

STRATEGI *ENTREPRENEURIAL GOVERNMENT* DALAM PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI

Muhammad Taufan Ashshiddiqi¹, Elvira Amelia Nisa², Faizah Ummul Hasanah³,
Farida Juniar⁴ & Handika Ardana Pamungkas⁵

^{1,2,3,4,5}UIN Sunan Gunung Djati Bandung
email^{1*}: ¹mtaufanashshiddiqi@uinsgd.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh berbagai masalah yang berkaitan dengan budaya birokrasi pemerintah yang berbelit, mahal, tidak efektif dan tidak efisien. Masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi *entrepreneurial government* dalam reformasi birokrasi di Kelurahan Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang. Pada penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian dilaksanakan di Kantor Kelurahan Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian melakukan wawancara dengan sekretaris lurah Kelurahan Kotakulon, kemudian kepada pegawai Kelurahan Kotakulon, dan yang terakhir kepada masyarakat setempat di Kelurahan Kotakulon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis strategi *entrepreneurial government* dalam reformasi birokrasi di Kelurahan Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang memperlihatkan bahwa beberapa dimensi strategi sudah diwujudkan oleh Kelurahan Kotakulon Kecamatan Sumedang Selatan Kabupaten Sumedang, hal tersebut didukung oleh potensi fisik dan non fisik yang berada di lingkungan kelurahan, meskipun begitu hambatan-hambatan dalam proses reformasi masih dirasakan oleh kelurahan..

Kata Kunci: *Entrepreneurial government*, reformasi birokrasi, kelurahan.

Abstract

This research is motivated by various problems related to the bureaucratic culture of the government which is convoluted, expensive, ineffective and inefficient. The problem of this research is how the entrepreneurial government strategy in bureaucratic reform in Kotakulon Village, South Sumedang District, Sumedang Regency. In this study, the research method used is a descriptive qualitative approach. The research was conducted at the Kotakulon Village Office, South Sumedang District, Sumedang Regency. Data collection techniques used in this study are interviews, observation, and documentation. Research informants conducted interviews with the secretary of the Kotakulon sub-district head, then the Kotakulon sub-district employees, and finally the local community in the Kotakulon sub-district. The results show that the analysis of entrepreneurial government strategies in bureaucratic reform in Kotakulon Village, South Sumedang District, Sumedang Regency shows that several strategic dimensions have been realized by Kotakulon Village, South Sumedang District, Sumedang Regency, this is supported by the physical and non-physical potential in the environment. urban village, however, the obstacles in the reform process are still felt by the Kotakulon sub-district.

Keywords: *Entrepreneurial government, bureaucratic reform, sub-district*

A. PENDAHULUAN

Sebagaimana diketahui bahwa sistem pemerintahan Indonesia adalah demokrasi, yang mana demokrasi menurut mantan Presiden Amerika Serikat Abraham Lincoln adalah "suatu pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat". Pabotinggi (2002:12) dalam (Yuniarto, 2018), memaknai bahwa pemerintahan memiliki paradigma otosentrisitas yakni rakyatlah (people) yang harus menjadi kriteria dasar demokrasi. Pemerintah dalam upaya mewujudkan demokrasi tersebut membentuk sistem pemerintahan yang menganut asas desentralisasi, dimana desentralisasi merupakan pelimpahan kekuasaan pemerintahan dari pemerintah pusat kepada daerah-daerah untuk mengurus rumah tangganya sendiri, dengan kata lain, daerah diberikan otonomi untuk menjadi daerah otonom (Simandjuntak, 2015), selaras dengan definisi otonomi daerah dalam Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 yaitu hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Presiden RI, 2014).

Dalam hal mengurus sendiri urusan pemerintahan, maka pemerintah daerah memiliki wewenang untuk mengembangkan birokrasinya. Dari yang sebelumnya birokrasi sebagai pihak yang dilayani menjadi pihak yang melayani masyarakat, perubahan paradigma tersebut merupakan bentuk reformasi awal yang mencerminkan kedaulatan berada di tangan rakyat. Adanya reformasi birokrasi diharapkan dapat mengubah budaya lama birokrasi yang cenderung berbelit-belit, mahal, memakan waktu yang lama, serta tidak efektif dan efisien dari segi waktu dan biaya (Tomo, 2019).

