

**PERSEPSI PEJABAT BIROKRASI DI BADAN PELAYANAN  
PERIZINAN TERPADU KABUPATEN SELUMA**  
(Studi Mengenai Beberapa Aspek Dalam Model Pemerintahan Wirausaha)

OLEH :  
Salehan<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisa persepsi pejabat birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma dalam menerima dan memahami konsep *Reinventing Government* dan untuk memahami faktor-faktor yang menjelaskan pemahaman dan sikap pejabat birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma dalam menerima konsep *Reinventing Government* tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kuantitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, dan observasi. Sebagai sumber data dan informan yakni pejabat struktural dilingkungan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma. Dari hasil analisis dan interpretasi ditemukan bahwa pemahaman dan pengetahuan pejabat di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma terhadap konsep *Reinventing Government* secara umum dapat dikatakan masih rendah. Ini tergambar dari banyaknya pejabat yang tidak mengerti dengan ide-ide yang ada di dalam *Reinventing Government* seperti *customer oriented*, *citizen charter*, anggaran berbasis kinerja, sistem insentif, *sunset law*, kompetisi antar *providers*, pola kemitraan dengan swasta dan adanya orientasi *profit oriented* bagi pemerintah. Hal ini disebabkan masih jarang konsep ini diperkenalkan (kurangnya sosialisasi) kedalam birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma, kurangnya kompetensi dan adanya budaya birokrasi paternalistik yang tidak kondusif untuk tumbuh dan berkembangnya konsep ini kedalam birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma.

**Keywords:** *Reinventing Government Dalam Persepsi Pejabat Birokrasi.*

<sup>1</sup> Dosen Tetap Jurusan Ilmu Administrasi Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Bengkulu

### A. Pendahuluan

Di dalam doktrin New Public Management (NPM) atau *Reinventing Government*, pemerintah dianjurkan untuk meninggalkan paradigma administrasi tradisional yang cenderung mengutamakan sistem dan prosedur, dan menggantikannya dengan orientasi pada kinerja atau hasil kerja. Pemerintah juga dianjurkan untuk melepaskan diri dari birokrasi klasik dengan mendorong organisasi dan pegawai agar lebih fleksibel, dan menetapkan tujuan serta target organisasi secara lebih jelas sehingga memungkinkan pengukuran hasil. Di samping itu, pemerintah juga diharapkan menerapkan sistem desentralisasi, memberi perhatian pada pasar, melibatkan sektor swasta dan melakukan privatisasi (Hood, 1995).

Ketika *Reinventing Government* karya Ted Gaebler dan David Osborne dicanangkan implementasi yang paling nyata adalah pemberlakuan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian diubah dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Keberadaan undang-undang ini memberikan kewenangan yang besar pada daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri dan menawarkan berbagai kemungkinan untuk diterapkannya paradigma baru dalam menata kembali sistem pemerintahan daerah dan menemukan cara-cara baru dalam menjalankan birokrasi publik dengan efisien, efektif, responsif, transparan dan akuntabel terhadap kebutuhan masyarakat (Muhammad, 2008).

Daerah dapat mengembangkan kehidupan demokrasi, peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat serta terpeliharanya nilai-nilai keanekaragaman daerah yang pada akhirnya pemerintah daerah dapat menentukan disain dan model birokrasi publik yang tepat untuk merespon tuntutan, aspirasi dan dinamika yang terjadi dimasyarakat. Kegagalan dalam merespon tuntutan perubahan itu bisa menciptakan sumber konflik baru antara pemerintah dengan masyarakat yang pada akhirnya bisa mengganggu legitimasi dan jalannya roda pemerintahan.

Inovasi dalam manajemen penyelenggaraan pemerintahan merupakan salah satu bentuk dari doktrin NPM atau manajemen kewirausahaan yang telah mulai diterapkan di beberapa kota yang

mendapatkan penghargaan *Inovasi Manajemen Perkotaan* yaitu suatu proyek yang didanai oleh Bank Dunia untuk memberikan pembelajaran dan pengayaan kepada kabupaten/kota dalam berinovasi baik dalam tataran lokal nasional maupun internasional.

