

REINVENTING GOVERNMENT



(David Osborne dan Ted Gaebler, 1992)

RUDY C TARUMINGKENG

*Rudy C Tarumingkeng: Reinventing Government
(David Osborne dan Ted Gaebler, 1992),*

Oleh:

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

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

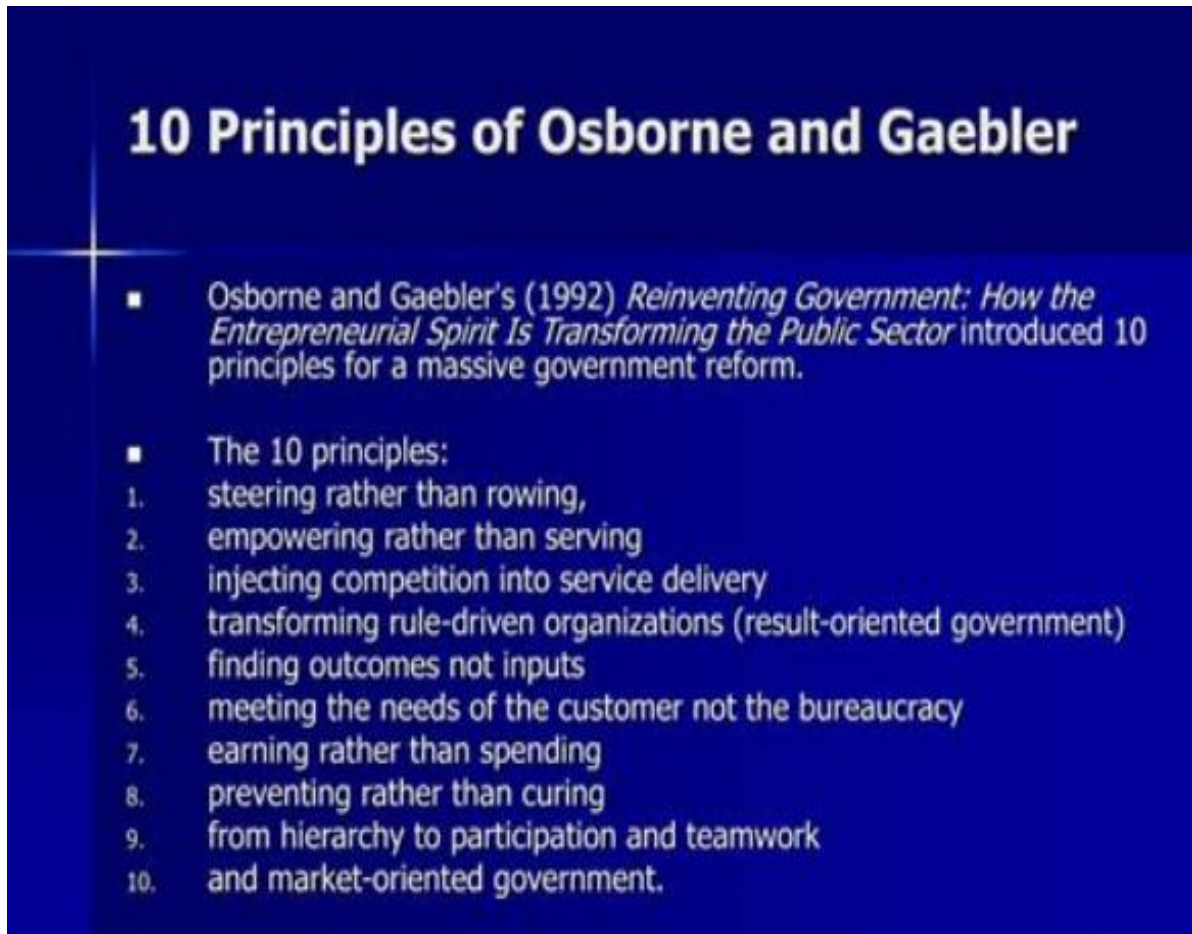
© RUDYCT e-PRESS

rudyct75@gmail.com

Bogor, Indonesia

27 April 2025

Infografik: *Reinventing Government*



Sumber:

https://tse2.mm.bing.net/th?id=OIP.xR0gS_UkxqRdr4mZ5gQhigHaFj&pid=Api

*Rudy C Tarumingkeng: Reinventing Government
(David Osborne dan Ted Gaebler, 1992),*