Namun dalam perjalanannya sendiri reformasi birokrasi tersebut tidak bisa dikatakan berjalan lancar, permasalahan yang datang mulai dari prosedur dan proses kerja yang buruk, tidak transparan, dan penuh ketidakpastian menimbulkan ketimpangan dalam birokrasi itu sendiri. Sehingga tak jarang reformasi yang terjadi hanya sebagai formalitas (Dwiyanto, 2015). Berangkat dari hal tersebut maka pada tahun 90-an muncul paradigma baru yang dikemukakan Osborne dan Plastrik (2000) dimana menurut mereka mewirausahakan (entrepreneurial) lebih dari sekedar persoalan ekonomi, terutama berkenaan dengan "semangat dan usaha mempergunakan sumber daya dengan cara baru untuk memaksimalkan produktivitas dan efektivitas". Definisi mewirausahakan ini juga dapat dipakai untuk menjelaskan birokrasi sebagai sektor publik/pemerintahan, sehingga kemudian muncul konsep "pemerintahan wirausaha/entrepreneurial government" (Budiarto, et al., 2005) dalam Daniel, dkk (2020).

Berdasarkan pemaparan tersebut maka artikel ini akan membahas mengenai "Analisis Strategi *Entrepreneurial government* dalam Reformasi Birokrasi". Dalam penelitian sebelumnya yang ditulis oleh Asriadi Ar & Mochamat Nurdin dengan judul Strategi Entrepreneurial Government (Pemerintahan Bergaya Wirausaha) Pokok Pikiran Dalam Membangun Kemandirian Desa Di Kabupaten Sinjai ini menghasilkan bahwasanya strategi pengembangan wirausaha diawali dengan pembentukan jiwa wirausaha bagi pemerintah desa dan masyarakat desa. Outcome kegiatan ini adalah perubahan pola pikir dan munculnya usaha-usaha desa. Adanya usaha-usaha berbasis kearifan lokal dilanjutkan dengan pengembangan pemasaran dan produksi. Melalui strategi pengembangan jiwa wirausaha ini diharapkan dapat membangkitkan semangat wirausaha

di desa sehingga mampu memberikan stimulus munculnya usaha-usaha berbasis kearifan lokal menuju masyarakat desa yang sejahtera dan mandiri. (Asriadi & Nurdin, 2016). Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang relevan ada pada teori kajian, yaitu teori Osborne dan Plastrik. Adapun perbedaan yang terlihat antara kajian peneliti dengan kajian penelitian yang relevan adalah pada lokus penelitian, dimana peneliti mengambil lokus penelitian di Kelurahan Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang, sementara penelitian yang relevan mengambil lokus di Desa Kabupaten Sinjai.

B. KAJIAN PUSTAKA

Waldo (1996:17) mendefinisikan administrasi negara sebagai organisasi dan manajemen manusia dalam pemerintahan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Anggara, 2012). Farazmand (1996) dalam (Anggara, 2012) mengemukakan bahwa administrasi publik sudah setua peradaban manusia dan merupakan komponen integral tradisi administrasi. Perjalanan sejarah peradaban manusia secara tegas menunjukkan pentingnya administrasi publik dan birokrasi dalam memberikan kontribusinya terhadap pertumbuhan dan pembangunan peradaban manusia serta pencapaian yang diperoleh manusia di seluruh penjuru dunia. Administrasi publik berkembang sebagai sarana mengamankan kepentingan publik dengan memanfaatkan kelompok pegawai negeri sipil (civil servant) yang bertugas melaksanakan perintah dari orang-orang yang dipilih rakyat. Birokrasi publik berbeda dengan birokrasi sektor privat sebab birokrasi publik dimotivasi untuk mengamankan kepentingan nasional daripada kepentingan privat atau swasta. Administrasi publik adalah cara yang lebih rasional untuk mempromosikan kepentingan publik (Parsons, 2005: 2-7) dalam (Engkus, 2017).

Frederick Kuratko dan Hodgetts (2006) menjelaskan entrepreneur sebagai agen perubahan yang melakukan pencarian secara sengaja, perencanaan yang hati-hati dan pertimbangan yang seksama ketika melakukan proses entrepreneurial (menjalankan usaha) (Ananda & Rafida, 2016).

Pemerintahan menurut C.F Strong dalam bukunya *modern political constitutions* dalam (Nurdin, 2017) menyebutkan bahwa “government is therefore that organization in which is vested the rights to exercise sovereign powers”. Pemerintahan adalah organisasi yang di dalamnya diberikan hak untuk menjalankan kekuasaan berdaulat atau tertinggi. Jadi pemerintahan diartikan sebagai organisasi atau lembaga. David Osborne dan Ted Gaebler (1996) dengan karyanya yang monumental “*Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sektor*” mencoba untuk menemukan kembali pemerintahan dengan mengembangkan konsep pemerintahan yang bergaya wirausaha (Enterpreneurial Government). Esensi dasar yang sangat strategis dari pemikiran Osborne dan Ted tersebut berkaitan erat dengan birokrasi pemerintahan yang tidak lagi berorientasi pada budaya sentralisasi, strukturalisasi, formalisasi dan apatistik melainkan pada desentralisasi pemberdayaan, kemitraan, fungsionalisasi dan demokratisasi. Fungsi pemerintahan yang modern strateginya harus diarahkan pada daya dukung dan daya dorong untuk meningkatkan peran serta masyarakat dalam proses kebijakan, penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan.