Penataan ulang, pembaruan, desain ulang, reformasi sektor pemerintahan ataupun manajemen pemerintahan baru, atau apapun namanya (Osborne and Plastrik, 2000) merupakan pekerjaan besar dan menuntut adanya pembaru (*inventors, pioneers*) yang mempunyai semangat kewirausahaan (*entrepreneur*) sehingga dapat mentransformasikan sistem dan organisasi birokratis menjadi organisasi yang bersifat wirausaha. Kesadaran, pemahaman dan pengetahuan yang mendalam dari para elit birokrasi mengenai semangat kewirausahaan di sektor publik dalam rangka mereformasi birokrasi harus menjadi agenda yang penting. Pemahaman yang keliru, parsial, tidak holistik dan tidak komprehensif terhadap hal ini akan menyebabkan timbulnya berbagai masalah dan sikap resistensi yang kuat dari elit birokrasi untuk mempertahankan status quo dan anti akan perubahan yang sebenarnya baik bagi masyarakat.

Bertitik tolak dari latar belakang tersebut, betapa penting dan urgennya kesadaran dan pemahaman yang harus dimiliki oleh setiap birokrat untuk mengetahui dan memahami berbagai paradigma penyelenggaraan pemerintah modern dan menjadikannya sebagai landasan berpijak untuk mengadakan reformasi birokrasi pemerintahan disemua tingkatan. Maka penulis akan melakukan suatu penelitian tentang persepsi dari pejabat birokrasi dalam menerima dan memahami ide *Reinventing Government* untuk perubahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik guna mewujudkan Good Governance yang dituangkan ke dalam Tesis dengan judul “*Reinventing Government dalam Persepsi Pejabat Birokrasi Di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma*”.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis menyimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini yakni Bagaimanakah *Persepsi Pejabat Birokrasi Di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma (Studi Mengenai Beberapa Aspek Dalam Model Pemerintahan Wirausaha)?*

### B. Tinjauan Pustaka

#### 1. Konsep Reinventing Government

David Osborne dan Ted Gaebler (2000) dengan karyanya yang monumental



"*Reinventing Government, How the Reinventing Spirit is Transforming the Public Sector*" mencoba untuk menemukan kembali pemerintahan dengan mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (*Reinventing Government*). Esensi dasar yang sangat strategis dari pemikiran Osborne dan Ted 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 modern strateginya harus diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam dalam proses kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Selanjutnya Osborne (1996:23-24) mengungkapkan sesuatu yang perlu menjadi pegangan dalam menerapkan prinsip-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 kutipan di atas peneliti mempunyai pemikiran bagaimana untuk menumbuhkan pemerintah yang memiliki jiwa dan semangat *Reinventing*. Ciri penting dari pemerintah yang *Reinventing* adalah kemampuannya menggunakan resources yang ada secara efisien, inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakatnya. Pemerintah hanya akan bisa mengembangkan semangat *Reinventing* jika membuang jauh-jauh sifat dan mental birokratis yang selama ini mengangganginya. Karakteristik birokrasi pemerintah yang sentralistik, hirarkhis, monopolistik, reaktif dan formalistik harus diganti dengan desentralistik, organik-adaptif, kompetitif, antisipatif dan partisipatif. Di Indonesia saat ini pemerintah yang *Reinventing* sudah sangat mendesak guna untuk memperbaiki mental birokrasi yang lamban dan tidak cepat tanggap terhadap permasalahan-permasalahan yang ada ditengah-tengah masyarakat.

Selanjutnya Osborne dan Gaebler (1996) mengungkapkan bahwa prinsip-prinsip pemerintahan wirausaha yaitu :

a) *Pemerintahan Katalis*

Pemerintahan katalis menghendaki peran pemerintah sebagai aktor dan pelaksana urusan publik perlu dikurangi dan pemerintah

sebagai pengarah serta memusatkan peranannya dalam membuat kebijakan, peraturan dan undang-undang. Redefenisi peran pemerintah perlu dilakukan karena selama ini pemerintah terlalu memonopoli semua urusan publik. Pembagian peran yang proporsional dan komplementer antara pemerintah, pasar dan masyarakat perlu dilakukan. Adapun cara yang bisa dilakukan dalam bentuk kontrak, voucher, hadiah, insentif pajak, dan sebagainya.

b) *Pemerintahan Milik Masyarakat*

Pemerintahan milik masyarakat diartikan sebagai pengalihan wewenang kontrol pemerintah ketangan masyarakat dan adanya perubahan misi dari pemerintah untuk pemberdayaan masyarakat dan bukan sebagai pelayanan sehingga fungsi utama dari pemerintah adalah memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengambil kendali atas penyelenggaraan pelayanan publik. Masyarakat diberdayakan sehingga mampu mengontrol pelayanan yang diberikan oleh birokrasi. Dalam konsep ini masyarakat tidak dilihat semata-mata sebagai konsumen pelayanan publik yang pasif, tetapi juga dilihat sebagai produsen pelayanan publik yang potensial dan unggul.

