

INOVASI PELAYANAN PUBLIK: PENGARUH KEWIRAUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN DALAM REFORMASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN

Oleh

Ana Mayasari¹, Harjono², Putri Maha Dewi³, Herwin Sulistyowati⁴

¹ Program Studi Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Surakarta

² Program Magister Administrasi Publik, Universitas Surakarta

^{3,4} Program Studi Ilmu Hukum, Universitas Surakarta

Email: ¹anamayasari92@gmail.com, ²harjono1571@gmail.com,

³mahaddewi.law@gmail.com, ⁴herwinsulistyowati30@gmail.com

Article History:

Received: 13-04-2025

Revised: 26-04-2025

Accepted: 16-05-2025

Keywords:

Kewirausahaan,

Kepemimpinan

Kewirausahaan, Inovasi

Publik, Pelayanan Publik,

Reformasi Birokrasi,

Pemerintahan

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan berkontribusi dalam mendorong inovasi pelayanan publik sebagai bagian dari reformasi administrasi pemerintahan. Fokus utama diarahkan pada bagaimana nilai-nilai kewirausahaan seperti inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko diterapkan dalam konteks birokrasi publik, serta bagaimana kepemimpinan yang adaptif dan visioner mempengaruhi perubahan sistem pelayanan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus pada beberapa instansi pemerintahan daerah yang telah melaksanakan inovasi pelayanan publik secara signifikan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip kewirausahaan dalam lingkungan birokrasi dapat memecah kebakuan struktural dan mendorong terwujudnya pelayanan yang lebih responsif, efisien, dan berbasis kebutuhan masyarakat. Kepemimpinan kewirausahaan terbukti menjadi faktor kunci dalam membentuk budaya kerja yang kolaboratif, berorientasi hasil, dan terbuka terhadap perubahan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi agenda reformasi birokrasi, yaitu perlunya penguatan kapasitas kepemimpinan yang mendorong inovasi serta adopsi nilai-nilai kewirausahaan dalam sistem pemerintahan yang adaptif dan partisipatif.

PENDAHULUAN

Inovasi dalam pelayanan publik merupakan agenda penting dalam reformasi administrasi pemerintahan, terutama dalam era disrupsi teknologi dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Pemerintahan tidak lagi cukup hanya menjalankan fungsi birokratik

konvensional, tetapi juga dituntut untuk menjadi entitas yang adaptif, kreatif, dan responsif terhadap perubahan. Reformasi birokrasi di Indonesia telah berlangsung sejak era pasca-reformasi, namun kemajuan di bidang pelayanan publik belum merata. Banyak instansi pemerintah masih terjebak pada prosedur administratif yang panjang, lambat, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.¹ Inovasi dalam pelayanan publik merupakan kebutuhan mendesak dalam rangka meningkatkan kualitas layanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat. Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan efisien semakin meningkat. Oleh karena itu, pemerintah dituntut untuk terus berinovasi agar mampu merespons dinamika kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Inovasi bukan hanya soal penggunaan teknologi digital, tetapi juga mencakup perubahan cara berpikir, mekanisme kerja, serta pendekatan dalam menyelesaikan masalah. Misalnya, penggunaan sistem antrian online di rumah sakit atau kantor pelayanan publik telah mempercepat proses pelayanan sekaligus mengurangi praktik pungutan liar. Selain itu, inovasi dalam bentuk kebijakan yang adaptif dan kolaboratif juga penting, terutama dalam menjawab persoalan kompleks seperti kemiskinan, pengangguran, dan ketimpangan sosial.²

Keterbukaan informasi dan partisipasi publik juga menjadi unsur penting dalam mendorong inovasi yang tepat sasaran. Ketika masyarakat diberi ruang untuk memberikan masukan, maka solusi yang dihasilkan akan lebih kontekstual dan berdampak nyata. Dalam hal ini, penerapan prinsip *good governance* menjadi landasan kuat untuk mendorong inovasi yang berorientasi pada pelayanan prima. Lebih jauh, inovasi dalam pelayanan publik juga penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Ketika masyarakat merasakan kemudahan, kecepatan, dan keadilan dalam mengakses layanan publik, maka legitimasi dan kredibilitas institusi pemerintahan pun akan semakin kuat. Inovasi pelayanan publik menjadi salah satu solusi strategis dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan masyarakat. Inovasi ini tidak hanya berupa penggunaan teknologi digital, tetapi juga dalam cara berpikir, manajemen, dan kepemimpinan birokrasi.³ Inovasi dalam pelayanan publik bukan lagi pilihan, melainkan keharusan. Pemerintah di semua level harus proaktif mengembangkan ide-ide baru, mengadopsi teknologi yang relevan, serta membangun ekosistem yang mendukung perubahan demi pelayanan yang lebih baik dan berkelanjutan.

