

■  
**BAB XII**

---

**REINVENTING  
GOVERNMENT**



## BAB XII

# REINVENTING GOVERNMENT (MEWIRAUSAHAKAN BIROKRASI)

David Osborne dan Ted Gaebler mengungkapkan bahwa sebaiknya pembiayaan pelayanan birokrasi lebih didasarkan pada hasil daripada pada masukan, karena akan memacu atau memotivasi setiap lembaga penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga hal ini akan menghasilkan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat.

David Osborne dan Ted Gaebler (2003) menyatakan praktek pelayanan yang diberikan oleh birokrasi Amerika Serikat kepada publik semula lebih banyak berorientasi pada masukan daripada hasil. Maksudnya pembiayaan untuk kegiatan pemberian pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi tidak didasarkan pada pencapaian kualitas pelayanan yang terbaik tetapi lebih didasarkan pada kegiatan-kegiatan yang belum tentu menghasilkan pelayanan yang terbaik tersebut. Sehingga yang terjadi adalah pemerintah telah banyak mengeluarkan biaya tanpa dibarengi dengan hasil yang maksimal seperti kepuasan masyarakat akan pelayanan yang mereka terima dari birokrasi atau kehidupan masyarakat menjadi lebih sejahtera setelah menikmati layanan dari birokrasinya.

Jadi demikianlah, birokrasi semestinya dalam mencapai tujuannya harus berorientasi pada hasil daripada masukan, karena terbukti bahwa birokrasi yang berorientasi hasil akan dapat mencapai tujuannya dengan efisien dan efektif dibanding dengan birokrasi yang berorientasi masukan. Artinya orientasi hasil membuahkan pelayanan

yang terbaik bagi masyarakat dengan biaya yang tertentu. Dengan kata lain Pemerintah yang berorientasi hasil lebih dapat dipertanggungjawabkan kinerjanya daripada pemerintah yang berorientasi pada masukan. Dan yang lebih penting lagi adalah masyarakat akan memilih dan mencari lembaga yang mereka anggap dapat memberikan pelayanan terbaik bagi mereka. Akibatnya bagi lembaga yang mempunyai kinerja yang rendah tidak akan mendapatkan banyak pelanggan atau keuntungan.

Adapun sebagai tim penulis membatasi masalah bahwa fokus pembahasan ini adalah berusaha membandingkan pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah Amerika Serikat pada dekade sebelum tahun 1999 antara lembaga pemerintah yang berorientasi pada hasil dengan lembaga yang berorientasi pada masukan, serta bagaimanakah pengaruh atas implementasi sepuluh prinsip *reinventing government* terhadap tingkat kinerja lembaga pemerintah Indonesia guna memaksimalkan layanan publik. Setiap kegiatan pasti mengandung suatu tujuan yang hendak dicapai dan telah dipikirkannya dengan lebih matang dan sungguh-sungguh. Tujuan penulisan yang jelas, arah, dan sasarannya akan mempermudah pengambilan tindakan dan keputusan.

Gagasan David Osborne dan Ted Gaebler tentang *Reinventing Government* tertuang dalam karyanya yang berjudul *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* yang dipublikasikan pada tahun 1992 dan *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. Gagasan ini muncul sebagai respon atas buruknya pelayanan publik yang terjadi di pemerintahan Amerika Serikat sehingga timbul krisis kepercayaan terhadap pemerintah.

Dalam pembahasan ini lebih dikhususkan pada prinsip yang kelima yaitu Birokrasi berorientasi hasil yang bertujuan untuk membandingkan pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah Amerika Serikat pada dekade sebelum tahun 1999 antara lembaga pemerintah yang berorientasi pada hasil dengan lembaga yang

berorientasi pada masukan, serta bagaimana penerapannya di Negara Indonesia.

