

Administrative Reform Di Sektor Pemerintahan Sebagai Pra-Kondisi Kemunculan Aktor-Aktor *Social Entrepreneurship* (Penelaahan Terhadap Pendekatan New Public Management)

Vandyarman Mulya Priyanda

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen Stiami

Email : vandyarman.mp@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Social entrepreneurship is a way to overcome problems that exist in the public domain. The involvement of social entrepreneurship actors in overcoming public problems will facilitate government work in providing services and solving public problems. However, social entrepreneurship actors will not emerge on their own. Ecosystems are needed that can support the emergence of social entrepreneurship in a country. At this point the role of the government becomes very important in terms of creating a good ecosystem for the development of social entrepreneurship. Therefore, the government must reform itself regarding administrative governance which will have implications for the creation of social entrepreneurship actors.

Keywords:

Social Entrepreneurship, Reinventing Government, Bureaucracy

PENDAHULUAN

Sejarah singkat tentang kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) mulai diperkenalkan pada tahun 1984 oleh Bill Drayton dalam bentuk kegiatan *Ashoka Foundation*. Kegiatan ini bertujuan untuk memberikan bantuan dana pendidikan kepada masyarakat yang tidak mampu. Kemampuan Bill Drayton untuk tetap bertahan mengembangkan usahanya dengan tetap fokus pada misi sosial membuat berbagai kalangan mulai melihat peluang dari sektor sosial untuk dikembangkan secara ekonomis dengan menanamkan prinsip-prinsip kewirausahaan di dalam menjalankan usaha tersebut.

Kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) semakin berkembang ketika seorang bankir dari Negara Bangladesh yang bernama Muhammad Yunus mengembangkan konsep kredit mikro yang ditujukan kepada pengusaha miskin. Konsep tersebut diimplementasikan dalam bentuk *Grameen Bank*. *Grameen Bank* adalah organisasi keuangan mikro terbesar di dunia. *Grameen Bank* menjadi sebuah bisnis yang menguntungkan. Kunci utama keberhasilan Grammen Bank (GB) sebagai Lembaga Kredit Mikro dari aspek penyaluran adalah tidak digunakannya agunan, dan membebaskan peminjam untuk melaksanakan kegiatan usaha yang sesuai dengan kemampuan atau keterampilannya. Dari keberhasilannya tersebut lembaga ini telah membantu pembangunan daerah melalui peningkatan pendapatan masyarakat yang berimplikasi langsung terhadap pembangunan daerah terutama daerah pedesaan (Asmorowati, 2012).

Pada awalnya, kewirausahaan sosial lebih dianggap sebagai kegiatan yang lebih dekat dengan “sumbangan” dan *non profitable*. Akan tetapi, fenomena yang terjadi dengan *Grameen Bank* di Bangladesh telah merubah pandangan tersebut. Fenomena *Grameen Bank* memberikan implikasi yang positif terhadap aktifitas masyarakat miskin. Masyarakat miskin yang selama ini tidak teribat secara aktif di dalam proses pembangunan, menjadi terlibat dengan adanya konsep yang ditawarkan *Grameen Bank*. Melalui fenomena ini masyarakat menjadi sadar bahwa kewirausahaan sosial tidak hanya memberikan nilai tambah (*value added*) bagi pelakunya, tetapi juga dapat membantu masyarakat luas. Berkat usaha atas konsep yang dibangunnya tersebut, Yunus mendapatkan Nobel Perdamaian di Tahun 2006. Berkaca dari pengalaman dari *Grameen Bank* di Bangladesh, *social entrepreneurship* memberikan efek determinan yang besar dalam pelayanan publik di suatu negara. *Social entrepreneurship* dapat menjadi **alat (tools)** pemerintah di dalam meningkatkan kualitas layanan publik di suatu negara. Maka pembahasan mengenai keterkaitan antara *social entrepreneurship* dengan pelaksanaan pelayanan publik di sektor pemerintahan menjadi sangat relevan.

Artikel ini pada bagian selanjutnya akan membahas mengenai keterkaitan tersebut ditinjau dari *administrative reform* di pemerintahan.