Selanjutnya Osborne (1996) mengungkapkan sesuatu yang perlu menjadi pegangan dalam menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan bahwa organisasi bisnis tidak bisa disamakan dengan

lembaga pemerintah dan memang terdapat banyak perbedaan satu dengan yang lainnya. Pemerintah tidak dapat dijalankan seperti sebuah bisnis, tentu saja tidak berarti bahwa pemerintah tidak bisa bergaya wirausaha. Menurut Mohammad (2006) bahwa pemerintah wirausaha adalah pemerintah yang mampu menghadirkan kebijakan yang berorientasi pada warga negara. Kebijakan tersebut memiliki nilai strategis karena akan menghasilkan dividen yaitu berupa dukungan dari warga negara. Untuk melakukan percepatan dan perbesaran deviden yang berupa dukungan dari konstituen adalah merupakan persaingan dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan juga menghadirkan problem solving regulation, lembaga itu dapat memfokuskan pada tiga tugas utama yaitu: menanggapi keluhan warga negara dengan cepat, melakukan pemeriksaan rutin, serta menghukum para pelanggar aturan.

Selanjutnya Osborne dan Plastrik (2000) dalam bukunya *Bureaucracy: The Five Strategies For Reinventing Government* mengemukakan beberapa strategi yang harus diperhatikan untuk dapat menuju pemerintahan yang bergaya wirausaha. Strategi Inti, untuk mengembangkan strategi ini dapat dilakukan dengan menentukan tujuan dan fungsi pemerintah yang jelas, adanya kejelasan peran dan arah dari pemerintahan. Strategi Konsekuensi, berusaha mengembangkan sistem insentif yang merupakan konsekuensi kinerja yang dihasilkan seseorang ataupun organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah; pertama, persaingan yang terkendali. Kedua, pendekatan manajemen perusahaan. Ketiga adalah pendekatan manajemen kinerja. Strategi Pelanggan, dalam strategi ini memusatkan pada akuntabilitas (pertanggungjawaban). Pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah, pertama memberi pilihan kepada pelanggan. Kedua, pilihan kompetisi. Ketiga pemastian mutu pelayanan.

Strategi Pengendalian, pendekatan yang digunakan adalah pertama, pemberdayaan organisasi. Kedua pendekatan pemberdayaan pegawai. Pendekatan yang ketiga adalah pemberdayaan masyarakat. Strategi Budaya, pendekatan yang digunakan dalam strategi ini adalah untuk membentuk kembali budaya baru dengan membentuk kebiasaan, perasaan dan pikiran organisasi yang baru. (Nieode, 2014).

Reformasi merupakan upaya dari pemerintah maupun individu untuk melakukan perubahan terhadap suatu badan atau lembaga yang berada di suatu lingkungan, dengan melihat fenomena yang telah terjadi sebelumnya, dan dirasakan tidak memberikan dampak secara signifikan terhadap perbaikan kesejahteraan anggota melalui sistem pemerintahan maupun pengorganisasian yang baik (Iqrom, 2013). Birokrasi dalam Ilmu Administrasi Publik memiliki sejumlah makna, di antaranya adalah pemerintahan yang dijalankan oleh suatu biro yang biasanya disebut officialism (Hill, 1992); badang eksekutif pemerintah (the executive organs of government); dan keseluruhan pejabat publik (public officials), baik itu pejabat tinggi ataupun rendah (Albrow, 1989) dalam (Dwiyanto, 2011)

Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas. Menurut Sedarmayanti (2009), aspek utama dalam membangun birokrasi adalah: a) membangun visi birokrasi, b) membangun manusia birokrasi, c) membangun sistem birokrasi,

yang terbagi menjadi tiga yaitu: 1) membenahan struktur, 2) menerapkan strategi yang tepat dan 3) membenahan budaya organisasi. dan d) membangun lingkungan birokrasi (Tanti dkk, t.thn).