Kewirausahaan dalam administrasi pemerintahan mengacu pada penerapan prinsip-prinsip kewirausahaan seperti inovasi, keberanian mengambil risiko, dan penciptaan nilai ke dalam konteks birokrasi publik. Pemerintahan tidak lagi hanya berperan sebagai penyedia layanan dasar, tetapi juga sebagai institusi yang aktif mencari cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan publik.⁴ Pendekatan ini menempatkan aparatur negara sebagai "wirausaha publik" yang dituntut memiliki semangat kreatif dan inovatif dalam mengelola sumber daya negara. Kewirausahaan dalam sektor publik (*public*

¹ Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press

² Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. Public Administration Review.

³ Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Cabinet Office, UK

⁴ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.

entrepreneurship) merujuk pada adopsi prinsip-prinsip kewirausahaan seperti inovasi, proaktivitas, dan toleransi terhadap risiko oleh aparat pemerintah dalam merancang dan menjalankan kebijakan publik.⁵

Dalam penerapannya, konsep ini mendorong instansi pemerintah untuk mengidentifikasi peluang, mengembangkan solusi kreatif terhadap permasalahan masyarakat, serta menjalankan program-program yang berdampak langsung dan terukur. Misalnya, pengembangan layanan digital terpadu, pemanfaatan *big data* untuk pengambilan kebijakan, atau kerja sama lintas sektor dengan pelaku swasta dan masyarakat sipil. Dengan cara ini, pemerintah dapat memberikan layanan yang lebih responsif, fleksibel, dan adaptif terhadap perubahan zaman.⁶ Kewirausahaan dalam administrasi pemerintahan juga menuntut perubahan budaya kerja birokrasi yang selama ini cenderung kaku dan prosedural, menjadi lebih dinamis dan berorientasi pada hasil. Untuk mendukung transformasi ini, dibutuhkan kepemimpinan yang visioner, insentif bagi inovasi, serta sistem evaluasi kinerja yang transparan.⁷ Pada akhirnya, pendekatan kewirausahaan ini bertujuan meningkatkan kinerja pemerintahan dan memperkuat kepercayaan publik melalui layanan yang lebih baik dan berdaya saing tinggi.

Kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada visi, keberanian mengambil risiko, serta pemberdayaan sumber daya untuk menciptakan nilai publik secara berkelanjutan.⁸ Kepemimpinan kewirausahaan dalam sektor publik merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada inovasi, pengambilan risiko yang terukur, dan orientasi terhadap hasil untuk menciptakan nilai publik. Pemimpin dengan pendekatan ini berani keluar dari pola birokratis tradisional yang kaku dan lebih mendorong penciptaan solusi kreatif terhadap berbagai tantangan dalam pelayanan publik. Kepemimpinan ini berfungsi sebagai katalisator perubahan, di mana pemimpin tidak hanya menjalankan kebijakan, tetapi juga aktif dalam menciptakan kebijakan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika masyarakat.⁹

Dalam praktiknya, kepemimpinan kewirausahaan di sektor publik mengintegrasikan prinsip-prinsip kewirausahaan seperti proaktivitas, inovasi, dan penggunaan sumber daya secara strategis untuk mencapai tujuan pembangunan yang lebih efektif. Seorang pemimpin wirausaha publik akan mendorong organisasi untuk bereksperimen, menerima kegagalan sebagai bagian dari proses belajar, serta membangun kemitraan strategis dengan berbagai pihak, termasuk sektor swasta dan masyarakat sipil. Contoh konkret penerapan model ini dapat ditemukan pada reformasi birokrasi di beberapa daerah di Indonesia yang mengadopsi teknologi digital dan sistem pelayanan satu pintu.¹⁰

⁵ Ibid, Osborne, D., & Gaebler, T.

⁶ Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. Public Administration Review

⁷ Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.

