

# OPTIMALISASI PELAYANAN PUBLIK PERSPEKTIF DAVID OSBORNE

Oleh:  
**La Madjid**  
**Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Abdul Azis Kataloka**  
**(STIA ALAZKA) Ambon**

## Abstrak

Pelayanan publik saat ini telah menjadi isu yang semakin strategis karena kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam aspek kehidupan masyarakat. Namun demikian pelayanan publik sebagai tugas utama birokrasi atau aparatur Negara masih sangat dipengaruhi oleh sistem pemerintahan yang lebih mengedepankan kekuasaan atau kewenangan. Kondisi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan pemerintah dari berbagai aspek sampai saat ini masih jauh dari harapan masyarakat. Walau demikian pemerintah terus berupaya untuk mengadakan pembenahan serta pengembangan sistem pelayanan publik.

Dalam tulisan ini penulis ingin mengulas mengenai teori yang digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler dengan konsepnya mengenai *Reinventing Government* untuk dijadikan sebagai solusi alternatif dalam melakukan optimalisasi pelayanan publik dalam birokrasi. Gagasan *Reinventing Government* yang dicetuskan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992) adalah gagasan mutakhir yang mengkritisi dan memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik yang telah ada untuk optimalisasi pelayanan publik.

**Kata Kunci:** *Optimalisasi; Pelayanan; Publik*

## PENDAHULUAN

Pelayanan publik di Indonesia masih sangat rendah. Buruknya pelayanan publik memang bukan hal baru, fakta di lapangan masih banyak menunjukkan hal ini. Beberapa masalah penting yang banyak terjadi di lapangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu *pertama*, besarnya diskriminasi pelayanan. Penyelenggaraan pelayanan masih amat dipengaruhi oleh hubungan per-*konco*-an, kesamaan afiliasi politik, etnis, dan agama. Fenomena semacam ini tetap marak walaupun telah diberlakukan UU No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dari KKN yang secara tegas menyatakan keharusan adanya kesamaan pelayanan, bukannya diskriminasi. *Kedua*, tidak adanya kepastian biaya dan waktu pelayanan. Ketidakpastian ini sering menjadi penyebab munculnya KKN, sebab para pengguna jasa cenderung memilih menyogok dengan biaya tinggi kepada penyelenggara pelayanan untuk mendapatkan kepastian dan kualitas pelayanan. Dan *ketiga*, rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Ini merupakan konsekuensi logis dari adanya diskriminasi pelayanan dan ketidakpastian tadi.

Senada dengan hal ini, Abas dan Triandyani (2001) dalam Zaenal mengemukakan beberapa indikator yang mencerminkan suramnya potret kinerja pelayanan public, khususnya untuk Indonesia, antara lain: a). pelayan yang bertele-tele dan cenderung birokratis, biaya yang tinggi; b). pungutan tambahan, perilaku aparat yang lebih bersikap sebagai pejabat daripada abdi masyarakat; c). pelayan yang diskriminatif dan sederetan persoalan lainnya.

Memang melakukan optimalisasi pelayanan publik yang dilakukan oleh birokrasi pemerintahan bukanlah pekerjaan mudah seperti halnya membalikkan telapak tangan, mengingat pembaharuan tersebut menyangkut berbagai aspek yang telah membudaya dalam lingkaran birokrasi pemerintahan kita. Di antara beberapa aspek tersebut adalah kultur birokrasi yang tidak kondusif yang telah lama mewarnai pola pikir birokrat sejak era kolonial dahulu. Prosedur dan etika pelayanan yang berkembang dalam birokrasi kita sangat jauh dari nilai-nilai dan praktik yang menghargai warga bangsa sebagai warga negara yang berdaulat. Prosedur pelayanan, misalnya, tidak dibuat untuk mempermudah pelayanan, tetapi lebih untuk melakukan kontrol terhadap perilaku warga sehingga prosedurnya berbelit-belit dan rumit. Tidak hanya itu, mulai masa orde baru hingga kini, eksistensi PNS (*ambtennar*) merupakan jabatan terhormat yang begitu dihargai tinggi dan diidolakan publik, khususnya jawa, sehingga filosofi PNS sebagai pelayan publik (*public servant*) dalam arti riil menghadapi kendala untuk direalisasikan. Hal ini terbukti dengan sebutan *pangreh raja* (pemerintah negara) dan *pamong praja* (pemelihara pemerintahan) untuk pemerintahan yang ada pada masa tersebut yang menunjukkan bahwa mereka siap dilayani bukan siap untuk melayani. Di samping itu, kendala infrastruktur organisasi yang belum mendukung pola pelayanan prima yang diidolakan.