c) *Pemerintahan Yang Kompetitif*

Pemerintahan kompetitif mensyaratkan persaingan diantara para penyampai jasa atau pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja dan harga. Pemerintah dikenal sangat monopolistik dalam menyelenggarakan urusan publik, akibatnya terjadi inefisiensi, kelambanan dan buruknya kualitas pelayanan. Untuk itu pemerintah harus mampu merangsang, mendorong dan menciptakan sistem kompetisi antar berbagai pelaku yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Kompetisi disini tidak terbatas pada kompetisi antara pemerintah dengan swasta tetapi bisa juga antar swasta atau bahkan antara pemerintah dengan pemerintah.

d) *Pemerintahan Yang Digerakkan Oleh Misi*

Pemerintah yang berorientasi misi dilakukan dengan deregulasi internal, menghapus banyak peraturan internal dan secara radikal meyederhanakan sistem administrasi. Bryson (2001:23) memberikan pandangannya tentang perencanaan strategis yang harus dimiliki oleh organisasi nirlaba dengan berawal dari adanya misi yang jelas, hal ini dimaksudkan karena sistem perencanaan lama tidak mampu lagi merespon perubahan yang terjadi begitu



cepat. Pemerintah hanya bisa adaptif dan responsif terhadap dinamika yang terjadi dalam masyarakat, kalau pemerintah berorientasi pada misi.

e) *Pemerintahan berorientasi pada hasil*

Pemerintahan yang goal-oriented mengubah fokus dari input menjadi akuntabilitas pada output atau hasil, mengukur kinerja organisasi publik, menetapkan target, memberi imbalan kepada organisasi yang mencapai atau melebihi target. Alokasi anggaran dan sistem insentif harus didasarkan pada kinerja maupun output yang akan dihasilkan sehingga penentuan ukuran kinerja menjadi sangat penting dalam organisasi publik yang memiliki spirit kewirausahaan.

f) *Pemerintahan berorientasi pada pelanggan.*

Pemerintahan berorientasi pelanggan memperlakukan masyarakat yang dilayani sebagai pelanggan, menetapkan standar pelayanan, memberi jaminan. Dengan masukan dan insentif ini, mereka meredesain organisasinya untuk menyampaikan nilai maksimum kepada pelanggan. Banyak cara yang dapat dilakukan diantaranya mendengarkan suara dan keluhan masyarakat serta memberikan kebebasan pada masyarakat untuk memilih penyedia jasa. Selama ini pemerintah tidak responsif terhadap masyarakatnya karena nasib pemerintah tidak ditentukan oleh rakyat tetapi ditentukan oleh lembaga wakil rakyat yang terbentuk atas dasar distorsi representasi.

g) *Pemerintahan Wirausaha*

Pemerintah wirausaha memfokuskan energinya bukan sekadar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar, menuntut return of investmen. Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha dan dana inovasi untuk mendorong para pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional. Pemikiran ini menolak asumsi bahwa pemerintah itu seharusnya tidak mencari profit dari kegiatannya. Sebaliknya pemerintah harus didorong untuk bisa memperluas sumber-sumber pendapatannya, termasuk dari kegiatan-kegiatan pelayanan publik.

h) *Pemerintah Yang Antisipatif*

Pemerintahan yang antisipatif adalah pemerintahan yang berfikir kedepan, mencoba mencegah timbulnya masalah daripada memberikan jalan untuk menyelesaikan masalah. Mengadopsi

pemikiran Bryson (2001) bahwa salah satu cara mengantisipasi masa depan dengan menggunakan perencanaan strategis, penetapan visi dan misi masa depan dan berbagai metode lain untuk menetapkan masa depan.

i) *Pemerintahan Desentralisasi.*

Untuk mengembangkan pemerintahan yang desentralisasi perlu dikembangkan manajemen partisipatif. Kewenangan pembuatan keputusan harus didesentralisasikan kepada unit-unit lokal yang lebih menguasai masalah dan memahami aspirasi masyarakat. Birokrasi yang hirarkhis harus diganti dengan tim kerja. Birokrasi pemerintah pada umumnya sangat hirarkhis dan sentralistik, hal ini menyebabkannya menjadi tidak adaptif dan inovatif.

j) *Pemerintah Berorientasi Pasar*

Penyelenggara pelayanan publik pada umumnya lebih sering menggunakan mekanisme administratif daripada mekanisme pasar. Mekanisme administratif seringkali memiliki banyak kelemahan seperti mahal, lamban dan tidak berkualitas. Sebaliknya mekanisme pasar karena sifatnya yang terbuka dan kompetitif cenderung lebih berhasil dalam menyediakan pelayanan yang murah, responsive dan inovatif. Namun mekanisme pasar juga memiliki kelemahan, yang utama adalah kecenderungannya menghasilkan ketimpangan dalam akses terhadap pelayanan.