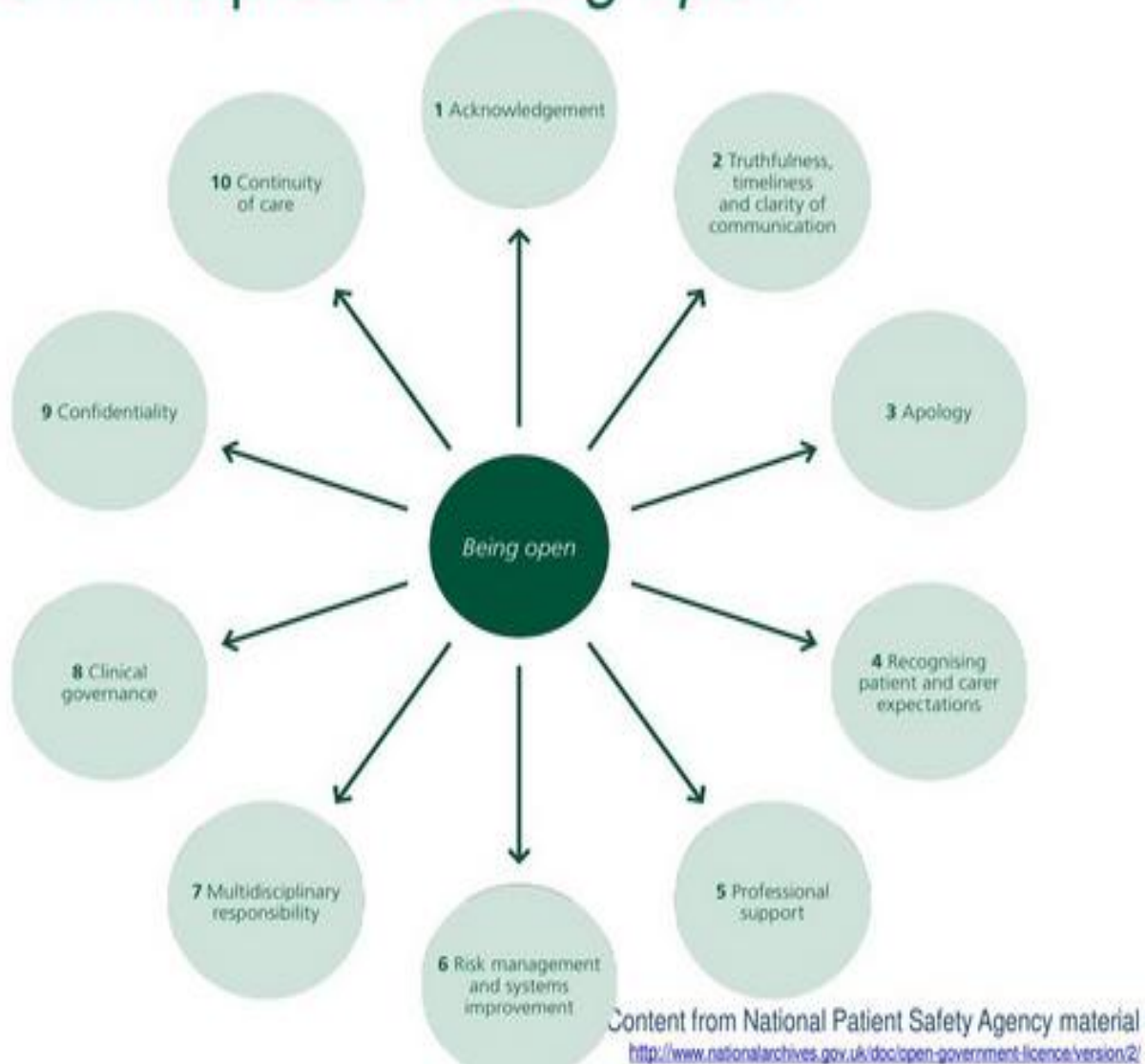
Reinventing Government by David Osborne & Ted Gaebler

1. *Catalytic Government: Steering Rather Than Rowing*
2. *Community-Owned Government: Empowering Rather Than Serving*
3. *Competitive Government: Injecting Competition into Service Delivery*
4. *Mission-Driven Government: Transforming Rule-Driven Organizations*
5. *Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Inputs*
6. *Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, Not the Bureaucracy*
7. *Enterprising Government: Earning Rather Than Spending*
8. *Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure*
9. *Decentralized Government: From Hierarchy to Participation and Teamwork*
10. *Market-Oriented Government: Leveraging Change Through the Market*

Manajemen Kinerja Sektor Publik © Mahmudi

Sumber: https://tse3.mm.bing.net/th?id=OIP.R5r5BpMW_-b5vM2cvkeu2AHaFj&w=355&h=355&c=7

10 Principles of *Being open*



Sumber:

https://tse4.mm.bing.net/th?id=OIP.lUuFgLvuBjtxh_sOVhVUUQHafj&w=355&h=355&c=7

10 Principles of Strategic Leadership



Sumber:

[https://tse4.mm.bing.net/th?id=OIP._WHVt5LpZZvD6FyTSKR_VwHaIK
&w=474&h=474&c=7](https://tse4.mm.bing.net/th?id=OIP._WHVt5LpZZvD6FyTSKR_VwHaIK&w=474&h=474&c=7)

***Reinventing Government* (David Osborne dan Ted Gaebler, 1992),**

Prinsip-prinsip ini berasal dari buku *Reinventing Government* karya David Osborne dan Ted Gaebler (1992), yang mengusulkan pendekatan baru dalam manajemen sektor publik dengan mengadopsi semangat kewirausahaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan pemerintahan yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada hasil. Berikut adalah sepuluh prinsip tersebut:

[sanguabr.files.wordpress.com+3Amazon+3Scribd+3Scribd](https://sanguabr.files.wordpress.com/2013/03/Amazon+3Scribd+3Scribd)