Hal ini terbukti dengan belum terbangunnya kaidah-kaidah atau prosedur-prosedur baku pelayanan yang memihak publik serta standar kualitas minimal yang semestinya diketahui publik selaku konsumennya di samping rincian tugas-tugas organisasi pelayanan publik secara komplit. *Standard Operating Procedure* (SOP) pada masing-masing *service provider* belum diidentifikasi dan disusun sehingga tujuan pelayanan masih menjadi pertanyaan besar. Akibatnya, pada satu pihak penyedia pelayanan dapat bertindak semaunya tanpa merasa bersalah (*guilty feeling*) kepada masyarakat.

Harus diakui bahwa birokrasi mempunyai banyak makna, dimensi, dan efek yang positif maupun negatif. Itulah yang sarat dengan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), yang lebih menyangkut moral para peran birokrasi. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa birokrasi masih diperlukan dalam berbagai permasalahan organisasi, terutama ke-negaraan. Birokrasi dapat meniadakan penyakit-penyakit yang dituduhkan kepadanya (biopatologi), apabila ia menggunakan kewenangan secara ternalar. Hal tersebut mengingat dalam kegiatan-kegiatan yang memerlukan banyak koordinasi dalam bidang pemerintahan, khususnya yang menyangkut Pelayanan Publik diperlukan suatu birokrasi. Perwujudan koordinasi dimaksud haruslah didasarkan pada ke-percayaan publik/masyarakat (*public trust*), dimana keputusan birokrasi haruslah didukung oleh kepercayaan publik.

Dalam tulisan ini penulis ingin mengulas mengenai teori yang digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler dengan konsepnya mengenai *Reinventing Government* untuk dijadikan sebagai solusi alternatif dalam melakukan optimalisasi pelayanan publik dalam birokrasi birokrasi dunia peradilan.

### **REINVENTING GOVERNMENT DAN OPTIMALISASI PELAYANAN**

Fenomena baru terjadi dalam pemerintahan atau administrasi Negara yang memaksa administrasi Negara untuk melakukan reformasi. Untuk memperlancar reformasi birokrasi tersebut, administrasi

Negara mulai mengubah pola kerja birokrasi, yang semula berorientasi pelayanan kepada birokrat berubah ke orientasi pelayanan kepada masyarakat.

Peran pelayanan sangat erat hubungannya dengan kehidupan manusia. Hal ini dapat dilihat dari proses kegiatan sebelum lahir hingga manusia meninggal dan pelayanan dapat juga diartikan sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pengguna dalam definisi rinci yang dikatakan Gronroos (dalam Falih Suaedi dan Bintoro Wardiyanto, 2010 : 69) yaitu Pelayanan adalah suatu aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pengguna. Sedangkan Kotler (dalam Falih Suaedi dan Bintoro Wardiyanto, 2010: 69) berpendapat bahwa pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau suatu kesatuan dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik.

Manajemen pelayanan dalam sector publik adalah keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah yang secara operasional dilaksanakan oleh instansi pemerintah sesuai dengan kewenangannya, baik pelayanan yang sifatnya langsung diberikan kepada masyarakat maupun tidak langsung melalui kebijakan tertentu. Proses ini merupakan salah satu cara untuk mendorong terwujudnya revitalisasi fungsi pelayanan aparatur pemerintah dan akuntabilitas pelayanan. Kewajiban pemerintah adalah memberikan pelayanan yang baik yang menjadi hak setiap warga Negara. Bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis, yaitu pelayanan pemerintahan, pelayanan pembangunan, pelayanan utilitas, dan pelayanan sosial.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan digunakan beberapa prinsip dalam penyediaan pelayanan pada sektor publik, yaitu:

1. Menetapkan standar pelayanan, yaitu standar prosedur pelayanan dalam kaitannya dengan pemberian pelayanan yang berkualitas
2. Terbuka terhadap segala kritik, sarana, maupun keluhan dan menyediakan seluruh informasi yang diperlukan dalam pelayanan
3. Memperlakukan seluruh masyarakat sebagai pelanggan secara adil, dan masyarakat pelanggan secara transparan diberikan pilihan
4. Mempermudah akses ke seluruh masyarakat pelanggan
5. Menggunakan sumber sumber yang digunakan untuk melayani masyarakat pelanggan secara efisien dan efektif
6. Selalu mencari pembaharuan dan mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan.