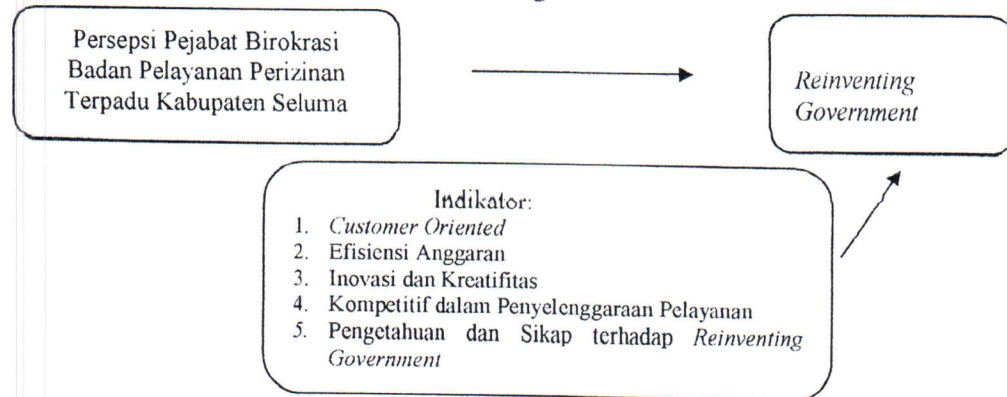
Dalam menerapkan prinsip-prinsip reinventing government (pemerintahan yang bergaya wirausaha) pemerintah perlu mengadakan pembaruan dalam seluruh aspek kehidupan dan tingkatan pemerintahan. Pembaruan disini bukanlah sekedar perubahan dalam sistem politik, bukan berarti reorganisasi, bukan sekedar menghilangkan pemborosan, juga tidak bersinonim dengan perampingan pemerintah, tidak sama dengan privatisasi, juga bukan sekedar membuat pemerintah lebih efisien tetapi yang lebih penting adalah efektifitas dan pembaruan tidak sinonim dengan manajemen mutu terpadu atau rekayasa ulang proses.

## 2. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini sesuai dengan perumusan masalahnyadan denan mengelaborasi pendapat David Osborne dan Ted Gaebler dalam konsep *Reinventing Government* dalam persepsi pejabat birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran



### C. Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dengan tujuan untuk Peneltian ini berupaya, menggambarkan dan mendeskripsikan persepsi dari pejabat birokrasi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma dalam menerima dan memahami ide *Reinventing Government* dalam rangka pelaksanaan pelayanan public yang ditinjau dari beberapa aspek dalam model pemerintahan wirausaha. Data diperoleh secara informan kunci dan informan pendukung sebanyak 8 orang yang terdiri dari pimpinan organisasi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma dan staff yang berjumlah 4 orang dan 4 orang informan dari masyarakat sebagai pengguna jasa pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma. Sumber data diperoleh melalui pengumpulan data-data melalui proses wawancara mendalam dan observasi. Tehnik analisa data disajikan dalam bentuk narasi yang diolah dengan mengadopsi teknik analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman.

### D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

#### 1. Aspek *Customer Oriented*

Pemahaman terhadap aspek *customer oriented* dapat dilihat dari beberapa indikator diantaranya adanya pemahaman terhadap program standar pelayanan atau *citizen charter* dalam pelayanan publik, pemahaman terhadap ide pilihan pelanggan atau *customer choice* dalam hal pelayanan publik, adanya pembagian tugas dan pemberian kesempatan kepada swasta dan masyarakat untuk terlibat langsung dalam menyediakan pelayanan publik. Selanjutnya pemerintah melakukan pemberdayaan terhadap masyarakat.

Pemahaman dan pengetahuan terhadap *customer oriented* dinilai baik apabila pejabat

memahami program-program yang dikembangkan dalam aspek ini.