1. **Pemerintahan Katalitik (Catalytic Government):** Pemerintah sebaiknya lebih fokus pada pengarahan dan pengawasan daripada langsung terlibat dalam penyediaan layanan.[JSTOR](#)
2. **Pemerintahan Milik Komunitas (Community-Owned Government):** Memberdayakan masyarakat untuk mengambil peran aktif dalam pengambilan keputusan dan penyediaan layanan publik.
3. **Pemerintahan Kompetitif (Competitive Government):** Mendorong persaingan dalam penyediaan layanan publik untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas.[SlidePlayer+1Scribd+1](#)
4. **Pemerintahan Berbasis Misi (Mission-Driven Government):** Menekankan pencapaian tujuan dan misi organisasi daripada sekadar mematuhi aturan dan prosedur.
5. **Pemerintahan Berorientasi Hasil (Results-Oriented Government):** Mengukur kinerja berdasarkan hasil yang dicapai, bukan hanya pada input atau proses.[Scribd](#)
6. **Pemerintahan Berorientasi Pelanggan (Customer-Driven Government):** Menyesuaikan layanan publik dengan kebutuhan dan preferensi warga sebagai pelanggan.
7. **Pemerintahan Wirausaha (Enterprising Government):** Mencari cara-cara inovatif untuk menghasilkan pendapatan dan mengurangi ketergantungan pada pembiayaan tradisional.
8. **Pemerintahan Antisipatif (Anticipatory Government):** Lebih fokus pada pencegahan masalah daripada hanya merespons setelah masalah terjadi.

9. **Pemerintahan Terdesentralisasi (Decentralized Government):** Memberikan wewenang dan tanggung jawab kepada unit-unit yang lebih kecil atau lokal untuk meningkatkan responsivitas dan efisiensi.
10. **Pemerintahan Berorientasi Pasar (Market-Oriented Government):** Menggunakan mekanisme pasar untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyediaan layanan publik. sangubr.files.wordpress.com/2014/04/SlidePlayer+2Scribd+2

Prinsip-prinsip ini bertujuan untuk mentransformasi birokrasi tradisional menjadi organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan mengadopsi pendekatan ini, pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan publik dan membangun kepercayaan masyarakat. [Scribd](https://www.scribd.com/document/201404201/SlidePlayer+2Scribd+2)

Elaborasi:

Sepuluh Prinsip Reinventing Government (Osborne & Gaebler, 1992)

Dalam bukunya *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Osborne dan Gaebler memperkenalkan gagasan bahwa **pemerintahan dapat dan harus diubah** dari model birokratik tradisional menjadi organisasi yang **lebih wirausaha, adaptif, dan responsif**. Buku ini menjadi salah satu karya berpengaruh dalam gerakan *New Public Management (NPM)*, yang mendorong adopsi prinsip-prinsip manajemen swasta dalam sektor publik.

Mari kita rinci setiap prinsip tersebut:

1. Catalytic Government – Steering Rather than Rowing

(Pemerintah sebagai katalisator, mengarahkan bukan mendayung)

- **Makna:** Pemerintah tidak harus menjadi pelaksana langsung semua layanan, tetapi mengarahkan bagaimana layanan itu diberikan — melalui regulasi, kemitraan, outsourcing, atau pemberdayaan komunitas.
- **Contoh:** Pemerintah kota Jakarta bekerja sama dengan perusahaan swasta untuk mengelola transportasi publik berbasis aplikasi (TransJakarta + JakLingko) alih-alih membangun armada sendiri.

Diskusi: Ini menuntut pemerintah untuk menjadi *strategist* bukan *operator*, fokus pada pengaturan pasar dan inovasi, bukan melakukan semua fungsi sendiri.

2. Community-Owned Government – Empowering Rather Than Serving

(Pemerintah milik masyarakat, memberdayakan daripada melayani)

- **Makna:** Masyarakat harus dilibatkan dalam merancang solusi atas permasalahan mereka sendiri.
- **Contoh:** Program *Musrenbang* (Musyawarah Perencanaan Pembangunan) di Indonesia, di mana warga berpartisipasi dalam menentukan prioritas pembangunan lokal.

Diskusi: Masyarakat bukan hanya penerima pasif, tetapi juga produsen solusi. Prinsip ini mendorong demokrasi partisipatoris.

3. Competitive Government – Injecting Competition into Service Delivery

(Pemerintah kompetitif, menciptakan persaingan dalam layanan)

- **Makna:** Persaingan antar penyedia layanan meningkatkan mutu dan efisiensi.
- **Contoh:** Adanya tender terbuka untuk pembangunan infrastruktur, sehingga kontraktor harus bersaing dalam kualitas dan harga.

Diskusi: Tantangan di sini adalah memastikan kompetisi yang sehat tanpa mengorbankan pelayanan publik yang adil.

4. Mission-Driven Government – Transforming Rule-Driven Organizations

(Pemerintahan berbasis misi, bukan hanya mematuhi aturan)

- **Makna:** Fokus pada pencapaian visi dan tujuan utama, bukan hanya prosedur administrasi.
- **Contoh:** Pergeseran Kementerian Pendidikan dari sekadar mengawasi ke "Merdeka Belajar", yang fokus pada outcome pendidikan.

Diskusi: Ini memerlukan perubahan budaya birokrasi dari ketaatan administratif ke orientasi hasil.

5. Results-Oriented Government – Funding Outcomes, Not Inputs

(Pemerintahan berorientasi hasil, membiayai hasil bukan hanya input)

- **Makna:** Evaluasi berbasis hasil nyata (output/outcome), bukan berapa banyak uang dibelanjakan atau prosedur diikuti.

- **Contoh:** Program bantuan sosial berbasis hasil, seperti conditional cash transfer (*PKH*), di mana keluarga mendapatkan bantuan jika anak mereka tetap sekolah.

Diskusi: Tantangan: Bagaimana mengukur hasil secara adil dalam sektor publik yang kompleks?

6. Customer-Driven Government – Meeting the Needs of the Customer, Not the Bureaucracy

(Pemerintahan berorientasi pelanggan, bukan melayani birokrasi sendiri)

- **Makna:** Warga diperlakukan sebagai pelanggan yang haknya untuk mendapatkan layanan berkualitas.
- **Contoh:** Pelayanan publik satu pintu (PTSP) di banyak daerah, yang mempercepat perizinan bisnis dalam satu kunjungan.