### **A. KONSEP *REINVENTING GOVERNMENT***

Konsep *reinventing government* pada dasarnya merupakan representasi dari paradigma *New Public Management*. Di mana dalam *New Public Management* (NPM), negara dilihat sebagai perusahaan jasa modern yang kadang-kadang bersaing dengan pihak swasta, tetapi di lain pihak dalam bidang-bidang tertentu memonopoli layanan jasa, namun tetap dengan kewajiban memberikan layanan dan kualitas yang maksimal. Segala hal yang tidak bermanfaat bagi masyarakat dianggap sebagai pemborosan dalam paradigma NPM ([www.forum-politisi.org](http://www.forum-politisi.org)). Warga pun tidak dilihat sebagai abdi lagi, tetapi sebagai pelanggan layanan publik yang karena pajak yang dibayarkan memiliki hak atas layanan dalam jumlah tertentu dan kualitas tertentu pula. Prinsip dalam NPM berbunyi, “dekat dengan warga, memiliki mentalitas melayani, dan luwes serta inovatif dalam memberikan layanan jasa kepada warga”.

Kini kembali lagi ke konsep *reinventing government*, apabila diterjemahkan dalam bahasa Indonesia konsep ini berarti menginventarisasikan lagi kegiatan pemerintah. Pada awalnya, gerakan *reinventing government* diilhami oleh beban pembiayaan birokrasi yang besar, namun dengan kinerja aparatur birokrasi yang rendah. *Pressure* dari publik sebagai pembayar pajak mendesak pemerintah untuk mengefisiensikan anggarannya dan meningkatkan kinerjanya. Pengoperasian fungsi pelayanan publik yang tidak dapat diefisiensikan lagi dan telah membebani keuangan Negara diminta untuk dikerjakan oleh sektor non-pemerintah. Dengan demikian, maka akan terjadi proses pereduksian peran dan fungsi pemerintah yang semula memonopoli semua bidang pelayanan publik, kini menjadi berbagi dengan pihak swasta, yang semula merupakan “big government” ingin dijadikan “small government” yang efektif, efisien, *responsive*, dan *accountable* terhadap kepentingan publik.

Proses inventarisasi dan reduksi pemerintah paling tidak dilakukan melalui dua cara. **Pertama**, melalui perbaikan manajemen pemerintahan dari gaya birokratis ke gaya *entrepreneur* yang umumnya diterapkan di sektor bisnis. Perspektif ini mereformasi pendekatan manajemen pelayanan publik di Indonesia yang sebelumnya menggunakan pendekatan birokratis. Teknik-teknik manajemen yang biasa digunakan di sektor bisnis telah digunakan di sektor pemerintahan, seperti penyusunan renstra dan pengukuran kinerja untuk pemerintahan lokal dan BUMD yang tertuang dalam AKiP (Akuntabilitas Kinerja Pemerintah). Inefisiensi unsur-unsur sektor pemerintah seperti departemen, BUMN, BUMD, dan lain-lain, menyebabkan pendekatan ini mendapatkan tempat, apalagi didukung realita anggaran pemerintah yang mengalami defisit dan keharusan membayar hutang luar negeri (Wijaya, 2006:152).

Cara yang **kedua** yakni dengan mentransfer beberapa fungsi-fungsi pelayanan publik ke sektor non-pemerintah, seperti penggunaan manajemen kontrak, privatisasi, dan membuka alternatif-alternatif pelayanan sehingga masyarakat memiliki banyak pilihan. Namun, di sini yang harus diperhatikan adalah tindakan privatisasi yang akhir-akhir ini sering dilakukan pemerintah. Privatisasi tidaklah harus dengan upaya melepas aset (*transfer of assets*) seperti yang terjadi dengan BUMN-BUMN di Indonesia, tetapi privatisasi dapat juga dilakukan dengan upaya alih manajemen (*transfer of management*) BUMN/BUMD. Maka dari itu, dalam melakukan privatisasi harus terlebih dahulu melalui kajian yang mendalam dan penuh kehati-hatian (*prudential measures*).