Pada indicator *citizen charter* dalam pelayanan publik, diketahui bahwa masih ada keragu-raguan dan ketidak mengerti dari pegawai tentang *citizen charter* itu sesungguhnya. Selain itu mereka masih menganggap masyarakat belum siap dan tidak dewasa dalam menyikapi perubahan kearah yang lebih baik dalam hal pelayanan publik. Kejelasan hak dan kewajiban antara konsumen dan penyedia jasa yang terdapat dalam sebuah *citizen charter* menyebabkan banyak orang ragu untuk mengaplikasikan konsep tersebut karena ada konsekuensi didalamnya baik bagi pengguna maupun penyedia jasa.

Kemudian pada indicator *customer choice*, bahwa pejabat birokrasi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma belum mengerti dan memahami tentang adanya program pilihan pelanggan (masyarakat) ini dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. *Customer choice* atau pilihan pelanggan memberikan kemudahan pada pengguna jasa dalam memilih penyedia jasa sesuai dengan karakteristik aspirasi yang dimilikinya. Untuk itulah pemerintah harus mendorong sebanyak mungkin munculnya *providers* (penyedia jasa) pelayanan publik, membangun sistem insentif dan memperbanyak fasilitas khususnya dalam hal pelayanan kesehatan, transportasi publik, layanan komunikasi dan pendidikan serta mempermudah *market entry* bagi masyarakat luas.

Selanjutnya terkait dengan Keterlibatan pihak swasta dan NGO dalam melakukan pelayanan publik, berdasarkan hasil wawancara bahwa pemerintah hanya akan melibatkan pihak swasta dan NGO dalam melakukan pelayanan public apabila ada kegagalan pemerintah (*government failure*) dan juga dimaksudkan dalam rangka efektifitas dan efisiensinya sebuah pelayanan. Ketika pelayanan itu lebih baik dilakukan oleh pihak swasta atau NGO maka itu harus dilepas oleh pemerintah dan begitu juga sebaliknya. Dalam good governance ada tiga unsur yang menopang jalannya sebuah *governance* selain pemerintah ada pihak swasta dan *civil society*. Ketiga komponen inilah yang harus disinergikan peran dan fungsinya dalam rangka mewujudkan masyarakat yang dicita-citakan. Pembagian peran antar ketiga komponen ini dimungkinkan selama bermuara pada kepentingan publik secara luas. Begitu juga dalam hal pelayanan publik merupakan tanggungjawab ketiga komponen ini untuk melakukannya.

## 2. Aspek Efisiensi Anggaran

Pemerintahan yang bergaya wirausaha mempunyai prinsip efisiensi dalam anggaran yang bermuara pada anggaran yang didasarkan pada kinerja (*performance budgeting*). Anggaran dengan pendekatan kinerja adalah suatu sistem anggaran yang mengutamakan pada upaya pencapaian hasil (output) dari perencanaan biaya atau input yang ditetapkan dengan prinsip akuntabilitas, transparansi, *value for money*, kejujuran dan terkendali. Selama ini pemerintah tidak pernah menggunakan ukuran kinerja dalam penyusunan anggaran. Untuk itu pemahaman terhadap aspek ini akan dilihat dari sikap dan pengetahuan pejabat terhadap anggaran berbasis kinerja, sistem insentif dan manfaat penerapan konsep ini.

Anggaran yang berbasis kinerja merupakan suatu ide baru dalam pemerintahan di Indonesia karena selama ini tidak dikenal. Kenyataan ini menjadikan banyaknya aparat pemerintah yang tidak tahu dan mengerti tentang hal ini. Sebagian ada yang mengetahui karena tuntutan dari

Undang-Undang No. 32 dan 33 Tahun 2004 tetapi tidak mampu dan tidak mau untuk menerapkannya dengan berbagai alasan dan pertimbangan. Dilihat dari observasi dilapangan bahwa sistem anggaran selama ini diakui mengandung ketidakefisienan tetapi banyak menguntungkan aparat pemerintahan sehingga perubahan sulit untuk dilakukan.

berdasarkan keterangan informan serta hasil observasi dilapangan terlihat bahwa sebagian besar pejabat sudah mengetahui sedikit banyaknya mengenai anggaran yang berbasis kinerja. Tetapi banyak juga yang tidak mengetahui apalagi untuk menerapkannya, dikarenakan berbagai hal terutama yang menyangkut dengan konflik kepentingan. Selanjutnya Osborne (1996:23-24) mengungkapkan sesuatu yang perlu menjadi pegangan dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan bahwa organisasi bisnis tidak bisa disamakan dengan lembaga pemerintah dan memang terdapat banyak perbedaan satu dengan yang lainnya.