Diskusi: Pemerintah perlu beralih dari budaya "memerintah" menjadi "melayani".

7. Enterprising Government – Earning Rather Than Spending

(Pemerintah wirausaha, menghasilkan pendapatan bukan hanya membelanjakan)

- **Makna:** Pemerintah didorong untuk kreatif mencari pendapatan baru, bukan hanya bergantung pada pajak.
- **Contoh:** Kota-kota yang mengelola kawasan wisata sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD), misalnya pengelolaan Ancol di Jakarta.

Diskusi: Harus diwaspadai bahwa orientasi pendapatan tidak mengorbankan pelayanan kepada masyarakat miskin.

8. Anticipatory Government – Prevention Rather Than Cure

(Pemerintahan antisipatif, mencegah daripada mengobati)

- **Makna:** Fokus pada pencegahan masalah sebelum membesar.
- **Contoh:** Program vaksinasi massal untuk mencegah wabah penyakit.

Diskusi: Pencegahan seringkali lebih murah daripada reaksi, tetapi tantangan utamanya adalah membenarkan biaya awal tanpa krisis yang terlihat.

9. Decentralized Government – From Hierarchy to Participation and Teamwork

(Pemerintah terdesentralisasi, mendorong partisipasi dan tim)

- **Makna:** Kekuasaan dan tanggung jawab didistribusikan lebih dekat kepada level pelaksana atau komunitas lokal.
- **Contoh:** Otonomi daerah di Indonesia yang memberikan kewenangan besar pada Bupati/Walikota dalam mengelola daerahnya.

Diskusi: Desentralisasi mempercepat respons, tetapi juga berisiko menciptakan ketidakmerataan jika tidak ada mekanisme koordinasi.

10. Market-Oriented Government – Leveraging Market Mechanisms

(Pemerintah berorientasi pasar, menggunakan mekanisme pasar)

- **Makna:** Menggunakan logika pasar seperti kontrak kinerja, voucher, atau swastanisasi terkontrol untuk meningkatkan efisiensi.
- **Contoh:** Sistem Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) menggunakan pendekatan seperti kontrak layanan dengan berbagai rumah sakit swasta dan negeri.

Diskusi: Pendekatan pasar bisa efisien, tetapi harus dikontrol agar tidak menimbulkan eksklusi sosial.

Diskusi Reflektif:

Dalam implementasinya, prinsip-prinsip Osborne dan Gaebler ini:

- **Memberikan inspirasi** untuk reformasi sektor publik di banyak negara.
- **Menghadirkan kritik**, karena tidak semua prinsip cocok diterapkan secara ekstrem (misalnya, prinsip pasar yang terlalu dominan dapat mengabaikan nilai-nilai keadilan sosial).
- **Membutuhkan adaptasi lokal**, mengingat konteks sosial-politik-ekonomi setiap negara berbeda.

Sebagai ilustrasi, Indonesia sendiri banyak mengambil spirit ini dalam reformasi birokrasi era 2000-an, tetapi menghadapi tantangan dalam korupsi, koordinasi pusat-daerah, dan kapasitas SDM.

Kesimpulan

Model *Reinventing Government* Osborne dan Gaebler bukanlah sekadar resep teknis, melainkan perubahan **paradigma**:

- Dari birokrasi ke kewirausahaan.
- Dari kepatuhan ke inovasi.
- Dari top-down ke partisipatif.

Ini menuntut perubahan mindset seluruh aparatur, dan di atas segalanya, **keberanian politik** untuk meninggalkan zona nyaman birokrasi tradisional.

Kita lanjutkan ke bagian **Studi Kasus Aktual:**
Kota-Kota Dunia yang Menerapkan Prinsip Reinventing Government Osborne & Gaebler, disertai narasi analitis.

Studi Kasus Aktual: Implementasi Prinsip Reinventing Government

1. Phoenix, Arizona (Amerika Serikat): Model Katalitik dan Wirausaha Pemerintah

Narasi:

Pada dekade 1980–1990-an, Phoenix sering disebut sebagai salah satu contoh "best practice" *Reinventing Government*.

Di bawah kepemimpinan Walikota Terry Goddard, Phoenix mengadopsi prinsip *Catalytic Government* dan *Enterprising Government*:

- **Pengarahan Strategis:** Pemerintah tidak mengelola langsung semua layanan, tetapi mengontrakkan layanan seperti pengelolaan taman kota, transportasi publik, dan pengumpulan sampah kepada sektor swasta lokal.
- **Inovasi Pendanaan:** Phoenix menciptakan berbagai mekanisme berbasis pendapatan non-pajak, seperti biaya penggunaan taman, pengelolaan air bersih berbasis konsumsi aktual, dan kemitraan dengan sektor swasta untuk pengembangan real estate kota.

Kaitannya dengan Prinsip Osborne & Gaebler:

- *Catalytic*, karena mengarahkan, bukan menjalankan.
- *Enterprising*, karena mencari sumber pendapatan baru.
- *Competitive*, karena menumbuhkan persaingan antar penyedia layanan.