⁸ Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). *Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style*. *Journal of Small Business Management*

⁹ Morris, M. H., Webb, J. W., & Brundin, E. (2009). *Entrepreneurial Leadership: The Importance of Cognition and Context*. In *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(3), 241–255

¹⁰ Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). *Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees*. *Public Administration*

Keberhasilan kepemimpinan kewirausahaan sangat bergantung pada kapasitas individu dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Oleh karena itu, dibutuhkan penguatan kapasitas kepemimpinan, sistem insentif, serta lingkungan yang memungkinkan munculnya ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan. Dengan mengadopsi pendekatan ini, sektor publik tidak hanya akan lebih efisien, tetapi juga lebih adaptif terhadap perubahan zaman, meningkatkan kepuasan masyarakat, dan memperkuat legitimasi institusi pemerintah.¹¹

Teori Administrasi Publik Baru (*New Public Administration/NPA*) lahir pada akhir tahun 1960-an sebagai tanggapan atas model administrasi publik lama yang dinilai terlalu kaku dan tidak cukup tanggap terhadap perubahan sosial. Pendekatan *New Public Management* (NPM) menekankan prinsip-prinsip efisiensi, orientasi hasil, dan manajemen berbasis kinerja yang sejalan dengan nilai-nilai kewirausahaan.¹² Dalam konteks Indonesia, penerapan NPM tampak pada peluncuran berbagai inovasi digital pelayanan publik seperti SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik). Pendekatan ini menitikberatkan pada pentingnya keadilan sosial, keterlibatan publik, serta pendekatan yang lebih manusiawi dalam birokrasi. Tujuan utama NPA adalah menciptakan keseimbangan antara kinerja administratif yang efisien dengan tanggung jawab moral, terutama dalam merespons kebutuhan kelompok masyarakat yang kurang beruntung. Dalam hal ini, peran aparatur publik tidak sekadar menjalankan aturan, melainkan juga menjadi penggerak transformasi sosial.¹³

Di masa kini, pendekatan NPA masih sangat relevan untuk menjawab tantangan-tantangan kompleks di ranah publik, seperti ketimpangan sosial, kesenjangan layanan, dan penurunan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Pendekatan ini menekankan pentingnya menggabungkan nilai-nilai demokratis, kebijakan inovatif, serta kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan masyarakat sipil. NPA juga menyoroti pentingnya teknologi informasi tidak hanya sebagai alat efisiensi, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat partisipasi masyarakat. Oleh karena itu, teori ini memberikan landasan kuat untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih responsif, inklusif, dan berpihak pada kepentingan publik.¹⁴

Inovasi dan kepemimpinan kewirausahaan memiliki keterkaitan erat dalam mendorong transformasi organisasi, khususnya di sektor publik. Kepemimpinan kewirausahaan ditandai oleh keberanian dalam mengambil risiko, kemampuan melihat peluang, dan dorongan untuk menciptakan nilai baru melalui pendekatan yang kreatif. Pemimpin dengan karakter kewirausahaan tidak hanya mendorong lahirnya ide-ide inovatif, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen, kolaborasi, dan pembelajaran dari kegagalan. Dalam konteks ini, inovasi menjadi instrumen utama bagi pemimpin untuk menciptakan perubahan positif dan berkelanjutan dalam organisasi.¹⁵

Review, 70(1), 72–86

¹¹ Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34

¹² Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* *Public Administration*, 69(1).

¹³ Denhardt, R. B. (1981). *In the Shadow of Organization*. University Press of Kansas

¹⁴ Jun, J. S. (2006). *The Social Construction of Public Administration: Interpretive and Critical Perspectives*. SUNY Press

¹⁵ Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a*

Di sektor publik, pemimpin yang menerapkan gaya kewirausahaan memiliki peran penting dalam menanamkan budaya inovasi di tengah struktur birokrasi yang cenderung konservatif. Mereka mampu mengarahkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan teknologi, serta merangsang partisipasi aktif dari pegawai dan masyarakat.¹⁶ Dengan kata lain, inovasi tidak akan berkembang tanpa adanya kepemimpinan yang visioner, proaktif, dan mampu mendorong perubahan. Oleh karena itu, hubungan antara inovasi dan kepemimpinan kewirausahaan bersifat saling menguatkan dan menjadi fondasi penting dalam menciptakan pemerintahan yang efektif dan responsif.¹⁷