Reformasi birokrasi dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat dan daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidangnya. Reformasi dapat dilakukan pada bidang sebagai berikut: Penataan organisasi dan kelembagaan. Kondisi saat ini jumlah kelembagaan kementerian dan non kementerian dirasakan terlalu gemuk dan cenderung makin hari makin besar, sehingga tidak sejalan dengan filosofi otonomi daerah yang menghendaki struktur organisasi kementerian ramping di pusat dan besar di daerah. Struktur organisasi kementerian yang ada saat ini cenderung tidak mau melepas atau mendesentralisasikan kewenangan pemerintah pusat kepada pemerintah provinsi, kabupaten/kota. Penataan struktur organisasi semakin hari semakin gemuk dan inefisien, perekrutan kepegawaian birokrasi yang inkompeten, sarat KKN dan bermuatan politis. Ditinjau dari segi tugas pokok dan fungsinya pengelolaan kewenangan pemerintah banyak terjadi tumpang tindih kewenangan, yang menyebabkan fungsi pemerintahan tidak berjalan efektif, bahkan terjadi pemborosan dalam pengelolaan/pembiayaan terhadap kinerja instansi pemerintah. Karena itu untuk menata organisasi kelembagaan tersebut di perlukan langkah yang serius dan komitmen yang nyata dari pemerintah untuk melakukan reformasi melalui penataan ulang kelembagaan yang ada selama ini.

Penataan SDM Aparatur. Dalam melaksanakan pembangunan suatu bangsa seperti Indonesia, memerlukan asset utama yaitu sumber daya manusia, di samping itu terdapat sumber daya lain yang tak kalah pentingnya yaitu sumber daya alam. Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan dalam pembangunan. Sumber daya manusia dapat digolongkan ke dalam dua aspek yaitu berkaitan dengan kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia yang dimiliki, dan kualitas sumber daya manusia menyangkut aspek fisik dan non fisik, yang menyangkut kemampuan bekerja, berpikir dan memiliki keterampilan tertentu. Reformasi birokrasi di bidang SDM Aparatur seyogyanya dimula: pada saat perekrutan pegawai dengan cara seleksi melalui kualifikasi atau kompetensi yang disesuaikan dengan kebutuhan riil organisasi. Di samping perekrutan yang perlu dilakukan penataan adalah penempatan seseorang dalam suatu jabatan, masih sering terjadi untuk pengangkatan jabatan tertentu tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya serta kualifikasi serta kompetensinya, sehingga tidak jarang banyak pejabat ketika menduduki jabatan tidak tahu apa yang harus dilakukan.

Penataan Sistem Penggajian. Setiap aparatur negara pasti membutuhkan gaji atau penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak baik untuk diri sendiri maupun keluarga. Untuk melakukan reformasi birokrasi dengan baik diperlukan suatu grand desain dan road map sebagai petunjuk tata laksana reformasi agar lebih jelas arahnya. Untuk mengukur keberhasilan reformasi birokrasi (Tomo, 2019). Berapa prinsip berikut kiranya dapat mengarahkan birokrasi kita menuju suatu perilaku birokrasi yang berpihak kepada rakyat.

Pertama, birokrasi yang digerakkan oleh visi dan misi yang jelas. Dalam konteks reinventing government dan banishing bureaucracy, kemandirian menjadi salah satu parameter

berhasil tidaknya organisasi publik (birokrasi) menjalankan aktivitas, peran, fungsi, dan tugasnya. Kedua, birokrasi yang pemimpinnya memiliki leadership yang kuat, visioner, dan bervisi kerakyatan serta memiliki kemampuan manajerial yang baik. Kepemimpinan merupakan inti dari pada manajemen, karena kepemimpinan merupakan motor penggerak bagi sumber-sumber lainnya yaitu para bawahannya dalam suatu organisasi. Pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mewujudkan visi, misi, dan tujuan suatu organisasi, maka dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami birokrasi disebabkan oleh ketiadaan faktor kepemimpinan yang baik.

Ketiga, birokrasi dengan struktur organisasi yang organik-adaptif. Kita ketahui bahwa struktur birokrasi yang sentralistik-mekanistik, dianggap tidak applicable dalam lingkungan masyarakat yang menghendaki situasi yang demokratis, terkhusus dalam kaitannya dengan pembuatan keputusan mengenai permasalahan, kebutuhan dan keinginan masyarakat. Untuk mengatasi persoalan tersebut, maka birokrasi hendaknya memiliki struktur yang organik-adaptif yang mempunyai pola hubungan yang lebih longgar dan terbuka. Partisipasi dalam pelaksanaan tugas dan kegiatan menjadi lebih lebar sehingga terbuka kesempatan yang luas untuk keterlibatan dari bawah maupun dari atas, dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Keempat, birokrasi yang responsibel dan mengoptimalkan kepuasan rakyat terhadap pelayanan publik. Dengan cara menyelaraskan visi, misi, dan tujuan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat) dan menjaga agar organisasi publik (birokrasi) bertanggungjawab untuk memenuhi kebutuhan, keinginan atau harapan dari masyarakat (Osborne & Plastrik, 2000,47). Kelima, birokrasi yang akuntabel. Dengan membentuk birokrasi yang bertanggungjawab kepada publik, maka penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat diminimalisir atau kalau bisa dihilangkan.