Konsep Kewirausahaan Sosial

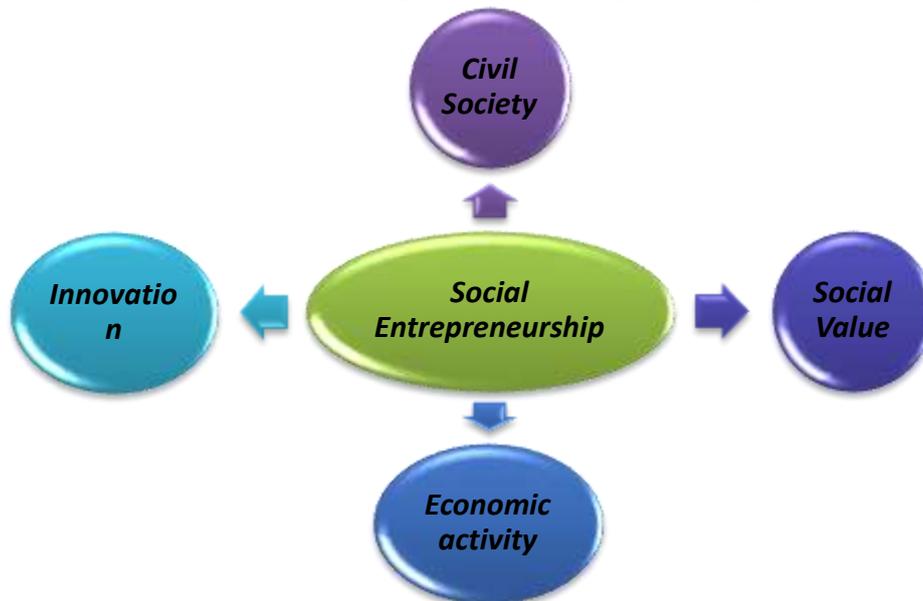
Kewirausahaan Sosial adalah salah satu solusi bagi percepatan pencapaian tujuan dari pembangunan suatu negara di dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil dan makmur. Bill Drayton (pendiri Ashoka Foundation) selaku penggagas kewirausahaan sosial menegaskan bahwa ada dua hal kunci dalam kewirausahaan sosial. *Pertama*, adanya inovasi sosial yang mampu mengubah sistem yang ada di masyarakat. *Kedua*, hadirnya individu bervisi, kreatif, berjiwa wirausaha (entrepreneurial), dan beretika di belakang gagasan inovatif tersebut.

Menurut Paredo dan McLean (2006) *social entrepreneurship* sebagai suatu organisasi yang memiliki *entrepreneurship* menunjukkan kemampuan menciptakan upaya-upaya baru untuk menyediakan segala kebutuhan sosial suatu komunitas. Sebagai organisasi, *social entrepreneurship* mempunyai ruang lingkup dalam bentuk **penciptaan kerja (*job creation*)**, **pemanfaatan bangunan (*utilitation of building*)**, **dukungan sukarelawan (*volunteer support*)**, dan **fokus kepada membantu kelompok rentan (*focus on helping people in need*)**.

Adapun Hulgard (2010) meberikan penjelasan bahwa kewirausahaan sosial setidaknya harus terdiri dari beberapa parameter penting, yaitu *social value, civil society, innovation, and economic activity*.

- **Social Value**-- Ini merupakan elemen paling khas dari kewirausahaan sosial yakni menciptakan manfaat sosial yang nyata bagi masyarakat dan lingkungan sekitar;
- **Civil Society**-- Kewirausahaan sosial pada umumnya berasal dari inisiatif dan partisipasi masyarakat sipil dengan mengoptimalkan modal sosial yang ada di masyarakat;
- **Innovation**-- Kewirausahaan sosial memecahkan masalah sosial dengan cara-cara inovatif antara lain dengan memadukan kearifan lokal dan inovasi sosial;
- **Economic Activity**-- Kewirausahaan sosial yang berhasil pada umumnya dengan menyeimbangkan antara aktivitas sosial dan aktivitas bisnis. Aktivitas bisnis/ekonomi dikembangkan untuk menjamin kemandirian dan keberlanjutan misi sosial organisasi

Gambar 1. Sosiogram *Social Entrepreneurship*



Sumber: Diolah dari Hulgard (2010)

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik pokok pemikiran bahwa *social entrepreneurship* dapat digunakan untuk menjalankan program ekonomi yang bertujuan untuk pelayanan sosial. Kewirausahaan sosial ini terfokus pada pencapaian efisiensi ekonomi dan inovasi sosial. Untuk mencapai efisiensi ekonomi dan inovasi sosial, dikembangkan beberapa model (Primantoro, 2005) antara lain:

- a. **Kewirausahaan untuk kelompok sasaran (*social entrepreneurship for the target groups*)**. Contoh kewirausahaan sosial untuk kelompok sasaran yaitu penyediaan jasa konsultan, menyewakan fasilitas gedung dan peralatan kerja dari lembaga wirausaha sosial untuk kelompok sasarannya. Jadi, dalam model ini kelompok sasaran adalah *user* (pengguna) dari sarana yang disediakan oleh

pengusaha sosial. Kelompok sasaran hanya mendapatkan keringanan urusan tanpa mendapatkan nilai tambah (*value added*) dari usaha kegiatan yang dilakukan. Hal ini dapat kita lihat ketika pemerintah melibatkan lembaga *social entrepreneur* untuk memberikan pelayanan publik kepada sosial masyarakat. Pemerintah menyediakan anggaran untuk membiayai pelaksanaan pelayanan tersebut tanpa memberikan beban kepada kelompok masyarakat;