## 3. Aspek Inovasi dan Kreatifitas

Adanya Inovasi dan kreatifitas dalam sektor publik merupakan salah satu hal yang utama dalam pemerintahan yang bergaya wirausaha. Inovasi dan kreatifitas dapat dijadikan barometer sebuah pemerintahan yang terus mencari format dan bentuk yang tepat dalam merespon perubahan dinamika yang begitu cepat terjadi dalam masyarakatnya. Untuk itulah pejabat pemerintah perlu melakukan inovasi dan kreatifitas yang memacu dan mendorong perubahan kearah yang lebih baik dalam mengelola dan menjalankan sebuah pemerintahan.

Beberapa inovasi dan hasil dari sebuah kreatifitas pemikiran dalam konsep pemerintahan yang wirausaha adalah adanya bermacam-macam pola kemitraan antara pemerintah dengan pihak swasta (*privatisasi*, *koproduksi*), pengembangan ide *sunset law*, *review commission* terhadap peraturan, adanya *renstra* disetiap instansi dan unit pemerintahan serta perlunya penyusunan struktur organisasi pemda yang baru sesuai dengan kebutuhan.



Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa masih terdapat kesalahan pandangan dalam melihat dan memahami ide kemitraan dan ketidakmengertian dari pejabat tentang kemitraan itu sesungguhnya. Selain itu para pejabat masih menganggap pihak swasta tidak bisa diajak bekerjasama dengan pemerintah karena swasta punya misi mencari keuntungan, berbeda dengan pemerintah. Kemudian terkait dengan perlunya pembatasan waktu berlakunya sebuah peraturan yang lebih dikenal dengan *sunset law*, diketahui bahwa perlunya pembatasan waktu berlakunya sebuah peraturan (*sunset law*). Hal ini tidak sejalan dengan pendapat Dwiyanto (1997) yang mengatakan Akuntabilitas lebih didasarkan pada pencapaian misi dan bukan kepatuhan pada aturan karena kenyataan menunjukkan bahwa peraturan selalu ketinggalan dibandingkan dengan dinamika masyarakat.

Selanjutnya selain adanya *sunset law* dalam pemerintahan yang bergaya wirausaha juga dikembangkan sebuah inovasi tentang perlunya komisi peninjauan terhadap aturan-aturan yang berlaku (*review commissions*). Hal ini dimaksudkan untuk meneliti apakah aturan-aturan tersebut masih sesuai dan mampu merespon perubahan dinamika tuntutan masyarakat yang semakin kompleks.

Selanjutnya untuk berkaitan dengan perlunya rencana strategis dalam setiap kebijakan dan program pemerintah, diketahui bahwa sebagian besar masyarakat yang mengakses pelayanan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma setuju bila pemerintah mempunyai rencana strategis dalam setiap kebijakan dan programnya. Hal ini sesuai dengan pemikiran Bryson (2001) bahwa salah satu cara mengantisipasi masa depan dengan menggunakan perencanaan strategis, penetapan visi dan misi masa depan dan berbagai metode lain untuk menetapkan masa depan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa pejabat dan observasi dilapangan menunjukkan bahwa pemerintah tidak bisa disamakan dengan pihak swasta karena misinya berbeda dengan pemerintah, selanjutnya aparat pemerintah banyak yang

tidak mempunyai kemampuan wirausaha dan terakhir banyak usaha-usaha yang dijalankan pemerintah rugi, kebocoran dimana-mana, ditambah lagi efisiensi jauh dari yang diharapkan seperti perusahaan-perusahaan milik pemerintah baik dipusat maupun didaerah.

Begitulah adanya pemahaman dan pengertian yang beragam dari setiap informan mengenai setiap pernyataan yang ada dengan alasan yang berbeda pula. Setiap orang punya alasan tersendiri untuk menjawab setuju ataupun tidak setuju. Itulah gambaran umum jawaban informan terhadap aspek *profit oriented* yang dikembangkan pemerintah dengan alasan setuju dan ketidak-tahuannya.

#### 4. Aspek Kompetitif dalam Penyelenggaraan Pelayanan

Pemerintahan yang menerapkan konsep *reinventing government* selalu menyuntikkan semangat kompetisi yang sehat kedalam sektor publik terutama sekali dalam hal pelayanan publik. Diharapkan kompetisi akan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik. Kompetisi juga dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja aparat pemerintah dengan memberikan insentif bagi aparat yang punya kinerja yang baik, tentu saja akan mendorong motivasi dan etos kerja aparat yang lainnya.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa dari pandangan pejabat pada dasarnya tahu dengan pengembangan nilai-nilai kompetisi tetapi penerapannya masih banyak berbenturan dengan sistem yang tidak kondusif. Pandangan negatif atau pesimis juga melingkupi pemikiran pejabat karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi dalam menerapkan kompetisi yang sehat antar penyedia jasa layanan publik.