Pemerintah bergaya 'wirausaha' menjadi cara yang paling efisien dan efektif untuk menghindari bangkrutnya suatu birokrasi. Sebagaimana dikatakan wiliam Hudnut (dalam David Osborne dan Ted Gaebler, 1995: 20) yaitu:

“...Pemerintah wirausaha bersedia meninggalkan program dan metode lama. Ia bersifat inovatif, imajinatif, dan kreatif, serta berani mengambil resiko. Ia juga mengubah beberapa fungsi kota menjadi sarana penghasil uang ketimbang mengurus anggaran, menjauhkan diri dari alternative tradisional yang hanya memberikan sistem penopang hidup. Ia bekerja sama dengan sector swasta, menggunakan pengertian bisnis yang mendalam, menswastakan diri, mendirikan berbagai perusahaan dan mengadakan berbagai usaha yang menghasilkan laba. Ia berorientasi pasar, memusatkan pada ukuran kinerja, member penghargaan terhadap jasa. Iapun mengatakan, ‘Mari Kita Selesaikan Pekerjaan Hari Ini’, dan tidak takut untuk memimpikan hal – hal yang besar...”

Merubah budaya kerja, mereformasi administrasi Negara dengan meminjam ilmu administrasi bisnis ke dalam administrasi Negara itulah yang disebut dengan *Reiventing Government* atau Mewirausahakan Birokrasi. Pada paradigma ini administrasi Negara dipaksa untuk melakukan reformasi sehingga istilah reformasi administrasi, reformasi dan revitalisasi birokrasi serta reorganisasi menggema dimana-mana.

Sebenarnya masalah perdebatan mengenai optimalisasi pelayanan publik oleh pemerintah telah lama berkembang dalam studi administrasi publik. Sejak beberapa dekade lalu, polemik sudah terjadi dikalangan para pakar mengenai cara untuk mewujudkan pemerintahan yang bersih dan efisien, tanggap, dan akuntabel.

Dalam tipe ideal birokrasi yang diharapkan Weber, birokrasi dicirikan dengan karakteristik impersonal, obyektif, memiliki sejumlah hirarki dan sebagainya. Namun, pada praktiknya, ternyata tipe ideal tersebut sulit dicapai. Alih-alih semakin profesional dan impersonal, birokrasi justru mengalami patologi. Hirarki dalam struktur birokrasi justru menjadi sumber penyakit yang menyebabkan kinerja birokrasi menjadi lambat dan berbelit-belit. Hubungan kerja yang seharusnya bersifat impersonal, pada prakteknya justru menjadi sangat personal. Faktor-faktor primordial seperti etnisitas, agama, gender, bahkan hubungan kekerabatan dan pertemanan lebih banyak mempengaruhi kinerja birokrasi. Akibatnya, birokrasi yang diharapkan mampu menjadi organisasi yang bekerja profesional untuk mencapai tujuan bersama, justru menjadi organisasi yang menghambat pencapaian tujuan bersama.

Wirausaha birokrasi harus dijalankan berdasarkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, maka muncullah prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. *Good Governance* tercipta apabila keseluruhan aktor aktif terlibat dalam proses pembuatan keputusan dan implementasi ataupun tidak diimplementasikan. Terdapat 8 (Delapan) karakteristik agar *good governance* yaitu partisipasi, *rule of law*, akuntabilitas, transparansi, responsive, efektif dan efisien, orientasi consensus dan equity dan inclusiveness.

Paradigma Good Governance beranggapan bahwa suatu pemerintahan yang baik adalah berorientasi kepada masyarakat dan bukan lagi kepada birokrat atau dengan kata lain pemerintahan yang sedang mereformasi diri melaksanakan wirausaha birokrasi. Agar dalam pelaksanaannya terhindar dari KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) harus mendasarkan diri pada prinsip-prinsip good governance.

Gagasan *Reinventing Government* yang dicetuskan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1992) adalah gagasan mutakhir yang mengkritisi dan memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik yang telah ada untuk optimalisasi pelayanan publik. 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.

Gagasan-gagasan Osborne dan Gaebler tentang *Reinventing Government* mencakup 10 prinsip untuk mewirauahakan birokrasi. Adapun 10 prinsip tersebut adalah:

1. Pemerintahan Katalis: Mengarahkan Ketimbang 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.

Perilaku pemerintahan yang mengutamakan pengaturan pemerintahan. Prinsip ini mengisyaratkan bahwa pemerintah daerah cukup memberikan arahan-arahan dan pedoman. Pergeseran ini akan mendorong masyarakat ke arah self help sebagai konsekuensi dari perkembangan kehidupan masyarakat.

Masyarakat semakin maju dan dinamis sehingga pemerintah daerah harus menyadari dan mampu mengembangkan berbagai konsep dan kebijakan yang benar-benar menyentuh dan menjadi kebutuhan atau kepentingan masyarakat luas, sehingga kebijakan tersebut memiliki korelasi yang positif dengan kondisi dan situasi masyarakat.