- b. **Kewirausahaan sosial yang dibangun bekerjasama dengan kelompok sasarannya (*social entrepreneurship for the target groups*)**. Ciri khas model ini adalah adanya kerjasama (*joint venture*) yang saling menguntungkan antara lembaga wirausaha sosial dengan kelompok sasarannya. Model kerjasama kegiatannya dalam bentuk kegiatan pelayanan keuangan, dimana pihak yang memberikan pelayanan keuangan mendapatkan *spread margin*, sementara kebutuhan kelompok sasaran akan modal kerja atau usaha terpenuhi. Kerjasama bisa pula mengambil bentuk menawarkan produk kelompok ataupun *technical assistance*. Model ini di Indonesia terwujud dalam pengelolaan koperasi. Koperasi sejatinya adalah salah satu bentuk *social entrepreneurship* dalam bentuk model ini;
- c. **Kewirausahaan sosial yang tumbuh dari kelompok sasaran (*social entrepreneurship of the target groups*)**. Kewirausahaan sosial ini terjalin karena adanya *unity* dari kelompok sasaran. Model ini juga bertujuan untuk melindungi kelompok sasaran dari kelangkaan ekonomi. Kita dapat mengambil contoh ketika kelompok ODHA membangun usaha *social entrepreneurship* untuk memenuhi dan melindungi kebutuhan mereka dari kelangkaan ekonomi.

Dari model pengembangan di atas terlihat jelas bahwa fokus dari aktifitas kegiatan *social entrepreneurship* adalah masyarakat/publik. Dengan demikian, **penguatan fungsi *social entrepreneurship*** di dalam memberikan pelayanan publik sangat penting. Pemerintah harus melakukan penyesuaian terkait peran serta *social entrepreneurship* di dalam pemberian pelayanan publik. Penyesuaian tersebut tentunya akan berdampak pada reformasi administrasi (*administrative reform*) di suatu negara/pemerintahan.

Administrative Reform (Reformasi Administrasi): Pemerintah Berwirausaha

Social entrepreneurship tidak akan muncul apabila tidak ada peran aktif pemerintah di dalam memberikan insentif kepada semangat entrepreneurial. Parameter *social entrepreneurship* yang terdiri dari inovasi, aktivitas ekonomi, nilai sosial (*social value*) dan masyarakat sosial (*civil society*) tidak akan berkembang apabila pola kerja pemerintah belum sampai ke tahapan tersebut. Oleh karena itu, reformasi di sektor administrasi pemerintahan (*administrative reform*) menjadi suatu keharusan.

Owen Hughes (1994) di dalam bukunya *Public Management and Administration* menawarkan suatu pendekatan administrasi untuk menjawab tantangan entrepreneurial, dengan pendekatan *New Public Management* (NPM). Pendekatan ini bertujuan untuk mentransformasi birokrasi yang **kaku, hirarkis, eselon minded** menjadi sebuah organisasi birokrasi yang **fleksibel dan berorientasi kepada pasar dan pelanggan**. Pendekatan ini sebagaimana yang dikatakan Osborne dan Gabler (1995) menginginkan terbentuknya birokrasi yang memiliki kapabilitas *Good Governance* dan *Entrepreneur Government* yang menitikberatkan pembangunan birokrasi pada peningkatan kompetensi, akuntabilitas, responsip terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, dan mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa.

Poin penting dari pendekatan NPM adalah membangun jiwa kewirausahaan (*entrepreneur*) di dalam pelaksanaan pelayanan publik oleh pemerintah. Banyak akademisi meyakini bahwa dengan penanaman nilai kewirausahaan yang menekankan pada aspek produktifitas, kreatifitas dan performansi, merupakan cara yang efektif dan efisien untuk memperbaiki pelayanan publik di suatu wilayah/Negara (Goodman, 1993).

David Osborne dan Ted Gaebler (1995) melalui bukunya yang berjudul "*Reinventing Government, How the Entrepreneur Spirit is Transforming the Public Sector*" telah mencoba memberikan pencerahan terkait pemerintahan yang berwirausaha (*Reinventing Government*). Dalam karyanya tersebut mereka mencoba merestrukturasi nilai-nilai pemerintahan di dalam

memberikan pelayanan kepada publik. Mereka mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha dengan esensi dasar perubahan tata kelola pemerintahan. Menurut mereka birokrasi pemerintahan yang berorientasi pada budaya sentralisasi, strukturalisasi, formalisasi dan apatistik sudah tidak relevan dengan perkembangan zaman. Birokrasi saat ini harus berubah menjadi desentralisasi pemberdayaan, kemitraan, fungsionalisasi dan demokratisasi. Strategi pemerintahan yang modern harus **diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam dalam proses**

kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan. Dalam konteks pemikiran seperti inilah parameter-parameter yang ada di *social entrepreneurship* dapat teraktualisasi dengan baik.