Pada sub aspek perlunya pemerintah mendorong dan mengembangkan semangat kompetisi dalam pelayanan publiknya, rata-rata penilaian dari informan pendukung (masyarakat yang mengakses layanan), terlihat bahwa sebagian besar masyarakat setuju dengan adanya ide perlunya pemerintah mendorong dan mengembangkan



semangat kompetisi dalam pelayanan publiknya.

Pemerintah dikenal sangat monopolistik dalam menyelenggarakan urusan pelayanan publik, akibatnya terjadi inefisiensi, kelambanan dan buruknya kualitas pelayanan. Untuk itu pemerintah harus mampu merangsang, mendorong dan menciptakan sistem kompetisi antar berbagai pelaku yang terlibat dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Kompetisi harus dipahami sebagai kekuatan fundamental untuk memaksa badan pemerintah dalam melakukan perbaikan. Kompetisi mempunyai beberapa keuntungan; pertama, terjadi efisiensi yang lebih besar; kedua, memaksa monopoli pemerintah atau swasta untuk merespon segala kebutuhan masyarakatnya; ketiga, kompetisi menghargai inovasi dan keempat, kompetisi membangkitkan harga diri dan semangat juang dari penyedia jasa.

Berdasarkan hasil wawancara penelitian, diketahui bahwa pejabat birokrasi pada prinsipnya tahu dengan pengembangan prinsip dan semangat kompetisi dalam hal pelayanan publik. Hasil observasi peneliti dilapangan menunjukkan bahwa belum terlihat adanya kompetisi dalam hal pelayanan publik seperti sekolah-sekolah swasta didaerah yang kurang maju dan tidak berkembang karena kurangnya dana dan sarana prasarana dibandingkan dengan sekolah pemerintah yang mendapat subsidi dari pemerintah. Kompetisi selalu dimenangkan oleh yang kuat dan punya akses terhadap kekuasaan. Sangat jarang terjadi sebuah kompetisi yang sehat dan fair selalu ada bias.

Selanjutnya pada sub aspek tentang pemberian insentif kepada pegawai didasarkan pada pelayanan yang diberikannya pada publik, diketahui bahwa mayoritas setuju dengan adanya pemberian insentif kepada pegawai didasarkan pada pelayanan yang diberikannya pada publik. Anggapan ini didasarkan pada pandangan bahwa selama ini banyak pegawai yang bekerja dengan baik dan punya kinerja yang baik pula tetapi tidak pernah mendapat

penghargaan. Akibatnya pegawai bekerja tidak optimal, tidak punya motivasi serta memiliki etos kerja yang rendah karena tidak ada bedanya dengan pegawai yang bekerja sungguh-sungguh. Jika hal ini dilakukan maka akan terjadi kompetisi antara pegawai untuk terus memberikan kinerja yang terbaik dari pekerjaannya. Insentifnya bisa berupa fasilitas maupun dalam bentuk bonus uang ataupun penghargaan.

Dan terakhir pada sub aspek kompetisi dalam memberikan pelayan publik, diketahui bahwa mereka tahu bila kompetisi yang sehat dalam memberikan pelayan publik merupakan merupakan salah satu jalan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Pengguna jasa akan memilih penyedia jasa yang memberikan pelayanan yang berkualitas, disinilah letaknya para providers akan berkompetisi untuk menarik pengguna jasa dengan memberikan pelayanan yang terbaik dengan biaya yang termurah. Disamping itu juga sistem insentif yang diberikan kepada para aparat pelayanan akan mendorong mereka berkompetisi untuk memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan standar pelayanan yang diharapkan oleh pengguna jasa, karena jika tidak, mereka tidak mendapatkan insentif dari pekerjaannya. Bila ini berjalan dengan baik tentunya akan ada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada publik.

Dengan demikian pada aspek ini dapat disimpulkan bahwa pandangan dan pemahaman pejabat dalam memahami ide kompetisi dalam hal pelayanan publik hanya pada item pemberian insentif kepada pegawai didasarkan pada pelayanan yang diberikannya pada publik yang cukup baik walaupun masih ada sebagian kecil yang menolak adanya ide tersebut.