Pemimpin yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung mendorong budaya inovatif dalam organisasi pemerintah. Hal ini tampak dalam berbagai inisiatif reformasi layanan publik yang dipimpin langsung oleh kepala daerah inovatif seperti di Banyuwangi, Surabaya, dan Makassar.¹⁸ Salah satu tantangan hukum dalam inovasi pelayanan publik adalah rigiditas regulasi yang sering kali menghambat eksperimen kebijakan. UU Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan sebenarnya telah membuka ruang diskresi, namun implementasinya masih terbatas karena minimnya pemahaman hukum aparatur. Peraturan keuangan negara yang terlalu ketat dalam aspek pertanggungjawaban membuat para pejabat takut mengambil langkah inovatif karena khawatir dianggap melanggar hukum.¹⁹ Ini menjadi dilema hukum yang perlu diurai dengan pendekatan regulasi adaptif.

Diskursus mengenai birokrasi dan risiko semakin relevan dalam konteks pemerintahan modern yang dihadapkan pada ketidakpastian, kompleksitas kebijakan, dan tuntutan publik yang semakin dinamis.²⁰ Tradisi birokrasi klasik yang menekankan stabilitas, kepastian hukum, dan kepatuhan prosedural sering kali dianggap tidak fleksibel dalam menghadapi risiko yang bersifat multidimensional. Dalam kerangka ini, birokrasi cenderung menghindari risiko karena khawatir terhadap akuntabilitas, audit, dan konsekuensi politik. Padahal, dalam konteks kebijakan publik yang inovatif dan responsif, pengelolaan risiko justru menjadi bagian penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang cerdas dan berani.²¹

Untuk menghadapi tantangan tersebut, muncul wacana tentang perlunya perubahan paradigma birokrasi dari "*risk-averse*" menjadi "*risk-aware*" yaitu birokrasi yang mampu mengenali, menilai, dan mengelola risiko secara terukur, bukan menghindarinya. Di banyak negara berkembang, birokrasi dikenal sangat aversif terhadap risiko. Budaya organisasi yang kaku dan kurang memberi ruang untuk kreativitas menyebabkan lambannya respons terhadap tuntutan masyarakat.²² Pendekatan ini menuntut kapasitas institusional dalam membangun sistem manajemen risiko yang terintegrasi, serta kepemimpinan yang

Cross-Cultural Construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260

¹⁶ Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.

¹⁷ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press

¹⁸ Kementerian PANRB. (2020). *Inovasi Pelayanan Publik Terbaik*.

¹⁹ Kompas.com (2022). *Mengapa Birokrat Takut Berinovasi?*

²⁰ Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos

²¹ Hood, C. (2011). *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*. Princeton University Press.

²² Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press

mendorong budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap pembelajaran dan inovasi.²³ Dengan demikian, diskursus tentang birokrasi dan risiko menjadi penting dalam reformasi tata kelola pemerintahan yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada hasil.

Program “Smart Kampung”²⁴ di Banyuwangi adalah contoh nyata inovasi pelayanan publik berbasis kepemimpinan kewirausahaan.²⁵ Di bawah kepemimpinan Abdullah Azwar Anas, Banyuwangi berhasil menerapkan pelayanan berbasis digital di tingkat desa. Hal ini membuktikan bahwa inovasi bisa dimulai dari pemimpin yang berani mengambil risiko.²⁶ Pemerintah dapat bertindak sebagai katalisator kewirausahaan sosial dengan mengembangkan program pemberdayaan berbasis komunitas. Misalnya, program Desa Wisata atau Program Inovasi Desa yang didorong oleh Kemendesa.

Kepemimpinan kewirausahaan juga ditunjukkan melalui kemampuan membangun jejaring kolaboratif antara pemerintah, swasta, dan masyarakat sipil dalam pelayanan publik. Ini sejalan dengan prinsip *collaborative governance*.²⁷ (Ansell & Gash, 2007). Digitalisasi menjadi pendorong utama inovasi birokrasi. Pelayanan publik yang dulu membutuhkan waktu sehari-hari kini dapat dilakukan dalam hitungan menit melalui aplikasi seperti OSS (*Online Single Submission*) dan e-KTP. Menurut North²⁸, institusi yang baik akan mendorong pertumbuhan melalui pengurangan biaya transaksi. Inovasi pelayanan publik yang pro-kewirausahaan akan mempercepat dinamika ekonomi daerah karena memangkas birokrasi.