Keenam, birokrasi yang aparaturnya profesional. Strategi ini tidak saja menekankan pada kualitas intelektual daripada birokrat (keunggulan komparatif dan kompetitif), tetapi juga menyangkut sikap, mental, moral dan etika birokrat. Sehingga profesionalisme dalam konteks ini tidak hanya bisa diukur dari kemampuan para aparatur publik dalam memproses informasi dan pencapaian tujuan dan efisiensi, namun lebih dari itu, penjiwaan yang utuh dari aparatur publik akan hakikat pekerjaan menjadi hal yang paling fundamental untuk mengukur sebuah profesionalisme yang ada (Arif dan Putra, 2001, 71) dalam (Gedeona, t. thn).

Kelurahan adalah pembagian wilayah administratif di Indonesia di bawah kecamatan dalam konteks otonomi daerah di Indonesia. Kelurahan merupakan wilayah kerja Lurah sebagai Perangkat Daerah Kabupaten atau kota Kelurahan dipimpin oleh seorang Lurah yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil dan kelurahan memiliki hak mengatur wilayahnya lebih terbatas. Dalam pelaksanaan tugasnya, Kelurahan menyelenggarakan fungsi: a. Pelaksanaan kegiatan pemerintahan kelurahan; b. Pelaksanaan program dan kegiatan pemberdayaan masyarakat; c. Penyelenggaraan pelayanan masyarakat di wilayah kelurahan; d. Penyelenggaraan dan pembinaan ketentraman dan ketertiban wilayah; e. Pelaksanaan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum di wilayah kelurahan; f. Pelaksanaan pembinaan dan fasilitasi peningkatan pertumbuhan ekonomi masyarakat di wilayah kelurahan; g. Penyusunan dan sinkronisasi usulan program dan kegiatan pembangunan dan kemasyarakatan; h. Pembinaan lembaga sosial

kemasyarakatan dan swadaya gotong royong masyarakat; i. Pelaksanaan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan/pimpinan sesuai dengan peraturan yang berlaku (Robial, t. thn).

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, menurut Mantra (2004) dalam buku Moleong (2007) mengemukakan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sumber data kualitatif menurut Moleong (2007) adalah tampilan yang berupa kata-kata lisan atau tertulis yang dicermati oleh peneliti, dan benda-benda yang diamati sampai detailnya agar dapat ditangkap makna yang tersirat dalam dokumen atau bendanya. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti berupa observasi yaitu pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Wawancara ialah tanya jawab lisan antara dua orang lebih secara langsung. Serta dokumentasi, ialah pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen. Data-data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi cenderung merupakan data sekunder, sedangkan data-data yang dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara cenderung merupakan data primer atau data yang langsung di dapat dari pihak pertama (Usman & Akbar, 2008).

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara secara mendalam kepada tiga orang informan, yaitu kepada sekretaris Kelurahan Kotakulon, kemudian kepada pegawai Kelurahan Kotakulon, dan yang terakhir kepada masyarakat setempat. Melalui wawancara ini, peneliti akan mengetahui lebih dalam mengenai strategi *entrepreneurial government* dalam reformasi birokrasi di Kelurahan Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Umum Kelurahan Kotakulon

Kelurahan Kotakulon merupakan bagian dari wilayah kecamatan Sumedang Selatan Kabupaten Sumedang. Berdasarkan Peraturan daerah Nomor 11 Tahun 2016, tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang, dimana Kelurahan sebagai bagian Perangkat Kecamatan (Bupati SMD, 2016). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan disebutkan pasal 25 bahwa Kelurahan sebagai perangkat Kecamatan yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan di wilayah Kelurahan yang dipimpin lurah (Presiden RI, 2018). Kelurahan Kotakulon yang mempunyai kantor di jalan Pangeran Santri No. 73 Kecamatan Sumedang Selatan berada pada lokasi yang strategis.

Jumlah penduduk Kelurahan Kotakulon per-Desember 2020 adalah 12.477 jiwa, yang terdiri dari 4.092 KK (kepala keluarga) dan terbagi kedalam laki-laki sebanyak 6.277 jiwa serta perempuan 6.200 jiwa. Secara administratif Kelurahan Kotakulon terdiri dari 16 RW dan 61 RT. Berdasarkan mata pencaharian penduduk di Kelurahan Kotakulon ini sebagian besar adalah Pegawai pemerintah (PNS, TNI dan Polri), petani, buruh tani serta lainnya. Hal ini dimungkinkan karena kondisi geografis dari kelurahan Kotakulon dengan mempunyai luas wilayah 286.296 Ha.