##### **5. Aspek Pengetahuan dan Sikap terhadap *Reinventing Government***

Salah satu faktor yang dapat menjelaskan persepsi pejabat birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma terhadap konsep pemerintahan yang mengadopsi konsep *reinventing government* adalah pengetahuannya tentang konsep tersebut. Pengetahuan ini selanjutnya akan



menentukan sikap dari para pejabat terhadap penerapan konsep kewirausahaan. Pengetahuan mengenai konsep ini bisa didapat dari pendidikan formal yang diikuti maupun pendidikan nonformal atau secara otodidak. Sikap pejabat Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma mengenai konsep ini akan dilihat dari tahu atau tidak tahunya bila konsep ini diterapkan kedalam birokrasi.

Pada aspek pengetahuan dan sikap terhadap *reinventing government* belum baik, hal ini ditunjukkan dengan mayoritas jawaban responden informan tidak memahami konsep *reinventing government* dengan baik

Hal ini dikarenakan mereka belum pernah mempelajarinya atau mendapat penjelasan tentang hal itu. Untuk pejabat eselon II dan eselon III hampir semuanya tahu dan pernah belajar baik di perguruan tinggi maupun didiklat penjenjangan yang pernah diikuti.

Selanjutnya pada sub aspek konsep *reinventing government* dapat diaplikasikan kedalam birokrasi di Indonesia menunjukkan bahwa rata-rata masyarakat (yang diposisikan sebagai informan pendukung yang terlibat langsung dalam akses pelayanan) mereka tahu kalau konsep *reinventing government* ini bisa diterapkan kedalam birokrasi di Indonesia.

Selanjutnya untuk sub aspek pengaplikasian konsep *reinventing government* perlu dimodifikasi sesuai dengan konteks birokrasi di Indonesia, diketahui bahwa baik penyedia layanan (birokrat) dan penerima layanan (masyarakat) tahu bila pengaplikasian konsep *reinventing government* perlu dimodifikasi sesuai dengan konteks birokrasi di Indonesia. Penyesuaian dengan konteks birokrasi di Indonesia dalam penerapan konsep ini dikarenakan konsep ini berasal dari barat yang tentu saja budayanya berbeda. Dengan catatan prinsip-prinsip yang terkandung dalam konsep tersebut tetap menjadi perhatian dalam penerapannya. Strategi yang dikembangkan juga perlu disesuaikan dengan permasalahan birokrasi yang dihadapi sehingga sifatnya sangat situasional.

Kemudian dari Aspek Inovasi dan Kreativitas diketahui bahwa persepsi pejabat birokrasi terhadap ide *reinventing government* masih cukup minim. Begitu juga dari Aspek Pengetahuan dan Sikap terhadap *reinventing government*, bahwa persepsi pejabat birokrasi di terhadap ide *reinventing government* juga rendah. Kemudian dapat disimpulkan ditinjau dari semua aspek di atas maka persepsi pejabat birokrasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma dalam menerima ide *reinventing government* masih rendah hanya sebagian kecil pejabat yang mengerti terhadap ide tersebut.

#### E. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan pengetahuan pejabat Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma terhadap konsep pemerintahan yang mengadopsi konsep *reinventing government* masih sangat rendah, sebagaimana ditunjukkan dengan rendahnya pemahaman dan pengetahuan tentang prinsip *customer oriented* (pemerintah yang berorientasi pada masyarakat). Adanya penolakan terhadap ide *citizen charter* (piagam warganegara) dan konsep *customer choice* (pilihan pelanggan) dalam hal pelayanan publik. Selanjutnya pejabat Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Seluma 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 *reinventing government*, jumlahnya kecil dan cenderung tidak berarti. Untuk konsep pemberdayaan pada masyarakat sebagian besar pejabat tahu dan cukup memahami konsep tersebut.

#### Daftar Pustaka

- Bryson John M, 2001, *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, Terjemahan, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 1997, *Pemerintah yang Efisien, Tanggap, dan Akuntabel: Kontrol atau Etika*, dalam JKAP, Vol.1 No.2, Yogyakarta.
- Muhammad, Fadel, 2008, *Reinventing Local Government, Pengalaman dari Daerah*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted, 1996, *Mewirauahakan Birokrasi: mentransformasi semangat wirausaha ke*



*dalam sektor publik jilid 2 (terjemahan),*  
PPM, Jakarta.

2000,

*Memangkas Birokrasi : lima strategi*  
*menuju pemerintahan wirausaha*  
*(terjemahan), PPM, Jakarta.*