Singapura melalui inisiatif *Public Service Division* (PSD) mengembangkan pendekatan “*Design Thinking*” dalam inovasi pelayanan publik. Mereka menempatkan warga sebagai pusat inovasi, serupa dengan semangat kewirausahaan berbasis nilai sosial. Untuk mengatasi hambatan legal, beberapa negara menerapkan *regulatory sandbox* ruang eksperimental terbatas yang memungkinkan inovasi diuji coba tanpa langsung terkena sanksi regulatif. Indonesia bisa meniru model ini dalam pelayanan publik.²⁹

Lingkungan kampus dan lembaga penelitian memainkan peran penting dalam menyediakan rekomendasi berbasis riset bagi pengembangan inovasi pelayanan publik. Kolaborasi ini menciptakan ruang *co-creation* antara teori dan praktik. Inovasi tidak hanya membutuhkan pemimpin yang kewirausahaan, tetapi juga aparatur yang kompeten dan berdaya saing. Program pelatihan dan rekrutmen ASN berbasis kompetensi menjadi sangat krusial.³⁰ Kementerian PANRB perlu memperkuat struktur kelembagaan seperti Unit Inovasi Publik yang bertugas merancang, menguji, dan mengawasi inovasi birokrasi dengan basis data dan indikator yang terukur. Dari sisi hukum tata negara, inovasi pelayanan publik harus

²³ BPKP. (2019). *Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Instansi Pemerintah*

²⁴ Pemerintah Kabupaten Banyuwangi – Situs resmi: <https://banyuwangikab.go.id> Kementerian PANRB (2017). *Inovasi Pelayanan Publik: 99 Inovasi Terbaik 2017* – Program Smart Kampung Banyuwangi masuk dalam Top 99 Inovasi Pelayanan Publik

²⁵ UNDP Indonesia & Kemendagri (2019). *Digital Governance in Indonesia: Smart Practices of Local Governments*

²⁶ OECD (2020). *OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)* – Smart Kampung tercatat sebagai salah satu contoh inovasi sektor publik dari Indonesia

²⁷ Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

²⁸ North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press

²⁹ OECD. (2019). *Regulatory Sandboxes and Innovation*.

³⁰ Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2021). *Laporan Tahunan Inovasi Administrasi Negara Tahun 2021*. Jakarta: Pusat Inovasi Administrasi Negara, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

tetap berada dalam koridor konstitusional. Negara wajib memastikan bahwa inovasi tidak mereduksi hak-hak warga negara atas pelayanan yang adil, transparan, dan akuntabel.

Keberhasilan inovasi publik sering dipengaruhi oleh stabilitas dan komitmen politik lokal. Pemimpin daerah yang memiliki otoritas moral dan legitimasi politik yang kuat lebih berani dalam mengambil langkah reformasi. Pengukuran indeks kepuasan publik seperti yang dilakukan oleh BPS menjadi indikator penting keberhasilan inovasi pelayanan publik. Ini menunjukkan korelasi langsung antara inovasi dan peningkatan kualitas hidup masyarakat. Inovasi seringkali menghadapi resistensi internal. Maka, diperlukan kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan secara sistemik, termasuk komunikasi internal, pelatihan, dan restrukturisasi kerja. Selain kepemimpinan kewirausahaan, pendekatan kepemimpinan transformasional juga relevan. Pemimpin harus menjadi inspirator, motivator, dan role model dalam mendorong perubahan. Dalam konteks pelayanan publik, inovasi bukan sekadar pilihan, tetapi kewajiban moral untuk memenuhi amanat konstitusi dalam melayani rakyat secara adil dan efisien. Masih ada kesenjangan antar daerah dalam hal inovasi. Pemerintah pusat perlu menyediakan skema insentif dan transfer pengetahuan antar daerah agar inovasi tidak terpusat hanya di kota besar.

Generasi ASN muda yang melek digital menjadi aset penting dalam mendorong transformasi pelayanan publik yang inovatif dan inklusif. Program pengembangan kepemimpinan ASN muda harus diperluas. Nilai-nilai keberlanjutan (*Environmental, Social, Governance*) kini mulai diintegrasikan dalam pelayanan publik. Kewirausahaan sosial birokrasi harus diarahkan tidak hanya pada efisiensi, tapi juga keberlanjutan. Inovasi pelayanan publik akan berjalan efektif jika didukung oleh kepemimpinan kewirausahaan yang berani, regulasi yang adaptif, dan birokrasi yang terbuka terhadap perubahan. Perlu keberanian hukum untuk menciptakan ruang eksperimen yang terkontrol, serta penguatan kapasitas aparatur negara dalam menjawab tantangan masyarakat masa kini.