Struktur Organisasi dan Tata Kerja Pemerintahan Kelurahan Dalam rangka mendorong partisipasi masyarakat, mengkoordinir penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat di tingkat Kelurahan dan membina kerukunan, ketentraman serta ketertiban masyarakat, maka susunan organisasi kelurahan berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Sumedang Nomor 29 Tahun 2017 terdiri atas : a. Lurah b. Sekertaris Kelurahan c. Seksi Pemerintahan Ketentraman dan Ketertiban d. Seksi Perekonomian dan Pembangunan e. Seksi Sosial f. Kelompok jabatan Fungsional (Bupati SMD, 2017)

Hasil dan pembahasan terhadap masing-masing dimensi strategi pemerintahan wirausaha (*entrepreneurial government*) dijelaskan sebagai berikut: Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan informan pada dimensi pertama diketahui bahwa Kelurahan Kotakulon saat ini telah memiliki tujuan, peran, dan arah yang jelas. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya peraturan daerah Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang, dimana Kelurahan sebagai bagian Perangkat Kecamatan, sebagaimana dijelaskan pada gambaran umum Kelurahan Kotakulon. Selain itu, Kelurahan Kotakulon juga memiliki visi dan misi sebagai upaya untuk mencapai tujuan dan menciptakan efektivitas kerja aparatur kelurahan. Peran Kelurahan Kotakulon sendiri utamanya adalah sebagai ujung tombak pelayanan publik kepada masyarakat dalam berbagai bidang, mengenai ini juga dikonfirmasi oleh pegawai di Kelurahan Kotakulon sendiri bahwa dengan adanya kejelasan tujuan, peran, dan arah dapat membantu dalam menciptakan keefektifitasan kerja mereka.

Pada dimensi kedua ini manajemen usaha dan manajemen kinerja berkaitan erat dengan insentif yang diberikan kepada aparatur. Kelurahan Kotakulon dalam mengatur aparaturnya selain memberikan gaji pokok yang sesuai juga memberikan insentif sebagai reward berupa tunjangan kinerja (Tukin). Tukin tersebut diharapkan akan membuat aparatur terpacu untuk menjadi lebih giat dan baik lagi dalam melaksanakan tugasnya karena akan ada perbedaan pemberian tukin bagi pegawai yang memiliki produktivitas tinggi dengan pegawai yang memiliki produktivitas rendah. Selain itu, kedisiplinan juga berpengaruh pada besaran insentif yang diberikan, oleh karenanya aparatur juga perlu disiplin dengan mematuhi aturan-aturan yang berlaku. Apabila aturan tersebut tidak diindahkan, maka aparatur akan mendapat punishment berupa sanksi secara bertahap dari ringan hingga berat. Dengan adanya sistem reward dan punishment tersebut maka akan memacu aparatur untuk saling berkompetisi menjadi yang terbaik dalam kinerja dan kedisiplinannya.

Pada dimensi ketiga, Kelurahan Kotakulon dalam memberikan pelayanan sudah berorientasi kepada masyarakat (customer), hal ini dapat dibuktikan dengan adanya akuntabilitas kelurahan kepada masyarakat dalam bentuk transparansi, dimana pemberitahuan mengenai transparansi dilakukan dengan mengundang RT/RW sebagai perpanjangan tangan kepada masyarakat pada saat kegiatan musyawarah rencana pembangunan (musrembang). Begitupun akuntabilitas juga dilakukan aparatur Kelurahan Kotakulon terhadap pimpinan mengenai tugasnya dan terhadap masyarakat mengenai pelayanan.

Selanjutnya, berkenaan dengan mutu pelayanan, Kelurahan Kotakulon juga mengadakan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM), dimana pada tahun 2020 hasil survey internal tersebut