Ada kesepuluh prinsip *reinventing government* yang pernah diungkapkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler, yaitu:

#### **1. Pemerintahan katalis (mengarahkan daripada mengayuh)**

Artinya, jika pemerintahan diibaratkan sebagai perahu, maka peran pemerintah seharusnya sebagai pengemudi yang mengarahkan jalannya perahu, bukannya sebagai pendayung yang mengayuh untuk membuat perahu bergerak. Pemerintah entrepreneurial seharusnya lebih berkonsentrasi pada pembuatan

kebijakan- kebijakan strategis (*mengarahkan*) daripada disibukkan oleh hal-hal yang bersifat teknis pelayanan (*mengayuh*). Cara ini membiarkan pemerintah beroperasi sebagai seorang pembeli yang terampil, mendongkrak berbagai produsen dengan cara yang dapat mencapai sasaran kebijakannya. Wakil-wakil pemerintah tetap sebagai produsen jasa dalam banyak hal, meskipun mereka sering harus bersaing dengan produsen swasta untuk memperoleh hak istimewa. Tetapi para produsen jasa publik ini terpisah dari organisasi manajemen yang menentukan kebijakan. Upaya *mengarahkan* membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi dan mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Upaya *mengayuh* membutuhkan orang yang secara-sungguh-sungguh memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik.

## **2. Pemerintah milik masyarakat (memberi wewenang daripada melayani)**

Artinya, birokrasi pemerintahan yang berkonsentrasi pada pelayanan menghasilkan ketergantungan dari rakyat. Hal ini bertentangan dengan kemerdekaan sosial ekonomi mereka. Oleh karena itu, pendekatan pelayanan harus diganti dengan menumbuhkan inisiatif dari mereka sendiri. Pemberdayaan masyarakat, kelompok-kelompok persaudaraan, organisasi sosial, untuk menjadi sumber dari penyelesaian masalah mereka sendiri. Pemberdayaan semacam ini nantinya akan menciptakan iklim partisipasi aktif rakyat untuk mengontrol pemerintah dan menumbuhkan kesadaran bahwa pemerintah sebenarnya adalah milik rakyat. Ketika pemerintah mendorong kepemilikan dan kontrol ke dalam masyarakat, tanggung jawabnya belum berakhir. Pemerintah mungkin tidak lagi memproduksi jasa, tetapi masih bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan telah terpenuhi.

### **3. Pemerintahan yang kompetitif (menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan)**

Artinya, berusaha memberikan seluruh pelayanan tidak hanya menyebabkan risorsis pemerintah menjadi habis terkuras, tetapi juga menyebabkan pelayanan yang harus disediakan semakin berkembang melebihi kemampuan pemerintah (organisasi publik), hal ini tentunya mengakibatkan buruknya kualitas dan efektifitas pelayanan publik yang dilakukan mereka. Oleh karena itu, pemerintah harus mengembangkan kompetisi (persaingan) di antara masyarakat, swasta dan organisasi non pemerintah yang lain dalam pelayanan publik. Hasilnya diharapkan efisiensi yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar dan terbentuknya lingkungan yang lebih inovatif. Di antara keuntungan paling nyata dari kompetisi adalah efisiensi yang lebih besar sehingga mendatangkan lebih banyak uang, kompetisi memaksa monopoli pemerintah (atau swasta) untuk merespon segala kebutuhan pelanggannya, kompetisi menghargai inovasi, dan kompetisi membangkitkan rasa harga diri dan semangat juang pegawai negeri.

### **4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi (mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan)**

Artinya, pemerintahan yang dijalankan berdasarkan peraturan akan tidak efektif dan kurang efisien, karena bekerjanya lamban dan bertele-tele. Oleh karena itu, pemerintahan harus digerakkan oleh misi sebagai tujuan dasarnya sehingga akan berjalan lebih efektif dan efisien. Karena dengan mendudukkan misi organisasi sebagai tujuan, birokrat pemerintahan dapat mengembangkan sistem anggaran dan peraturan sendiri yang memberi keleluasaan kepada karyawannya untuk mencapai misi organisasi tersebut. Di antara keunggulan pemerintah yang digerakkan oleh misi adalah lebih efisien, lebih efektif, lebih inovatif, lebih fleksibel, dan lebih mempunyai semangat yang tinggi daripada pemerintahan yang digerakkan oleh aturan.