Pelajaran Penting:

- Keberhasilan bergantung pada **kepemimpinan yang visioner** dan **keterbukaan terhadap kemitraan lintas sektor**.
-

2. Bangalore (India): Desentralisasi dan Pelayanan Pelanggan

Narasi:

Bangalore, sebagai "Silicon Valley of India", mengalami ledakan pertumbuhan pesat di tahun 1990-an. Pemerintah lokal menerapkan reformasi berdasarkan prinsip *Decentralized* dan *Customer-Driven Government*:

- **Desentralisasi Pengelolaan Kota:** Pemerintah membentuk ward committees (komite warga) di tingkat kelurahan, memberi masyarakat suara dalam perencanaan lokal, termasuk air bersih, jalan, dan kebersihan.
- **Pusat Layanan Satu Atap (Bangalore One):** Layanan administrasi publik seperti pembayaran pajak, perizinan, sertifikasi lahir/kematian, diintegrasikan dalam pusat layanan berbasis pelanggan.

Kaitannya dengan Prinsip Osborne & Gaebler:

- *Decentralized*, karena kekuasaan dibagi ke tingkat lokal.
- *Customer-Driven*, karena layanan difokuskan pada kenyamanan warga.

Pelajaran Penting:

- **Desentralisasi efektif jika disertai akuntabilitas lokal** dan **sistem kontrol kualitas pelayanan**.
-

3. Wellington (Selandia Baru): Pemerintahan Berbasis Hasil dan Pasar

Narasi:

Selandia Baru, termasuk ibu kotanya Wellington, pada akhir 1980-an melaksanakan salah satu reformasi sektor publik paling radikal, berdasarkan prinsip *Results-Oriented* dan *Market-Oriented Government*:

- **Kontrak Kinerja:** Setiap instansi pemerintah menandatangani kontrak kinerja tahunan, dengan tujuan kuantitatif yang diukur dan di-review secara terbuka.
- **Swastanisasi dan Outsourcing:** Layanan seperti pengelolaan pelabuhan, perkeretaapian, dan listrik dialihkan ke entitas semi-publik atau privat.

Kaitannya dengan Prinsip Osborne & Gaebler:

- *Results-Oriented*, karena fokus pada outcome.
- *Market-Oriented*, karena menggunakan mekanisme pasar dalam penyediaan layanan.

Pelajaran Penting:

- Harus ada **keseimbangan antara efisiensi dan pelayanan publik yang inklusif**, supaya kelompok rentan tidak terpinggirkan.

4. Seoul (Korea Selatan): Pemerintahan Antisipatif dan Kompetitif

Narasi:

Seoul adalah salah satu contoh luar biasa dari *Anticipatory Government* dan *Competitive Government*:

- **E-Government:** Seoul memimpin dunia dalam mengembangkan sistem *e-government* yang memungkinkan warga mengakses hampir semua layanan publik secara online, dari pembayaran pajak hingga pengajuan izin.

- **Smart City Seoul:** Mengantisipasi kebutuhan masa depan dengan sistem sensor lalu lintas, pengelolaan air pintar, dan aplikasi pelaporan masalah kota berbasis komunitas (Seoul Smart Complaint Center).

Kaitannya dengan Prinsip Osborne & Gaebler:

- *Anticipatory*, karena memprediksi dan mencegah masalah kota.
- *Competitive*, karena mendorong inovasi teknologi untuk meningkatkan efisiensi layanan.

Pelajaran Penting:

- **Investasi dalam teknologi dan data** dapat mempercepat respons pemerintah dan meningkatkan kepuasan warga.
-

5. Surabaya (Indonesia): Komunitas sebagai Pemilik Pemerintah

Narasi:

Di bawah kepemimpinan Tri Rismaharini, Surabaya menjadi salah satu contoh kota Indonesia yang mengadopsi prinsip *Community-Owned Government*:

- **Partisipasi Komunitas:** Dalam program seperti kampung hijau, masyarakat diberdayakan untuk merancang sendiri taman kota, bank sampah, dan pengelolaan lingkungan.
- **Peningkatan Layanan Publik:** Surabaya membuka ruang-ruang partisipasi publik dalam Musrenbang dan mendirikan Command Center untuk laporan langsung dari warga.

Kaitannya dengan Prinsip Osborne & Gaebler:

- *Community-Owned*, karena komunitas aktif sebagai aktor perubahan.
- *Customer-Driven*, karena pemerintah mendengar suara rakyat dalam menyusun layanan.

Pelajaran Penting:

- **Pemberdayaan masyarakat memperkuat rasa memiliki dan kepatuhan sosial** terhadap program pemerintah.

Ringkasan Tabel Studi Kasus

Kota	Prinsip Dominan	Inovasi Utama
Phoenix	Catalytic, Enterprising, Competitive	Outsourcing layanan, pendapatan inovatif
Bangalore	Decentralized, Customer-Driven	Komite warga, pusat layanan satu atap
Wellington	Results-Oriented, Market-Oriented	Kontrak kinerja, privatisasi layanan
Seoul	Anticipatory, Competitive	E-Government, Smart City Systems
Surabaya	Community-Owned, Customer-Driven	Kampung hijau, Command Center kota

Diskusi Kritis:

- Tidak semua prinsip selalu cocok di semua konteks budaya. Misalnya, **kompetisi layanan publik** mungkin berpotensi memperbesar kesenjangan di negara dengan ketimpangan ekonomi tinggi.
 - **Leadership visioner** adalah prasyarat mutlak untuk keberhasilan reinventing government.
 - **Teknologi** dan **partisipasi masyarakat** menjadi dua pilar kunci transformasi sektor publik modern.
-

Penutup

*Rudy C Tarumingkeng: Reinventing Government
(David Osborne dan Ted Gaebler, 1992),*

Studi-studi kasus ini menunjukkan bahwa prinsip-prinsip Osborne dan Gaebler **bukan hanya teori**, tetapi **telah diaplikasikan dengan sukses** di berbagai tempat — dengan adaptasi terhadap konteks sosial, budaya, dan ekonomi lokal.