2. Kedua, Pemerintahan Milik Rakyat: Memberi Wewenang Ketimbang 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.

Perilaku pemerintah yang memberikan wewenang kepada masyarakat. Prinsip ini memandang bahwa pemberian wewenang yang lebih besar kepada masyarakat akan membuat masyarakat semakin berdaya. Pada dasarnya masyarakat memiliki kemampuan dasar dan keinginan untuk mengembangkan diri untuk melakukan keinginan yang dimaksud. Karena itu disamping melayani masyarakat, pemerintah daerah juga harus member keleluasaan kepada masyarakat untuk menangani segala urusan dan kepentingan kehidupan masyarakat. Masyarakat diberi kewenangan untuk melakukan kegiatan kegiatan yang dalam pertimbangannya akan lebih efisien dan efektif apabila dilakukan oleh masyarakat.

Disamping untuk meningkatkan kepedulian dan partisipasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, juga memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengaktualisasikan dirinya melalui karya dan pengabdianya dalam membangun diri dan masyarakatnya.

### 3. Ketiga, 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.

Dalam perilaku pemerintah dalam menciptakan persaingan dalam pemberian pelayanan. Dengan melakukan persaingan membuat pelayanan lebih efisien. Disadari bahwa semangat kompetisi akan mendorong segenap lapisan masyarakat untuk mengemban kemampuan, keterampilan dan *kesanggupannya* dalam mengelola sesuatu hal. Dalam kaitan itu menjadi tugas dan tanggungjawab pemerintah daerah untuk secara serius dan terus menerus menumbuhkan semangat kompetisi dalam proses pelaksanaan pemerintahan daerah dalam memberitahu pelayanan kepada masyarakat.

### 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 ketimbang pemerintahan yang digerakkan oleh aturan.

Perilaku pemerintah yang digerakkan oleh misi. Pemerintah memegang peranan penting dalam mewujudkan pemahaman anggota organisasi dan masyarakat terhadap misi organisasi pemerintah.

Dalam hubungan itu, pemerintah daerah dituntut memiliki kemampuan dalam memahami hakikat, realitas, dan perkembangan misi organisasi dan sedapat mungkin untuk melakukan perubahan-perubahan dengan mempertimbangkan proses perubahan tersebut dari berbagai aspek. Dalam Implementasinya diperlukan koordinasi, kerjasama dan membangun jaringan yang jelas diantara seluruh anggota organisasi.

#### 5. Kelima, Pemerintahan Yang Berorientasi 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.

Perilaku pemerintah yang berorientasi hasil salah satu prinsip penataan pemerintahan saat ini adalah bahwa setiap organisasi pemerintahan harus berorientasi pada hasil.

#### 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.

Perilaku pemerintah yang telah mengutamakan masyarakat. Paradigma baru administrasi public meletakkan masyarakat dalam suatu hubungan kesejajaran dengan pemerintah. Untuk itu, pemerintah daerah harus menempatkan masyarakat sebagai pelanggan yang harus diberi pelayanan yang terbaik.

#### 7. Pemerintahan Wirausaha: Menghasilkan Ketimbang 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 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. Perilaku pemerintah yang mengutamakan mendatangkan dana. Pemerintah daerah dalam mengelola pemerintahan bukan hanya dilihat dari aspek kualitas pelayanan yang diberikan, tetapi sejauhmana kontribusi yang dapat diberikan dari suatu pengelolaan pelayanan.

#### 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 publik 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. Perilaku pemerintah yang antisipatif. Pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kemampuan antisipatif terhadap semua aspek kehidupan pemerintahan dan pembangunan seperti sosial, ekonomi, budaya dan politik.

#### 9. Pemerintahan Desentralisasi: Dari Hierarki Menuju Partisipasi Dan Tim Kerja

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 desentralisasi 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 mengonsentrasikannya pada pusat atau level atas. Kerjasama antara sektor

pemerintah, sektor bisnis dan sektor *civil society* perlu digalakkan untuk membentuk tim kerja dalam pelayanan publik.

Perilaku pemerintah yang lebih partisipatif. Pemerintah daerah perlu menumbuhkan mekanisme kerja partisipatif dan tim kerja yang memiliki kewenangan yang memadai, sehingga dapat mewujudkan misi organisasi pemerintah.

#### 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.

Perilaku pemerintah yang berorientasi perubahan. Pemerintah daerah yang berorientasi perubahan berusaha meningkatkan peran masyarakat dalam aktivitas atau pemilikan asset dalam pelayanan public. Sementara itu masyarakat punya pilihan atau pelayanan sehingga masyarakat dapat diberdayakan untuk memilih yang lebih baik.