## **5. Pemerintahan yang berorientasi pada hasil (membiayai hasil bukan masukan)**

Artinya, bila lembaga-lembaga pemerintah dibiayai berdasarkan masukan (*income*), maka sedikit sekali alasan mereka untuk berusaha keras mendapatkan kinerja yang lebih baik. Tetapi jika mereka dibiayai berdasarkan hasil (*outcome*), mereka menjadi obsesif pada prestasi. Sistem penggajian dan penghargaan, misalnya, seharusnya didasarkan atas kualitas hasil kerja bukan pada masa kerja, besar anggaran dan tingkat otoritas. Karena tidak mengukur hasil, pemerintahan-pemerintahan yang birokratis jarang sekali mencapai keberhasilan. Mereka lebih banyak mengeluarkan untuk pendidikan negeri, namun nilai tes dan angka putus sekolah nyaris tidak berubah. Mereka mengeluarkan lebih banyak untuk polisi dan penjara, namun angka kejahatan terus meningkat.

## **6. Pemerintahan berorientasi pelanggan (memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi)**

Artinya, pemerintah harus belajar dari sektor bisnis di mana jika tidak fokus dan perhatian pada pelanggan (*customer*), maka warga negara tidak akan puas dengan pelayanan yang ada atau tidak bahagia. Oleh karena itu, pemerintah harus menempatkan rakyat sebagai pelanggan yang harus diperhatikan kebutuhannya. Pemerintah harus mulai mendengarkan secara cermat para pelanggannya, melalui survei pelanggan, kelompok fokus dan berbagai metode yang lain. Tradisi pejabat birokrasi selama ini seringkali berlaku kasar dan angkuh ketika melayani warga masyarakat yang datang keistansinya. Tradisi ini harus diubah dengan menghargai mereka sebagai warga negara yang berdaulat dan harus diperlakukan dengan baik dan wajar. Di antara keunggulan sistem berorientasi pada pelanggan adalah memaksa pemberi jasa untuk bertanggung jawab kepada pelanggannya, mendepolitisasi keputusan terhadap pilihan pemberi jasa, merangsang lebih banyak inovasi, memberi kesempatan kepada warga untuk memilih di antara berbagai macam pelayanan, tidak boros karena pasokan disesuaikan dengan permintaan,



mendorong untuk menjadi pelanggan yang berkomitmen, dan menciptakan peluang lebih besar bagi keadilan.

#### **7. Pemerintahan wirausaha (menghasilkan daripada membelanjakan)**

Artinya, sebenarnya pemerintah mengalami masalah yang sama dengan sektor bisnis, yaitu keterbatasan akan keuangan, tetapi mereka berbeda dalam respon yang diberikan. Daripada menaikkan pajak atau memotong program publik, pemerintah wirausaha harus berinovasi bagaimana menjalankan program publik dengan dengan sumber daya keuangan yang sedikit tersebut. Dengan melembagakan konsep *profit motif* dalam dunia publik, sebagai contoh menetapkan biaya untuk *public service* dan dana yang terkumpul digunakan untuk investasi membiayai inovasi-inovasi di bidang pelayanan publik yang lain. Dengan cara ini, pemerintah mampu menciptakan nilai tambah dan menjamin hasil, meski dalam situasi keuangan yang sulit.

#### **8. Pemerintahan antisipatif (mencegah daripada mengobati)**

Artinya, pemerintahan tradisional yang birokratis memusatkan pada penyediaan jasa untuk memerangi masalah. Misalnya, untuk menghadapi sakit, mereka mendanai perawatan kesehatan. Untuk menghadapi kejahatan, mereka mendanai lebih banyak polisi. Untuk memerangi kebakaran, mereka membeli lebih banyak truk pemadam kebakaran. Pola pemerintahan semacam ini harus diubah dengan lebih memusatkan atau berkonsentrasi pada pencegahan. Misalnya, membangun sistem air dan pembuangan air kotor, untuk mencegah penyakit; dan membuat peraturan bangunan, untuk mencegah kebakaran.

Pola pencegahan (preventif) harus dikedepankan dari pada pengobatan mengingat persoalan-persoalan public saat ini semakin kompleks, jika tidak diubah (masih berorientasi pada pengobatan) maka pemerintah akan kehilangan kapasitasnya untuk memberikan respon atas masalah-masalah publik yang muncul.