Framework Aplikasi Praktis Pemerintahan atau kepala daerah yang ingin menerapkan **Model "Reinventing Government" Osborne & Gaebler**.

Framework Aplikasi Praktis: Menerapkan Prinsip Reinventing Government

I. Tujuan Umum

Mentransformasikan pemerintahan dari birokrasi tradisional menjadi organisasi publik yang:

- Responsif terhadap kebutuhan warga,
 - Inovatif dalam mencari solusi,
 - Efisien dalam penggunaan sumber daya,
 - Berorientasi pada hasil (*outcome-based*).
-

II. Kerangka Tahapan Implementasi

Framework ini saya susun menjadi **lima tahap utama**:

(1) Diagnosa, (2) Perancangan, (3) Implementasi, (4) Evaluasi, (5) Adaptasi Berkelanjutan.

Tahap 1: Diagnosa Awal – "Pemetaan Birokrasi yang Ada"

Aksi Kunci:

- Lakukan audit menyeluruh atas struktur, proses, budaya kerja, dan kinerja pemerintah saat ini.
- Identifikasi area dengan masalah kronis: inefisiensi, kelambanan layanan, ketidakpuasan publik.
- Petakan proses-proses yang terlalu terpusat, lambat, atau prosedural berlebihan.

Alat Pendukung:

- Survei Kepuasan Layanan Publik

- Analisis SWOT Internal
- Forum Group Discussion (FGD) dengan masyarakat dan ASN.

Output Tahap 1:

- **Peta Masalah dan Kesempatan Perubahan** di pemerintahan.
-

Tahap 2: Perancangan Strategi – "Menentukan Arah dan Prinsip Prioritas"

Aksi Kunci:

- Pilih prinsip *Reinventing Government* yang paling relevan dan urgent untuk diterapkan.
- Susun **visi baru** berbasis misi pelayanan publik (Mission-Driven Government).
- Kembangkan model layanan berbasis pelanggan (*Customer-Driven*) dan hasil (*Results-Oriented*).

Checklist Kunci:

Prinsip Prioritas	Pertanyaan Panduan
Catalytic?	Mana layanan yang sebaiknya diserahkan ke pihak ketiga?
Competitive?	Bagaimana menciptakan kompetisi sehat antar unit/mitra?
Decentralized?	Wewenang apa saja yang bisa dilimpahkan ke level lokal?

Output Tahap 2:

- **Blueprint Transformasi Pemerintahan** berbasis prinsip Osborne & Gaebler.
-

Tahap 3: Implementasi Bertahap – "Piloting, Scale-Up, dan Full Roll-Out"

Aksi Kunci:

- Mulai dari **program percontohan (pilot projects)** di area-area spesifik.
- Implementasikan sistem **kontrak kinerja** untuk tiap unit pelayanan.
- Terapkan **desentralisasi** secara bertahap, mulai dari layanan yang low-risk.
- Gunakan **partisipasi masyarakat** dalam monitoring dan evaluasi.

Contoh Pilot Projects:

- Layanan satu pintu digital untuk perizinan usaha kecil (customer-driven).
- Kontrak outsourcing pengelolaan kebersihan kota (competitive government).
- Program pencegahan banjir berbasis komunitas (anticipatory government).

Output Tahap 3:

- **Model-model sukses awal** yang bisa diperluas ke sektor lain.

Tahap 4: Evaluasi dan Penyesuaian – "Measuring and Learning"

Aksi Kunci:

- Bangun **sistem monitoring & evaluasi** berbasis *outcome*, bukan hanya input dan proses.
- Adakan **review triwulanan** untuk melihat kemajuan, hambatan, dan peluang.
- Gunakan **indikator kinerja utama (KPI)** yang transparan dan terukur.

Contoh Indikator:

- Waktu rata-rata penyelesaian perizinan turun dari 10 hari menjadi 3 hari.
- Indeks kepuasan pelanggan atas layanan publik meningkat 20% dalam 1 tahun.
- Persentase pengaduan masyarakat yang tertangani dalam 72 jam.

Output Tahap 4:

- **Laporan Evaluasi Berkala dan Rekomendasi Penyesuaian.**
-

Tahap 5: Adaptasi dan Penyempurnaan Berkelanjutan – "Building a Learning Government"

Aksi Kunci:

- Jadikan setiap perubahan sebagai **proses pembelajaran organisasi**.
- Berikan penghargaan kepada unit-unit inovatif.
- Dorong inovasi akar rumput (*bottom-up innovation*).
- Lakukan revisi kebijakan dan prosedur secara dinamis, berdasarkan hasil evaluasi.

Output Tahap 5:

- **Budaya Pemerintahan yang Adaptif dan Inovatif.**
-



Prinsip Pendukung dalam Setiap Tahap

- **Kepemimpinan Transformasional:** Kepala daerah harus menjadi role model perubahan, bukan hanya instruktur.
- **Transparansi:** Semua langkah perubahan harus dipublikasikan untuk meningkatkan kepercayaan publik.
- **Pemberdayaan ASN:** Pegawai negeri harus dilatih menjadi problem-solver, bukan hanya rule-follower.
- **Kolaborasi dengan Sektor Swasta dan Komunitas:** Aliansi strategis akan mempercepat hasil.