Menurut Dwiyanto (1996) *Reinventing Government* adalah suatu pemikiran dan gerakan untuk mengembangkan pemerintah yang memiliki jiwa dan semangat entrepreneur. Ciri penting dari pemerintah yang entrepreneur adalah kemampuannya menggunakan resources yang ada secara efisien, inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakatnya. Pemerintah hanya akan bisa mengembangkan semangat entrepreneur 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.

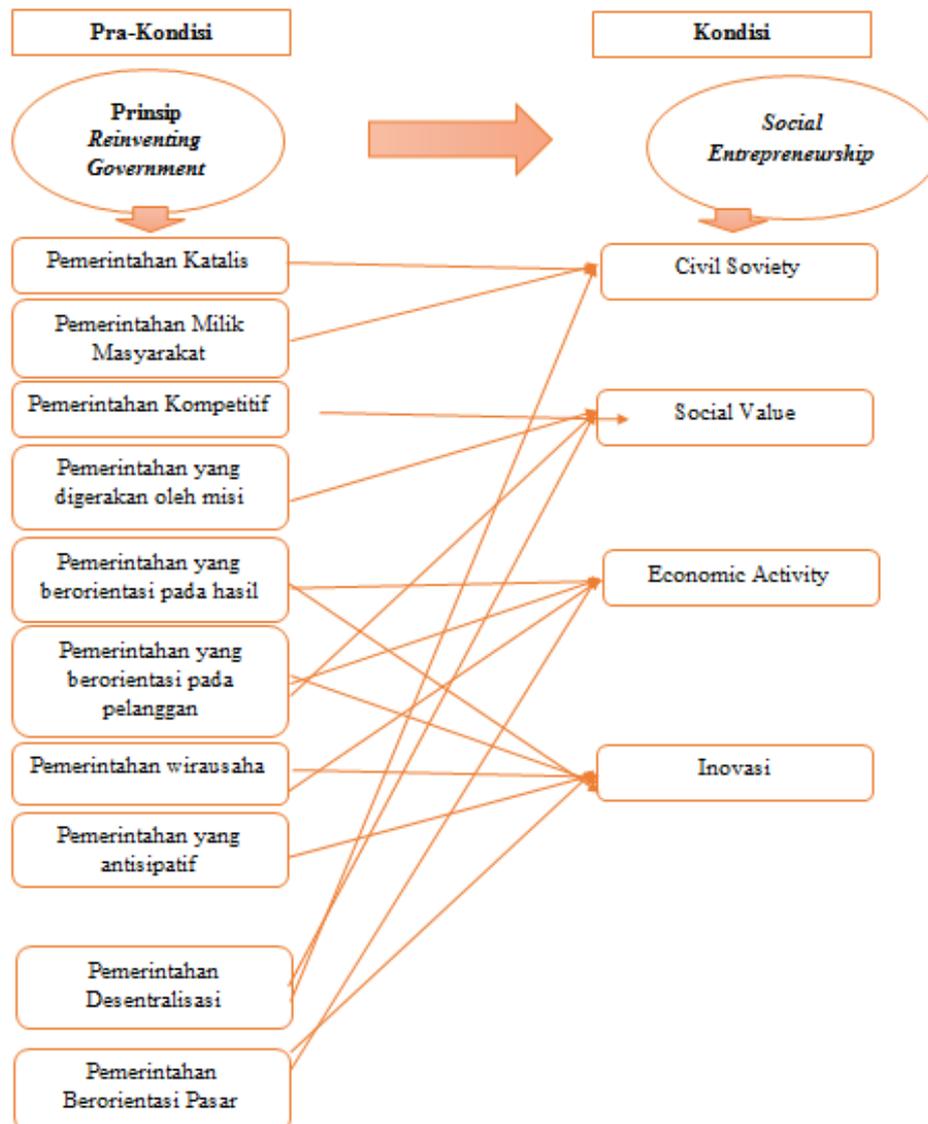
Untuk menjalankan konsep *Reinventing Government* ini, terdapat beberapa prinsip yang harus diinternalisasi dalam suatu kebijakan pemerintah, yaitu:

- a. **Pemerintahan Katalis**—mengarahkan ketimbang mengayuh. Pemerintah katalis menghendaki peran pemerintah sebagai aktor dan pelaksana urusan publik perlu dikurangi. Pemerintah dapat merubah perannya sebagai pengarah dengan fokus pada pembuatan kebijakan/regulasi yang dapat memberikan stimulus kepada sektor swasta untuk terlibat di dalam pelayanan publik. Dalam konteks ini peran swasta menjadi aktif di dalam memberikan pelayanan publik. Konsekuensi logis dari penerapan prinsip ini adalah swasta menjadi salah satu alat (*tools*) pemerintah di dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Keadaan (*ekosistem*) seperti inilah yang mempermudah aktor-aktor *social entrepreneurship* untuk muncul;
- b. **Pemerintah Milik Masyarakat**—memberi wewenang ketimbang melayani. Konteks ini dapat dipahami sebagai pelibatan masyarakat (dalam konteks NPM disebut pelanggan/*costumer*) di dalam pelayanan publik. Ada perubahan pola pelayanan publik yang awalnya pemerintah mengambil alih semua peran berubah menjadi pembagian (*shared*) pelayanan publik dengan masyarakat atau pihak swasta. Pelibatan
- c. masyarakat seperti ini sama saja dengan memberdayakan *civil society* di dalam *economic activity*. Sebagian besar kegiatan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah bernilai ekonomi. Dengan demikian, memberdayakan masyarakat/swasta di dalam pelayanan publik sama saja dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk terlibat di dalam kegiatan ekonomi (*economic activity*). Hal ini akan berimplikasi kepada meningkatnya kehadiran aktor *social entrepreneurship* di masyarakat;
- d. **Pemerintah yang kompetitif**—menyuntikan persaingan ke dalam proses pemberian layanan. Prinsip ini menekankan pentingnya iklim persaingan sehat di dalam pemberian layanan publik yang dilandasi dengan pengukuran hasil kinerja. Pemerintahan tradisional 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. Menyuntikan sistem kompetisi di dalam pelayanan publik, sama saja dengan membangun **nilai bersama (*shared value*)** di dalam pelayanan publik. Nilai bersama ini kemudian akan bermetamorfosis menjadi **nilai sosial (*social value*)** di dalam layanan publik. Aktor-aktor *Social entrepreneurship* seperti menemukan ruang hidup yang baik dengan keadaan lingkungan seperti ini. Aktor *Social entrepreneurship* akan lahir dari sistem kompetisi bukan sistem monopolistik yang ada di pemerintahan tradisional;
- e. **Pemerintahan yang digerakan oleh misi**—mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan. Prinsip ini merubah pandangan pemerintah tradisional yang beku, yang digerakan hanya berlandaskan peraturan. Misi menjadi fondasi di dalam pelaksanaan pemerintahan. Dengan misi, pemerintah menjadi dinamis dan efisien dan pemerintah yang berorientasi misi akan melakukan **deregulasi internal, menghapus banyak peraturan internal dan secara radikal menyederhanakan sistem administrasi seperti anggaran.** Keadaan ini akan memudahkan aktor *social entrepreneurship* untuk tumbuh dan berkembang. Sebagaimana prinsip dikalangan entitas bisnis “kalau bisa dipermudah, kenapa harus dipersulit”, maka kemudahan dan penyederhanaan peraturan di sektor pemerintah akan memberikan insentif positif bagi aktor *social entrepreneurship* untuk tumbuh dan berkembang;
- f. **Pemerintah yang berorientasi pada hasil**—membiayai hasil bukan masukan. Pemerintahan yang *goal-oriented* mengubah fokus dari input (masukan) menjadi
- g. akuntabilitas pada output atau hasil, mengukur kinerja organisasi publik, menetapkan target, memberi imbalan kepada organisasi yang mencapai atau melebihi target. Dikarenakan tidak semua

- permasalahan publik tidak dapat diselesaikan oleh organisasi pemerintahan, maka pemerintahan melibatkan sektor swasta untuk mencapai target yang telah ditetapkan (target kinerja). Melibatkan sektor swasta adalah salah satu bentuk *innovation* yang dilakukan pemerintah. Semakin sering pemerintah ber-*inovasi* dengan melibatkan swasta di dalam proses pelayanan publik, maka akan semakin besar pula peran serta aktor *social entrepreneurship* di dalam proses pemberian layanan publik;
- h. **Pemerintahan berorientasi pada pelanggan**—mematuhi kebutuhan pelanggan bukan birokrasi. 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. Paramater *social entrepreneurship* yang dijelaskan hulgard juga berorientasi pada *costumer*. *Economic activity* akan berjalan dengan baik apabila memiliki nilai *profit* bagi kelompok sasaran dan masyarakat. Untuk mendapatkan profit, maka *economic activity* harus memperhatikan keinginan dari kelompok sasaran dan masyarakat (*costumer*). Hal inilah yang menjadi *social value* bagi aktor *social entrepreneurship*;
 - i. **Pemerintahan wirausaha**—menghasilkan ketimbang membelanjakan. Pemerintah wirausaha menfokuskan energinya bukan sekadar untuk menghabiskan anggaran, tetapi juga menghasilkan uang. Mereka meminta masyarakat yang dilayani untuk membayar, menuntut *return of investment*. Mereka memanfaatkan insentif seperti dana usaha dan dana inovasi untuk mendorong para pimpinan badan pemerintah berpikir mendapatkan dana operasional. Konteks prinsip ini menuntut adanya pola pikir *economic activity* di dalam mengelola pemerintahan. Pemerintahan yang dikelola dengan semangat *economic activity* akan memberikan stimulus yang baik untuk kemunculan aktor-aktor *social entrepreneurship*;
 - j. **Pemerintahan yang antisipatif**—mencegah daripada mengobati. Prinsip menekankan pentingnya pola pikir antisipatif di sektor pemerintahan. Kemampuan antisipatif akan
 - k. muncul apabila sumber daya di sektor pemerintahan mampu untuk berfikir *visioner* dan *inovatif*. Kemampuan tersebut akan berimplikasi kepada kemampuan organisasi pemerintahan untuk mengantisipasi masalah yang akan timbul dengan cara-cara yang inovatif;
 - l. **Pemerintahan desentralisasi**—dari hirarki menuju partisipasi dan tim kerja. Birokrasi yang hirarkhis harus diganti dengan tim kerja. Birokrasi pemerintah pada umumnya sangat hirarkhis dan sentralistik, hal ini menyebabkannya menjadi tidak adaptif dan inovatif. Model birokrasi semacam ini tidak dapat lagi dipertahankan dalam menghadapi perubahan dan dinamika serta kompleksnya kebutuhan masyarakat saat ini. Untuk mewujudkan pemerintahan yang desentralisasi perlu dikembangkan manajemen partisipatif. Kewenangan pembuatan keputusan harus didesentralisasikan kepada unit-unit lokal (pemerintah daerah)
 - m. yang lebih menguasai masalah dan memahami aspirasi masyarakat. Bahkan dalam hal pemberian pelayanan publik, kewenangan tersebut dapat didesentralisasikan kepada lembaga-lembaga swasta yang memiliki *interest* kepada kelompok sasaran/masyarakat tertentu. Dalam konteks inilah *social value* masyarakat akan terbentuk, konsekuensi logisnya adalah aktor-aktor *social entrepreneur* menjadi pioneer dalam pemberian layanan publik dari sektor swasta.
 - n. **Pemerintah berorientasi pasar**—mendongkrak perubahan melalui pasar. Penyelenggaraan 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. Mekanisme pasar dengan tujuan pemberian layanan murah, responsive dan inovatif adalah ekosistem yang baik bagi semangat *social entrepreneurship*.