## **9. Pemerintahan desentralisasi**

Artinya, pada saat teknologi masih primitif, komunikasi antar berbagai lokasi masih lamban, dan pekerja publik relatif belum terdidik, maka sistem sentralisasi sangat diperlukan. Akan tetapi, sekarang abad informasi dan teknologi sudah mengalami perkembangan pesat, komunikasi antar daerah yang terpencil bisa mengalir seketika, banyak pegawai negeri yang terdidik dan kondisi berubah dengan kecepatan yang luar biasa, maka pemerintahan desentralisasilah yang paling diperlukan. Tak ada waktu lagi untuk menunggu informasi naik ke rantai komando dan keputusan untuk turun. Beban keputusan harus dibagi kepada lebih banyak orang, yang memungkinkan keputusan dibuat "ke bawah" atau pada "pinggiran" ketimbang menngonsentrasikannya pada pusat atau level atas. Kerjasama antara sektor pemerintah, sektor bisnis dan sektor *civil socity* perlu digalakkan untuk membentuk tim kerja dalam pelayanan publik.

## **10. Pemerintahan berorientasi pasar (mendongkrak perubahan melalui pasar)**

Artinya, daripada beroperasi sebagai pemasok masal barang atau jasa tertentu, pemerintahan atau organisasi publik lebih baik berfungsi sebagai fasilitator dan pialang dan menyemai pemodal pada pasar yang telah ada atau yang baru tumbuh. Pemerintahan entrepreneur merespon perubahan lingkungan bukan dengan pendekatan tradisional lagi, seperti berusaha mengontrol lingkungan, tetapi lebih kepada strategi yang inovatif untuk membentuk lingkungan yang memungkinkan kekuatan pasar berlaku. Pasar di luar kontrol dari hanya institusi politik, sehingga strategi yang digunakan adalah membentuk lingkungan sehingga pasar dapat beroperasi dengan efisien dan menjamin kualitas hidup dan kesempatan ekonomi yang sama.

Dalam rangka melakukan optimalisasi pelayanan publik, 10 prinsip di atas seharusnya dijalankan oleh pemerintah sekaligus, dikumpulkan semua menjadi satu dalam sistem pemerintahan, sehingga pelayanan publik yang dilakukan bisa berjalan lebih optimal dan maksimal.

Sepuluh prinsip tersebut bertujuan untuk menciptakan organisasi pelayanan publik yang *smaller* (kecil, efisien), *faster* (kinerjanya cepat, efektif) *cheaper* (operasionalnya murah) dan kompetitif. Dengan demikian, pelayanan publik oleh birokrasi kita bisa menjadi lebih optimal dan akuntabel.

Penerapan secara tepat prinsip-prinsip di atas yang apabila didasarkan atas kepentingan masyarakat, Insya Allah dapat bermanfaat dalam mengefektifkan dan mengefisiensikan fungsi-fungsi pelayanan dan pemerintahan.

**B. PEMERINTAHAN YANG BERORIENTASI HASIL VS MASUKAN**

Seperti telah dikemukakan dalam bab sebelumnya bahwa fokus pembahasan tulisan ini adalah berusaha membandingkan pelayanan yang diberikan oleh birokrasi pemerintah Amerika Serikat pada dekade sebelum tahun 1999 antara lembaga pemerintah yang berorientasi pada hasil dengan lembaga yang berorientasi pada masukan.

Untuk itu, berikut penulis paparkan perbandingan tersebut dengan mengambil contoh dari kegiatan-kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh berbagai lembaga pemerintah Amerika Serikat sebagaimana yang telah dikemukakan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (2003), seperti pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, pelayanan keamanan dan ketertiban, pelayanan perumahan, pelayanan perbaikan jalan, kesejahteraan dan lain sebagainya.

**Matrik 1.**

**Kegiatan Pelayanan Kesehatan di Illinois**

No	Orientasi	Pembiayaan Kegiatan
1	Hasil	Merangsang pasien untuk bangkit dan membantu mereka berfungsi secara mandiri.
2	Masukan	Rangsangan keuangan kepada balai perawatan agar mengupayakan pasien tetap terbaring .