mendapat akumulasi nilai kurang lebih 87, yang dapat diartikan bahwa pelayanan di Kelurahan Kotakulon sudah terindikasi Baik. Hal ini dibenarkan oleh masyarakat yang memiliki pengalaman mendapat pelayanan di Kelurahan Kotakulon. Pada dimensi keempat, Kelurahan Kotakulon dalam pengambilan keputusan tetap mengacu kepada pimpinan namun diikuti dengan pertimbangan pegawainya. Pemberdayaan pegawai dilakukan dengan pemberian motivasi, kursus, diklat, dan apabila diperlukan maka pegawai bisa menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Pemberdayaan masyarakat sendiri dilakukan dengan adanya pembinaan kepada RT/RW di lingkungan Kelurahan Kotakulon secara berkelanjutan disesuaikan dengan anggaran yang ada, kemudian bentuk pemberdayaan lainnya yaitu pengadaan posyandu dan pembinaan tentang stanting. Dalam hal ini Kelurahan Kotakulon sudah menyiapkan karang taruna/kader-kadernya sebagai pembina pada kegiatan tersebut. Sebagai bagian dari pemberdayaan, masyarakat juga dapat menyampaikan aspirasinya terhadap Kelurahan Kotakulon dalam kegiatan pembinaan dan musrembang. Selain daripada pemberdayaan pegawai dan masyarakat ada juga pemberdayaan kelurahan yang berkaitan dengan sarana dan prasarana kelurahan, baik infrastruktur berupa jalan dan bangunan maupun fasilitas penunjang seperti perangkat kerja dan alat kebersihan sudah tersedia di Kelurahan Kotakulon.

Budaya organisasi yang tercipta di Kelurahan Kotakulon sendiri bersifat *take and give*, dimana para aparatur baik secara vertikal maupun horizontal memiliki hubungan kerja kekeluargaan. Budaya kerja disiplin menjadi bagian yang diterapkan oleh Kelurahan Kotakulon, begitupun dengan etos kerja aparatur yang disesuaikan dengan aturan-aturan yang berlaku. Jika terdapat budaya kerja pegawai yang buruk dan berdaya saing rendah maka pegawai tersebut berhak mendapat pembinaan dan motivasi, namun apabila hal tersebut tidak menimbulkan perubahan dalam diri pegawai maka nantinya akan ada penilaian kinerja, dimana pihak yang memberikan penilaian bukan hanya atasan tetapi rekan kerjanya, bawahannya, serta masyarakat, sehingga pegawai yang tidak mengalami perkembangan akan tersisih dan tertandang karena tidak bisa berkompetisi. Selanjutnya mengenai budaya pungutan liar (*pungli*), Kelurahan Kotakulon juga tidak membenarkan adanya *pungli* karena peraturannya sendiri sudah ditetapkan dan sanksinya berat, bisa sampai kepada pemecatan. Adanya satgas dari masyarakat juga akan memperkecil kemungkinan adanya *pungli*, karena masyarakat berhak untuk melaporkan kegiatan tersebut disertai dengan bukti yang jelas.

Faktor pendukung

Faktor pendukung berupa potensi kelurahan adalah segenap sumber daya alam dan sumber daya manusia yang dimiliki kelurahan sebagai modal dasar yang perlu dikelola dan dikembangkan bagi kelangsungan dan perkembangan kelurahan yang terdiri atas faktor-faktor. Potensi Fisik meliputi factor-faktor sebagai berikut: 1) Tanah, merupakan sumber daya alam, termasuk bahan tambang dan mineral serta hasil pertanian sebagai mata pencaharian dan bahan pangan; 2) Air, termasuk sumber air, tata air, dan keadaan air untuk kepentingan hidup manusia, misalnya irigasi, perikanan, pertanian, dan kebutuhan sehari-hari; 3) Iklim, termasuk di dalamnya suhu udara serta

curah hujan yang besar pengaruhnya terhadap usaha pertanian dan daerah objek wisata; 4) Peternakan dan perikanan, perdagangan/jasa, perindustrian/kerajinan kreatif yang merupakan sumber tenaga, bahan makanan (sumber protein), dan sumber mata pencaharian bagi penduduk/masyarakat; 5) Manusia, merupakan sumber daya manusia atau sumber tenaga kerja yang mengolah dan memanfaatkan sumber daya alam tersebut.

Potensi nonfisik, ialah potensi yang berkaitan erat dengan sumber daya, antara lain sebagai berikut: 1) Sikap gotong royong, ialah suatu tradisi kerja sama saling membantu dalam masyarakat yang merupakan kekuatan produksi dan pembangunan; 2) Lembaga-lembaga social, antara lain LPMK, PKK, karang Taruna, kader Posyandu, Kelompok kesenian dan organisasi lainnya yang dapat memberikan bimbingan dan penyuluhan kepada masyarakat; 3) Kreativitas aparatur kelurahan yang mampu mengelola administrasi dan pemerintahan secara tertib dan lancar.