Mini-Checklist Implementasi

- ✓ Apakah Anda sudah memetakan masalah-masalah utama di birokrasi Anda?
 - ✓ Apakah visi perubahan Anda menginspirasi dan jelas bagi seluruh tim?
 - ✓ Apakah Anda memilih proyek pilot yang realistis tapi berdampak tinggi?
 - ✓ Apakah Anda membangun sistem evaluasi berbasis hasil, bukan sekadar laporan administratif?
 - ✓ Apakah perubahan yang dilakukan di-review dan diadaptasi secara periodik?
-

Penutup Framework

Dengan mengikuti Framework ini, **kepala daerah atau manajer pemerintahan:**

- Dapat **mengadopsi semangat kewirausahaan dalam pelayanan publik,**
- **Meningkatkan kepercayaan warga terhadap pemerintah,**
- **Dan menciptakan birokrasi yang agile, inovatif, dan berdaya saing tinggi.**

Framework ini juga memungkinkan perubahan dilakukan **bertahap** dan **berbasis bukti**, bukan sekadar slogan atau "ganti sistem" tanpa arah yang jelas.



Glosarium: Reinventing Government

1. Reinventing Government

Upaya strategis untuk mereformasi birokrasi publik agar lebih adaptif, inovatif, berorientasi hasil, dan berjiwa kewirausahaan, sebagaimana diusulkan dalam buku *Reinventing Government* oleh Osborne dan Gaebler (1992).

2. Catalytic Government

Pemerintah yang bertindak sebagai pengarah (steering) dan fasilitator, bukan sebagai operator langsung (rowing) layanan publik.

3. Community-Owned Government

Model pemerintahan di mana masyarakat diberdayakan untuk berpartisipasi aktif dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi layanan publik.

4. Competitive Government

Pendekatan dalam sektor publik yang menggunakan prinsip persaingan sehat antara penyedia layanan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan kepada warga.

5. Mission-Driven Government

Pemerintahan yang berfokus pada pencapaian visi dan misi strategis, bukan sekadar mematuhi aturan administratif.

6. Results-Oriented Government

Model pemerintahan yang mengevaluasi kinerja berdasarkan hasil nyata (*outcomes*) daripada sekadar proses atau input (*resources*).

7. Customer-Driven Government

Paradigma yang memposisikan warga sebagai pelanggan (*customers*) yang memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan publik yang berkualitas, cepat, dan responsif.

8. Enterprising Government

Pemerintah yang bersikap inovatif dan kreatif dalam mencari sumber pendapatan alternatif, selain mengandalkan pajak dan dana tradisional.

9. Anticipatory Government

Pemerintahan yang proaktif dalam mencegah masalah sosial dan ekonomi sebelum terjadi, alih-alih hanya merespons ketika masalah sudah berkembang.

10. Decentralized Government

Model pemerintahan yang mendistribusikan kekuasaan dan tanggung jawab ke unit-unit administratif yang lebih kecil atau ke tingkat lokal untuk mempercepat respons dan meningkatkan relevansi pelayanan.

11. Market-Oriented Government

Pemerintah yang memanfaatkan mekanisme pasar, seperti privatisasi, outsourcing, voucher, atau kompetisi berbasis kontrak, untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik.

12. New Public Management (NPM)

Suatu paradigma reformasi administrasi publik yang mendorong penerapan prinsip-prinsip manajemen swasta (privat sektor) ke dalam sektor publik, termasuk orientasi pada hasil, efisiensi, desentralisasi, dan inovasi.

13. Pilot Project

Program percontohan skala kecil yang dilaksanakan untuk menguji efektivitas suatu kebijakan atau inovasi sebelum diterapkan secara lebih luas.

14. Kontrak Kinerja (Performance Contract)

Perjanjian formal antara pemerintah dan unit/instansi pelaksana yang menetapkan target hasil (outcomes) yang harus dicapai dalam periode tertentu.

15. Outcome-Based Management

Pendekatan manajemen yang mengutamakan pencapaian hasil dan dampak nyata dari program/kebijakan, bukan hanya mengelola proses administratif.

16. Smart City

Konsep pembangunan kota berbasis teknologi informasi dan data, yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup warga melalui layanan publik yang lebih cerdas, efisien, dan terintegrasi.

17. Participatory Governance

Model pemerintahan di mana warga dilibatkan secara aktif dalam seluruh tahapan kebijakan publik: mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi.

18. E-Government

Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) oleh pemerintah untuk meningkatkan aksesibilitas, transparansi, efektivitas, dan efisiensi layanan publik.

19. Contracting-Out (Outsourcing Government Services)

Strategi pemerintah untuk menyerahkan penyelenggaraan layanan tertentu kepada pihak ketiga (swasta, koperasi, LSM) melalui kontrak kerja formal.

20. Learning Government

Konsep pemerintahan yang berupaya secara berkelanjutan untuk belajar dari pengalaman, data, umpan balik publik, dan evaluasi kinerja guna terus meningkatkan efektivitasnya.

Dengan senang hati! Berikut saya buat **Daftar Pustaka** dalam format akademik formal untuk mendukung pembahasan tentang

*Rudy C Tarumingkeng: Reinventing Government
(David Osborne dan Ted Gaebler, 1992),*

Reinventing Government Osborne dan Gaebler, termasuk referensi terkait konsep-konsep yang relevan.