Sumber : David Osborne dan Ted Gaebler Tahun 2003.

### **Matrik 2.**

#### **Kegiatan Pelayanan Pendidikan di Arkansas dan Florida**

No	Orientasi	Pembiayaan Kegiatan
1	Hasil	Membiayai anak-anak yang berprestasi. Penjual jasa pelatihan dibayar sesuai dengan jumlah orang yang mereka tempatkan dalam pekerjaan.
2	Masukan	Membiayai sekolah-sekolah berdasarkan jumlah anak yang mendaftar. Penjual jasa pelatihan dibayar berdasarkan jumlah orang yang mendaftar dalam pelatihan.

Sumber : David Osborne dan Ted Gaebler Tahun 2003.

### **Matrik 3.**

#### **Kegiatan Pelayanan Kamtibmas di Illinois**

No	Orientasi	Pembiayaan Kegiatan
1	Hasil	Berapa banyak turunnya angka kejahatan atau seberapa aman perasaan masyarakat.
2	Masukan	Membiayai departemen kepolisian berdasarkan taksiran polisi mengenai jumlah petugas yang dibutuhkan untuk memerangi kejahatan.

Sumber : David Osborne dan Ted Gaebler Tahun 2003.

### **Matrik 4.**

#### **Kegiatan Pelayanan Perumahan di Louisville**

No	Orientasi	Pembiayaan Kegiatan
1	Hasil	Banyaknya penyewa/ kreditur rumah yang membayar /melunasi sewa/ kredit rumah.
2	Masukan	Banyaknya orang yang menyewa/ mengeridit rumah.

Sumber : David Osborne dan Ted Gaebler Tahun 2003.

**Matrik 5.**  
**Kegiatan Perbaikan Jalan**

No	Orientasi	Pembiayaan Kegiatan
1	Hasil	Pemerintah menawarkan bonus bagi kontraktor yang dapat meningkatkan masa ketahanan jalan raya dan meminta pertanggungjawaban kontraktor bila gagal.
2	Masukan	Pemerintah menentukan input yang mereka harapkan dari kontraktor.

Sumber : David Osborne dan Ted Gaebler Tahun 2003.

**Matrik 6.**  
**Tunjangan Kesejahteraan**

No	Orientasi	Pembiayaan Kegiatan
1.	Hasil	Pembebasan tunjangan kesejahteraan bagi mereka yang sudah mendapatkan pekerjaan yang mapan.
2.	Masukan	Memberikan tunjangan kesejahteraan kepada orang yang miskin.

Sumber : David Osborne dan Ted Gaebler Tahun 2003.

Keenam matrik di atas dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

Orientasi pemerintah Amerika Serikat dalam memberikan pelayanan kepada publik ada dua orientasi, yaitu orientasi pada pembiayaan masukan dan pembiayaan hasil. Orientasi masukan menitikberatkan pada pembiayaan yang diberikan oleh pemerintah atas banyaknya input yang diterima sedangkan orientasi hasil menitikberatkan pada seberapa besar yang dapat dihasilkan dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh lembaga pemerintah. Terhadap dua orientasi ini selanjutnya dilakukan pengukuran terhadap kinerja dan akuntabilitas setiap lembaga yang menerapkannya. Atas dasar pengukuran kinerja dan akuntabilitas lembaga tersebut akan

melahirkan dua kemungkinan hasil, kemungkinan pertama lembaga akan menemui kegagalan dan kemungkinan kedua adalah lembaga akan mengalami keberhasilan.

Terhadap lembaga yang menemui kegagalan akan menanggung risiko ditinggalkan oleh publik, sebaliknya lembaga yang mengalami keberhasilan akan mendapat dukungan dari publik. Berikut acuan dalam pengukuran kinerja lembaga Pemerintah :

- a. Jika anda tidak mengukur hasil, anda tak dapat membedakan keberhasilan dengan kegagalan.
- b. Jika anda tak bisa melihat keberhasilan, anda tak bisa menghargainya.
- c. Jika tak bisa menghargai keberhasilan, mungkin anda menghargai kegagalan.
- d. Jika anda tidak dapat melihat keberhasilan, anda tidak dapat belajar darinya.
- e. Jika anda tidak dapat mengenali kegagalan, anda tidak dapat membetulkannya.
- f. Jika anda dapat menunjukkan hasil, anda dapat memenangkan dukungan masyarakat.