Faktor penghambat

Walaupun pembangunan di Kelurahan Kotakulon bisa dikatakan sudah baik, namun layaknya organisasi pemerintahan pada umumnya, Kelurahan Kotakulon juga memiliki beberapa hambatan dalam pembangunannya, seperti: masih adanya sumber daya manusia (SDM) yang kurang dalam pendidikan dan keahliannya, sarana dan prasarana yang belum maksimal, lika-liku anggaran, dan berbagai hambatan lainnya dalam pelayanan yang datang baik dari sistem maupun dari masyarakat.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dari lima dimensi strategi yang dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik didukung dengan teori yang masih berkaitan dengan kajian peneliti, maka dapat disimpulkan: dari beberapa strategi yang harus diperhatikan untuk dapat menciptakan reformasi birokrasi ke arah yang lebih baik telah diwujudkan oleh Kelurahan Kotakulon, Kecamatan Sumedang Selatan, Kabupaten Sumedang. Strategi yang telah terwujud tersebut diantaranya: strategi inti, strategi konsekuensi, dan strategi pelanggan. Terwujudnya beberapa dimensi tersebut dipengaruhi oleh potensi sumber daya fisik dan non fisik di lingkungan kelurahan. Adapun faktor yang menjadi penghambat dalam mewujudkan perubahan di Kelurahan Kotakulon sendiri adalah masih adanya sumber daya manusia (SDM) yang kurang dalam pendidikan dan keahliannya, sarana dan prasarana yang belum maksimal, lika-liku anggaran, dan berbagai hambatan lainnya dalam pelayanan yang datang baik dari sistem maupun dari masyarakat.

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dan kesalahan dalam pembuatan dan penyusunan artikel ini. Oleh karenanya, peneliti mengharapkan adanya penelitian lebih lanjut mengenai *entrepreneurial government* dalam reformasi birokrasi, baik dengan lokus maupun teori yang berbeda, atau dengan dilakukannya studi komparasi.

DAFTAR PUSTAKA

Anggara, S. (2012). Ilmu Administrasi Negara, Bandung: Pustaka Setia.

- Ananda & Rafida. (2016). Pengantar Kewirausahaan, Medan: Perdana Publishing.
- AR, Asriadi & Nurdin, Mochamat. (2016). Strategi *Entrepreneurial government* (Pemerintah Bergaya Wirausaha) Pokok Pikiran dalam Membangun Kemandirian Desa Di Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasita*, 7(2).
- Bupati Sumedang. (2016). Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016, tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang. Bupati Sumedang, 8 November.
- Bupati Sumedang. (2017). Peraturan Bupati Kabupaten Sumedang Nomor 29 Tahun 2017, tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Pada Kelurahan. Bupati Sumedang, 12 Januari.
- Danil, Mahmud., Munjin, Ahmad., & Seran, G. Goris. (2020). Implementasi *Entrepreneurial government* Di Kecamatan Bogor Timur Kota Bogor. *Jurnal GOVERNANSI*, 6(1), 17-26.
- Dwiyanto, A. (2011). Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dwiyanto, A. (2015). Reformasi Birokrasi Kontekstual, Yogyakarta: Gadjah Mada Univ. Press.
- Engkus, E. (2017). Administrasi Publik dalam Perspektif Ekologi. *JISPO Jurnal Ilmu Sosial dan Politik*, 7(1), 91-101.
- Engkus, E. (2013). Desentralisasi (Teori yang Baik dengan Praktek yang buruk). *JISPO: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. (4), 1-16.
- Gedeona, HTW. (t. thn) Birokrasi dan Keberpihakannya Pada Rakyat.
- Iqrom, P. (2013). Birokrasi Di Nusantara, Malang: UB Press.
- Niode, IY. (2014). *Entrepreneurial government* Konsep & Riset, Gorontalo: UNG Press.
- Nurdin. (2017). Etika Pemerintahan, Lampung: Lintang Rasi Aksara.
- Presiden, RI. (2004). Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah. Presiden RI, 30 September.
- Presiden RI. (2018). Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018, tentang Kecamatan (pasal 25). Presiden RI, 3 Mei.
- Robial. (t. thn). Peran Pemerintah Kelurahan dalam Mewujudkan Kepemerintahan yang Baik. *Jurnal Ilmu Politik*.
- Simandjuntak, R. (2015). Sistem Desentralisasi dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia Perspektif Yuridis Konstitusional. *Jurnal Syariah dan Hukum*, 7(1), 57-67.
- Siyoto & Sodik. (2015). Dasar Metode Penelitian, Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Tanti, Erica Dwi., Zauhar, Soesilo., & Rochmah, Siti. (t. thn). Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dalam Rangka Peningkatan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pasuruan. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 3(1), 16-21.
- Tomo. (2019). Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance, Jakarta: Indocamp.
- Usman & Akbar. (2008). Metode Penelitian Sosial. Jakarta: Bumi Aksara.
- Yuniarto, B. (2018). Pendidikan Birokrasi dan Budaya Demokrasi Konstitusional, Yogyakarta: Budi Utama. UNS.