Dari penjelasan prinsip-prinsip *reinventing government* tersebut maka dapat ditarik suatu benang merah (*in-line*) antara reformasi administrasi pemerintahan dengan aktivitas *social entrepreneurship*. Reformasi administrasi di sektor pemerintahan adalah pra-kondisi bagi terciptanya lingkungan/ekosistem yang nyaman bagi aktivitas *social entrepreneurship*. Hubungan tersebut akan dijelaskan secara singkat dalam sosiogram di bawah ini

Gambar 2
Sosiogram *Administrative Reform* dengan *Social Entrepreneurship*



Perubahan Birokrasi

Konsekuensi logis dari *administrative reform* di sektor pemerintahan adalah perubahan cara berpikir (*mind set*) birokrasi di dalam pelayanan publik. Dengan pendekatan pemerintahan yang berwirausaha maka birokrasi harus ditanamkan nilai-nilai kewirausahaan. Birokrasi harus mulai

terbiasa dengan cara baru untuk mempertinggi efisiensi dan efektivitas kinerja serta pelayanan terhadap masyarakat. Pengelolaan pemerintahan bergaya *reinventing* akan mendorong keterlibatan swasta/masyarakat untuk mengelola sumber-sumber ekonomi yang lebih efektif dan efisien guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dengan demikian, perubahan di dalam birokrasi adalah suatu keharusan. Perubahan yang harus dilakukan antara lain:

a. Perubahan budaya birokrasi

Prinsip-prinsip yang ada dalam *reinventing government* ingin mengganti budaya birokrasi tradisional. Budaya paternalistik, hirarki yang kaku dan terpaku pada aturan-aturan yang permanen tidak memiliki ruang di dalam prinsip *reinventing government*. *Reinventing government* sangat mengedepankan aspek keluwesan pada aturan, inovasi, kreatifitas, efisiensi, efektifitas dan akuntabilitas selalu menjadi pendorong untuk terciptanya pemerintahan yang bergaya wirausaha selama tidak bertentangan dengan misi yang diemban organisasi. Oleh karena itu, aparat birokrasi

harus ditanamkan nilai-nilai kewirausahaan di dalam memberika pelayanan publik kepada masyarakat. Metode perubahan budaya bagi aparatur birokrasi dapat dilakukan dengan:

- i. Pertukaran antar aparatur di organisasi pemerintah—pertukaran ini dapat dilakukan dengan organisasi yang dijadikan *benchmarking* (percontohan) dengan organisasi pencontoh. Organisasi percontohan telah memiliki budaya kinerja organisasi yang baik, oleh karenanya mereka dapat mendidik para aparatur birokrasi dari organisasi lain yang ingin melakukan perubahan. Pendidikan dilakukan dengan model pemagangan dengan tujuan agar aparatur tersebut merasakan iklim budaya organisasi yang telah di reformasi. Dengan merasakan langsung, aparatur yang telah melakukan pemagangan akan memiliki *feel* tentang apa yang dimaksud dengan perubahan budaya tersebut.
- ii. Pemagangan aparatur pemerintah di sektor swasta—konsep *reinventing government* lahir karena adanya *transfer knowledge and behavior* dari sektor
- iii. swasta ke sektor publik. Oleh kerananya, sagat relevan apabila aparatur pemerintah
- iv. an dimagangkan ke organisasi (swasta) yang memberikan pengaruh perubahan tersebut. Pemerintahan Singapore, Korea Selatan dan Jepang adalah salah satu contoh negara yang melakukan model penanaman nilai budaya seperti ini. Dengan pemagangan tersebut aparatur akan memahami secara langsung makna dari efesiensi, efektifitas, dinamisasi, dan akselerasi yang di sektor swasta. Tentunya pemahaman
- v. ini harus diselaraskan dengan aspek-aspek yang menjadi fungsi pemerintahan di dalam memberikan layanan publik.
- vi. Pemagangan aparatur pemerintah ke Negara percontohan (*benchmarking*)—model ini tidak jauh berbeda dengan model sebelumnya. Aparatur dari negara-negara yang ingin melakukan perubahan dengan konsep *reinventing government* dapat memagangkan aparaturnya ke negara-negara yang telah *establish* dalam penerapan *reinventing government*.

b. Peningkatan kompetensi birokrasi

Kompetensi merupakan suatu bidang keahlian yang harus dimiliki seorang di dalam dunia kerja. Kompetensi dibangun atas fondasi keterampilan dan keahlian dari tiap-tiap individu. Moenir (2000) mengatakan yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Hal ini pun harus berlaku bagi birokrasi pemerintahan. Prinsip-prinsip yang terdapat di *reinventing government* sangat mengandalkan kompetensi/keahlian dari individu-individu yang terdapat di dalam birokrasi. Peningkatan kompetensi birokrasi dapat dimulai dari:

- i. Proses *recruitment* aparatur birokrasi yang benar melalui prinsip transparan, benar, dan jujur;
- ii. Pemberian pendidikan secara berkala bagi aparatur birokrasi. Pendidikan secara berkala dapat diberikan dalam bentuk pendidikan keterampilan teknis dan fungsi untuk jabatan-jabatan tertentu hingga pendidikan yang bersifat formal akademis. Pemberian pendidikan secara berkala merupakan syarat mutlak bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan kualitas kompetensi sumber daya manusianya;

Peningkatan kompetensi birokrat akan memberikan implikasi kepada kecakapan dan kemampuan yang dimiliki oleh birokrat dalam bekerja dan menyelesaikan masalah yang ada. Peningkatan kompetensi juga akan mempengaruhi kemampuan birokrat untuk bekerja sama di dalam unit organisasi. Dan akhirnya peningkatan kompetensi birokrat akan berkorelasi positif dengan tingkat kreatifitas dan inovasi dari organisasi pemerintahan.

c. Perubahan sistem kerja birokrasi

Seperti yang telah dijelaskan dalam prinsip-prinsip *reinventing government* bahwa pemerintahan harus kompetitif. Kompetitif memiliki makna bahwa sistem birokrasi (selaku organ utama pemerintah) harus mampu bersaing dan berkompetisi. Kompetisi kinerja harus terus terjadi mulai dari level individu (aparatur pemerintahan), antar unit kerja di organisasi, hingga antar organisasi-organisasi di sektor pemerintahan. Untuk membangun sistem dan suasana kerja birokrasi dalam iklim kompetisi dapat menggunakan cara sebagai berikut:

- i. Penetapan target kinerja—untuk mengukur kinerja birokrat dalam pemberian pelayanan publik perlu ditetapkan target kinerja yang ingin dicapai. Target kinerja ini
- ii. akan menjadi indikator penilaian utama dari aparatur di dalam memberikan pelayanan publik. Dengan adanya target kinerja ini seluruh sumber daya birokrasi akan berkompetisi

- untuk mencapai target kinerja yang diberikan. Hasil dari pengukuran pencapaian target kinerja yang diberikan akan menjadi alat ukur di dalam memberikan *reward* dan *punishment* bagi birokrasi;
- iii. Pemberian gaji berdasarkan kinerja (*pay by performance*)—hasil dari pengukuran target kinerja dijadikan dasar oleh pemerintah di dalam memberikan gaji, insentif, hingga bonus bagi aparatur birokrasi. Apabila di sistem pemerintahan tradisional pemberian gaji bersifat rutin, berkala dan sangat *hierarchy oriented* maka dalam konteks *reinventing government* pemberian gaji harus berdasarkan beban dan realisasi dari pencapaian target kinerja.