Daftar Pustaka

- 1. Osborne, D., & Gaebler, T. (1992).**
Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.
Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- 2. Hood, C. (1991).**
A Public Management for All Seasons?
Public Administration, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
(Catatan: Artikel klasik tentang lahirnya paradigma *New Public Management*).
- 3. Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000).**
The New Public Service: Serving Rather than Steering.
Public Administration Review, 60(6), 549–559.
<https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
(Catatan: Alternatif pandangan yang menekankan pelayanan publik berbasis etika dan demokrasi).
- 4. Goldsmith, S., & Eggers, W. D. (2004).**
Governing by Network: The New Shape of the Public Sector.
Washington, DC: Brookings Institution Press.
(Catatan: Menjelaskan pemerintahan berbasis kolaborasi lintas sektor).
- 5. World Bank (1997).**
The State in a Changing World: World Development Report 1997.
New York: Oxford University Press.
(Catatan: Memberikan kerangka besar peran negara yang adaptif dalam era globalisasi).
- 6. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2020).**
E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action

for Sustainable Development.

New York: United Nations.

(Catatan: Referensi penting untuk konsep *e-government* modern).

7. Osborne, S. P. (2006).

The New Public Governance?

Public Management Review, 8(3), 377–387.

<https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

(Catatan: Menjelaskan perkembangan selanjutnya dari *New Public Management* ke *New Public Governance*).

8. Peters, B. G. (2001).

The Future of Governing: Four Emerging Models.

Lawrence, KS: University Press of Kansas.

(Catatan: Membahas model-model alternatif pemerintahan masa depan).

9. OECD (2005).

Modernising Government: The Way Forward.

Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264010505-en>

(Catatan: Pedoman reformasi pemerintahan modern di negara-negara maju).

10. Dunleavy, P., & Hood, C. (1994).

From Old Public Administration to New Public Management.

Public Money & Management, 14(3), 9–16.

<https://doi.org/10.1080/09540969409387823>

(Catatan: Analisis transisi dari model administrasi publik tradisional ke manajemen publik baru).

11. ChatGPT 4o (2025). Kopilot Artikel ini. Tanggal akses: 27 April 2025. Akun dan prompting penulis. <https://chatgpt.com/c/680e0072-a780-8013-bed1-a311abb28b22>

Bacaan Tambahan: Memperdalam Reinventing Government dan Reformasi Sektor Publik

A. Buku dan Monograf Penting

1. **Kettl, D. F. (2005).**
The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance.
Washington, DC: Brookings Institution Press.
→ Membahas transformasi pemerintahan secara global dengan berbagai studi kasus nyata, termasuk negara-negara Asia.
2. **Borins, S. (2014).**
The Persistence of Innovation in Government.
Washington, DC: Brookings Institution Press.
→ Penelitian berbasis data tentang inovasi dalam sektor publik di berbagai negara, memperluas prinsip wirausaha pemerintahan.
3. **Bryson, J. M. (2018).**
Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement (5th ed.).
San Francisco, CA: Jossey-Bass.
→ Panduan teknis perencanaan strategis sektor publik, sangat aplikatif untuk pemimpin pemerintahan.
4. **Moore, M. H. (1995).**
Creating Public Value: Strategic Management in Government.
Cambridge, MA: Harvard University Press.
→ Konsep "public value" yang berorientasi hasil dan kebermanfaatan warga.
5. **Fukuyama, F. (2013).**
The Origins of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution.
New York: Farrar, Straus and Giroux.

→ Penjelasan filosofis tentang evolusi institusi politik dan administrasi negara, penting untuk refleksi filosofis reformasi.

B. Artikel Ilmiah dan Studi Terkait

1. **Van de Walle, S., & Hammerschmid, G. (2011).**
The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors.
Hegemonies and Their Aftermaths.
→ Studi empiris tentang tantangan nyata setelah implementasi New Public Management di sektor publik Eropa.
 2. **Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006).**
New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance.
Journal of Public Administration Research and Theory, 16(3), 467–494.
→ Mengusulkan bahwa inovasi sektor publik kini bergeser ke arah Digital-Era Governance (DEG).
 3. **Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013).**
A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach.
American Review of Public Administration, 43(2), 135–158.
→ Memperkenalkan pendekatan baru dalam mengelola layanan publik berbasis orientasi layanan (*service-dominant logic*).
-

C. Laporan Organisasi Internasional

1. **OECD (2017).**
Government at a Glance 2017.
Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en
→ Benchmark global tentang kinerja pemerintah di berbagai negara, dengan indikator reformasi administrasi.

2. **World Economic Forum (2020).**
Global Competitiveness Report 2020.
Geneva: World Economic Forum.
→ Menjelaskan bagaimana inovasi pemerintahan berhubungan dengan daya saing nasional.
 3. **United Nations Development Programme (UNDP). (2018).**
Governance for Sustainable Human Development: A UNDP Policy Document.
New York: UNDP.
→ Kerangka governance untuk pembangunan manusia berkelanjutan yang sejalan dengan prinsip reinventing government.
-

D. Bacaan Tambahan Populer dan Reflektif

1. **Sinek, S. (2009).**
Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action.
New York: Penguin.
→ Membahas pentingnya memulai transformasi organisasi (termasuk pemerintahan) dengan alasan dan visi yang jelas.
 2. **Heifetz, R. A. (1994).**
Leadership Without Easy Answers.
Cambridge, MA: Harvard University Press.
→ Perspektif tentang kepemimpinan adaptif dalam menghadapi perubahan kompleks di sektor publik.
-