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. 10 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.

Ted Gabler dan David Osborne dengan konsep *reinventing government*, telah merubah paradigma administrasi public dimana beroperasinya organisasi publik harus mendasarkan diri pada profesionalisme layaknya organisasi bisnis. Kinerja organisasi public mengalami perubahan dari orientasi birokrat ke pelayanan kepada public. Efisiensi, Efektifitas, Murah, Cepat dan berkualitas dalam melayani publik dengan menempatkan kepuasan masyarakat sebagai stakeholder menjadi tujuan utama organisasi publik.

Kesadaran publik akan hak-haknya untuk menerima pelayanan publik secara prima pada saat ini telah meningkat, sehingga perlu dilakukan transformasi semangat kewirausahaan ke dalam birokrasi, dimana salah satunya menyangkut bidang kualitas pelayanan yaitu prinsip pemerintahan berorientasi kepada pelanggan (masyarakat), memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat, bukan kebutuhan dan kepuasan birokrasi.

Paradigma *reinventing government* dan *good governance* menstimulasi perkembangan konsep pelayanan public. Implementasi otonomi daerah harus diorientasikan kepada pelayanan publik yang prima. Keberhasilan pemerintah akan dinilai dan didukung oleh masyarakat termasuk didalamnya pelaku bisnis selaku stakeholder dari kulaitas pelayanannya. Hakim penilai baik dan buruknya kualitas pelayanan pemerintah adalah masyarakat. Pelayanan yang prima , cepat , tepat, mudah dan murah , tidak berbelit – belit sangat dibutuhkan. Standard pelayanan perlu disusun bagi setiap instansi pemerintah termasuk instansi daerah khususnya yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik juga harus diwadahi dan dikelola sedemikian rupa dalam sebuah manajemen keluhan masyarakat berubah menjadi sengketa atau perselisihan akibat kesalahan dalam pelayanan publik.

### KESIMPULAN

Patologi birokrasi seperti pungli, korupsi, kolusi, nepotisme, diskriminasi pelayanan, proseduralisme dan berbagai macam kegiatan yang tidak efektif dan efisien, telah mengakibatkan terpuruknya pelayanan publik yang dilakukan pemerintahan kita. Buruknya pelayanan publik tidak hanya pada masa orde baru yang sentralistik, tapi juga masih menggurita pada masa sekarang INI.

*Reinventing Government* yang digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler menemukan titik relevansinya dalam konteks optimalisasi pelayanan publik. 10 prinsip yang terkandung di dalamnya, yakni pemerintah seharusnya lebih berfungsi mengarahkan ketimbang mengayuh, memberi wewenang ketimbang melayani, menyukhtikkan persaingan (kompetisi) dalam pemberian pelayanan, digerakkan oleh misi bukan peraturan, berorientasi pada hasil (*outcome*) bukan masukan (*income*), berorientasi pada pelanggan bukan pada birokrasi, menghasilkan ketimbang membelanjakan, mencegah ketimbang mengobati, desentralisasi dan pemerintah berorientasi pasar, seharusnya diterapkan oleh pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat.

Pelaksanaan Sepuluh prinsip *Reinventing Government*, tentu harus disesuaikan dengan sosio-kultur kita, bisa menjadi solusi alternatif yang efektif untuk menghilangkan patologi-patologi birokrasi peradilan kita selama ini. Semoga dengan prinsip prinsip Reiventing Government tersebut maka dapat tercipta optimalisasi pelayanan public dalam rangka pencapaian *good governance*.

### DAFTAR PUSTAKA

- Deni, Saiful, 2008. *Reformasi Administrasi Publik*. Malang: Setara Press
- Dwiyanto, Agus dan Erwan Agus Porwanto, 2009. *Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mukoram, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana. 2016. *Membangun Kinerja Pelayanan Publik: Menuju Clean Government and Good Governance*. Bandung: Pustaka Setia.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1996. *Reiventing Government (Mewirusahaakan Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*. Jakarta: Pustaka Binaan Pressindo.
- Rakhmat, 2009. *Teori Administrasi dan Manajemen Publik*. Jakarta: Pustaka Arif.

- Suaedi, Falih dan Bintoro Wardiyanto, 2010. *Revitalisasi Administrasi Negara (Reformasi Birokrasi dan E-Governance)*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Muhamad, Abas dan Luh Nyoman Dewi Triandayani. 2001. *Pelayanan Publik: Apa Kata Warga*. Jakarta: PSPK.