KESIMPULAN

Ketika kita berbicara dengan *social entrepreneurship* maka kita akan membicarakan mengenai aktor-aktor *social entrepreneurship* tersebut. Aktor tersebut akan membawa nilai-nilai *social entrepreneurship* di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun,

dengan melihat ruang lingkup aktifitasnya kita akan menyadari bahwa aktor-aktor *social entrepreneurship* tersebut tidak muncul dengan sendirinya. Ada peran pemerintah dalam proses kemunculan tersebut, dalam hal ini penciptaan ekosistem yang dapat mendukung munculnya aktor-aktor *social entrepreneurship* tersebut. Ketika berbicara peran pemerintah di dalam memunculkan aktor-aktor *social entrepreneurship* tersebut maka pada titik ini konsep *reinventing government* merupakan solusi bagi reformasi administrasi pemerintahan dalam melibatkan sektor swasta untuk memberikan layanan publik.

Prinsip-prinsip yang tertuang dalam *reinventing government* merupakan prakondisi bagi terciptanya elemen-elemen yang ada di *social entrepreneurship*. Tanpa ada pra kondisi tersebut sangat sulit untuk mengharapkan akan hadirnya aktor-aktor *social entrepreneurship* di suatu negara. Penekanannya ada pada efektifitas, efisien, *market oriented*, *customer oriented*, *goal oriented*, desentralisasi, antisipasi dan inovasi di sektor pemerintahan yang akan memberikan aura positif bagi ekosistem kewirausahaan (*entrepreneurship*). Ketika ekosistem kewirausahaan di suatu negara sudah stabil maka aktor-aktor kewirausahaan tersebut dapat dilibatkan oleh pemerintah untuk memberikan layanan publik. Dengan adanya pelibatan sektor swasta di dalam pemberian layanan publik maka aktifitas *social entrepreneurship* akan bermunculan di negara tersebut.

Keterlibatan sektor swasta di dalam memberikan layanan publik adalah suatu keniscayaan. Dengan keterbatasannya, pemerintahan tidak akan sanggup untuk menyelesaikan seluruh permasalahan publik dengan sendiri. Oleh karena itu, keterlibatan aktor-aktor *social entrepreneurship* untuk membantu pemerintahan di dalam menyelesaikan masalah publik adalah suatu langkah mutualisme. Pada satu sisi target pemerintah untuk menyelesaikan masalah publik akan tercapai, pada sisi lain aktor-aktor tersebut akan mendapatkan nilai tambah (*value added*) bahkan keuntungan (*profit*) dari aktifitas ekonomi yang dilakukannya bersama pemerintah dalam konteks pelayanan publik dan penyelesaian masalah publik.

1. Saran

Keterlibatan sektor swasta di dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian masalah publik memang memberikan dampak positif apabila ditinjau dari aspek efektifitas, efisien, *market oriented*, *customer oriented*, *goal oriented*, desentralisasi, antisipasi dan inovasi. Akan tetapi, pemerintah tetap harus memperhatikan unsur kehati-hatian dalam melibatkan sektor swasta di kegiatan pelayanan publik. Bagaimanapun, entitas swasta/bisnis selalu mempertimbangkan *profit motive* di dalam memberikan layanan. Apakah dengan motif

tersebut lalu menjadi keterbatasan pemerintah dan sektor swasta di dalam memberikan layanan publik? Tentu tidak! Oleh karenanya, regulasi-regulasi yang mengatur keterlibatan sektor swasta di dalam memberikan layanan publik harus mampu mereduksi dampak *moral hazard* yang muncul dari keterlibatan entitas bisnis di dalam pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmorowati, Sulikah. 2012, "Dampak Pemberian Kredit Mikro untuk Perempuan: Analisis Pengadopsian Model Grameen Bank di Indonesia." Jurnal Administrasi Negara Universitas Airlangga.
- Dwiyanto, Agus, 1996. *Reinventing Government: Pokok-Pokok Pikiran dan Relevansinya di Indonesia*, Makalah Pada Pelatihan Manajemen Strategik bagi Direktur RSUD oleh Magister Manajemen Rumah Sakit, Yogyakarta.
- Goodman, Jon, 1993. *Kewirausahaan Dalam Perusahaan, Manajemen*,

- Hikmat, Harry. 2014, "Analisis Dampak Lingkungan Sosial: Strategi Menuju Pembangunan Berpusat Pada Rakyat (People Centered Development)." Kementerian Sosial Republik Indonesia.
- Hughes, Edgar, Owen, 1994, *Public Management and Administration*, St. Martin's, United States of America.
- Hulgard, Lars. 2010, "*Discourses of Social Entrepreneurship-Variation of The Same Theme?* EMES European Research Network.
- Moenir, H.A.S, 2000, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Osborne, David dan Gaebler, Ted, 1995. *Mewirusahaakan Birokrasi: mentranformasi semangat wirausaha ke dalam sektor publik jilid 2* (terjemahan), PPM, Jakarta.
- Paredo, Ana Maria dan McLean, Murdith. 2006, "*Social Entrepreneurship: A Critical Review of The Concept.*" *Journal of World Business*, Vol.41.
- Primantoro, Ari. 2005, "*Supporting Organization Mission Through Social Entrepreneurship: General Trend on Indonesian Social Entrepreneurship*". Paper.