Penerapan Pemerintahan yang Berorientasi Hasil di Indonesia

**Matrik 7.**

**Orientasi Pelayanan di Indonesia**

No	Pelayanan	Orientasi	
		Masukan	Hasil
1	Kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jumlah masyarakat yang terserang penyakit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jumlah masyarakat yang sehat.</li> <li>○ Pelayanan kesehatan yang memuaskan.</li> </ul>
2	Pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jumlah masyarakat yang buta huruf.</li> <li>○ Jumlah masyarakat yang melanjutkan pendidikan ke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jumlah lulusan yang punya daya saing/ siap pakai.</li> <li>○ Jumlah lulusan yang sudah bekerja.</li> </ul>

		jenjang yang lebih tinggi.	
3	Kamtibmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Penambahan anggota Polri.</li> <li>○ Penangkapan para pelaku kejahatan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kesadaran masyarakat untuk taat hukum.</li> </ul>
4	Perumahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Penambahan/ pembangunan rumah pemukiman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tingkat hunian perumahan yang dibangun.</li> </ul>
5	Perbaikan jalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pembangunan jalan baru/ perbaikan jalan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kualitas jalan yang mempercepat jarak tempuh.</li> </ul>
6	Kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pemberian bantuan dana bagi keluarga miskin.</li> <li>○ Jumlah masyarakat yang terkena busung lapar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pemberian lapangan pekerjaan/ kesempatan berusaha.</li> </ul>

Sumber : Hasil observasi tahun 2006.

Matrik 7 di atas menunjukkan orientasi enam sektor pelayanan yang diberikan oleh pemerintah (pusat dan daerah). Apakah keenam sektor pelayanan yang diberikan oleh pemerintah tersebut telah berorientasi pada hasil ?

1. Di Kota Banjarbaru pelayanan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas kepada masyarakat tidak dipungut biaya (gratis). Akibatnya banyak masyarakat yang berobat ke puskesmas. Dan puskesmas merasa kewalahan dalam memberikan pelayanan karena jumlah pasien yang banyak. Sementara itu lonjakan pasien tidak diimbangi dengan penambahan tenaga dan fasilitas. Akibatnya pelayanan kesehatan yang diberikan oleh petugas

terkesan apa adanya atau kurang memuaskan. Dari sudut ini jelas pelayanan puskesmas berorientasi pada masukan.

2. Kebijakan pemerintah mengenai pendidikan gratis untuk sekolah tingkat dasar menghasilkan pelayanan yang berorientasi pada masukan, sebab pemerintah hendak mensukseskan program wajib sekolah pendidikan dasar atau pemberantasan terhadap buta huruf. Karena sekolahnya gratis maka diragukan akan kualitas lulusannya, karena untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas harus ditunjang dengan fasilitas yang memadai dan kualitas guru dalam mengajar. Dan perlu diingat bahwa kualitas guru dalam mengajar sangat dipengaruhi oleh besarnya honor yang mereka terima. Kalau honornya kecil maka akan sangat berpengaruh pada kesungguhannya dalam mengajar.
3. Dalam menciptakan stabilitas keamanan dan ketertiban masyarakat, pemerintah berupaya mengatasinya dengan menambah personil polisi dan menangkap para penjahat dan tidak sedikit untuk kasus penyalahgunaan obat-obat terlarang yang ditangkap adalah pemakainya/ penggunaanya, sedangkan produsen dan pengedarnya polisi seringkali tidak berhasil untuk membekuknya. Sebenarnya jika masyarakat diberi kesadaran hukum yang baik serta kepada para pengangguran diberi pekerjaan Insya Allah kejahatan dapat dicegah dan masyarakatpun akan hidup tenang dan tentram. Jadi orientasi pemerintah di sini masih pada orientasi masukan.
4. Pelayanan bidang perumahan juga nampaknya masih berorientasi pada masukan, sebab Pemerintah banyak sekali membangun perumahan tetapi tidak sedikit komplek perumahan tersebut tidak berpenghuni atau tidak ditempati (hanya sebagai investasi), di lain pihak banyak masyarakat yang kurang mampu tidak memiliki rumah.
5. Perbaikan jalan sering kali dilakukan oleh pemerintah daerah (Banjarmasin), namun jalan tersebut dalam tempo yang singkat akan mengalami kerusakan lagi, karena jalannya sering terendam



air dan banyaknya kendaraan proyek yang melintasi jalan kota. Jika di kota Banjarmasin dibangun jalan yang berkualitas (punya daya tahan tinggi) maka akan membuat jarak tempuh ke tempat tujuan akan semakin cepat. Artinya pembangunan jalan di kota Banjarmasin masih berorientasi masukan.

6. Di kota Banjarmasin masih banyak masyarakatnya yang hidup miskin/ kurang sejahtera. Banyak gelandangan dan pengemis yang meminta-minta di jalan-jalan utama dan rumah-rumah penduduk. Dan pemerintah berusaha mengurangnya dengan memberi bantuan berupa uang tunai (BLT). Langkah ini kurang bijaksana karena akan membuat mereka manja dan tidak akan bisa mandiri guna menghidupi dirinya sendiri. Dengan kata lain langkah yang diambil pemerintah untuk kasus ini kurang mendidik rakyat. Sebaiknya terhadap masyarakat yang miskin diberi kesempatan berusaha atau memberikan bantuan fasilitas usaha sehingga mereka nantinya dapat mandiri dan tidak tergantung lagi pada pemerintah. Jadi jelas disini orientasi pemerintah masih pada masukan.

Adalah kebijakan yang kurang tepat manakala pemerintah memberikan bantuan dana yang besar kepada mereka yang gagal. Semestinya sebaliknya terhadap mereka yang berhasil yang harus diberi bantuan, sehingga hal ini akan memotivasi lembaga yang mengalami kegagalan untuk memperbaiki kinerjanya guna mendapatkan bantuan tersebut. Dan tidak cukup sampai disitu, terhadap bantuan dana yang diperoleh lembaga penerima harus dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak pemerintah sebagai pemberi dana. Sehingga diharapkan ke depan tidak ada lagi lembaga pemerintah yang berkinerja rendah, sebab pemerintah senantiasa mengevaluasi kinerja mereka sebagai syarat guna mendapatkan bantuan dana. Kalau sudah demikian dapat dijamin bahwa kesejahteraan masyarakatnya akan mengalami peningkatan yang signifikan seiring dengan komitmen para penyelenggara negara untuk memajukan bangsa dan negaranya.

Pengimplementasian kesepuluh prinsip *reinventing government* yang harus mendapat pengawasan dari sistem *good governance* agar benar-benar dapat memaksimalkan layanan publik yang nantinya berujung kepada kesejahteraan masyarakat. Selain itu juga, Pelaksanaan sepuluh prinsip *Reinventing Government*, tentu harus disesuaikan dengan sosio-kultur kita, sehingga dapat menjadi solusi alternatif yang efektif untuk menghilangkan patologi-patologi birokrasi di negara Indonesia.

Dalam penerapan kedepannya, menurut Kami diperlukan adanya status hukum yang kuat dan tegas dalam pelaksanaan New Public Manajemen (NPM) termasuk Mewirusahaakan Birokrasi. Karena di era transisi seperti ini diperlukan komitmen yang kuat dari birokrat untuk menerapkannya, masih banyaknya resistensi terhadap perubahan yang ada pada diri birokrat. Dan diperlukannya pemahaman yang mendalam dari para birokrat mengenai Mewirusahaakan Birokrasi ini, karena apabila pemahaman mengenai hal ini kurang maka dalam pelaksanaannya pun akan kurang maksimal. Dan diharapkan dengan Mewirusahaakan birokrasi di Indonesia, Pelayanan Publik terhadap masyarakat dapat lebih baik lagi.

### **C. LATIHAN**

1. Jelaskan prinsip-prinsip *reinventing goverment!*
2. Bagaimana penerapan *reinventing goverment* di Indonesia?