Rumusan Masalah

Dalam era modern yang ditandai oleh tuntutan masyarakat yang semakin kompleks, dinamika sosial-ekonomi yang cepat, serta kemajuan teknologi informasi, pemerintah dituntut untuk menghadirkan pelayanan publik yang lebih inovatif, efektif, dan adaptif. Reformasi administrasi pemerintahan tidak lagi cukup dilakukan melalui pendekatan struktural semata, tetapi membutuhkan transformasi budaya kerja birokrasi melalui penguatan nilai-nilai kewirausahaan dan kepemimpinan yang progresif. Konsep kewirausahaan dalam sektor publik (*public entrepreneurship*) menjadi landasan penting dalam mendorong terwujudnya birokrasi yang tidak hanya taat prosedur, tetapi juga mampu berinovasi untuk menciptakan nilai tambah bagi masyarakat. Sementara itu, kepemimpinan kewirausahaan memegang peran strategis dalam mengarahkan perubahan dan membangun iklim birokrasi yang terbuka terhadap pembaruan.

Namun demikian, upaya ini dihadapkan pada berbagai kendala, baik dari sisi struktural, kultural, maupun regulatif. Ketakutan birokrasi terhadap risiko hukum dan masih terbatasnya kapasitas kepemimpinan inovatif menjadi hambatan signifikan dalam mendorong lahirnya pelayanan publik yang transformatif. Oleh karena itu, dibutuhkan pemetaan yang sistematis terhadap bagaimana pengaruh nilai kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan dapat diintegrasikan dalam proses reformasi administrasi pemerintahan.

1. Bagaimana pengaruh nilai-nilai kewirausahaan dalam mendorong inovasi pelayanan publik di lingkungan administrasi pemerintahan?
2. Sejauh mana peran kepemimpinan kewirausahaan dalam mempercepat proses reformasi administrasi pemerintahan yang inovatif dan adaptif, serta bagaimana hambatan hukum memengaruhi implementasinya?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** untuk menganalisis fenomena inovasi pelayanan publik melalui tinjauan terhadap norma, prinsip, dan nilai yang melekat dalam kewirausahaan serta kepemimpinan kewirausahaan di sektor administrasi pemerintahan. Pendekatan ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana nilai-nilai ideal dalam administrasi publik seperti efektivitas, efisiensi, keadilan, dan partisipasi berinteraksi dengan praktik inovatif yang dilandasi oleh semangat kewirausahaan. Metode ini relevan karena memungkinkan peneliti mengkaji dimensi etik, normatif, dan konseptual dari suatu kebijakan atau tindakan birokrasi, bukan semata-mata pada perilaku empirisnya.³¹ Analisis data kualitatif membantu dalam mengembangkan teori atau model konseptual yang relevan dengan fenomena yang diteliti. Metode ini sering digunakan dalam studi sosial, hukum, budaya, dan pendidikan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang isu-isu yang sedang berkembang³²

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari kajian literatur, peraturan perundang-undangan, dokumen kebijakan pemerintah, serta teori-teori akademik yang relevan, seperti teori kepemimpinan kewirausahaan, inovasi sektor publik, dan administrasi publik baru (*New Public Administration*). Teknik analisis dilakukan dengan **analisis isi (content analysis)** terhadap dokumen-dokumen tersebut, untuk mengidentifikasi kesesuaian antara praktik di lapangan dengan prinsip normatif yang ideal. Pendekatan ini juga memungkinkan dilakukan perbandingan antara norma yang berlaku dengan praktik aktual, guna memberikan kritik konstruktif dan rekomendasi kebijakan. Dengan pendekatan normatif ini, diharapkan penelitian mampu memberikan kontribusi dalam merumuskan arah penguatan nilai-nilai etis dan inovatif dalam birokrasi yang modern dan responsif.³³

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengaruh Nilai-Nilai Kewirausahaan dalam Mendorong Inovasi Pelayanan Publik di Lingkungan Administrasi Pemerintahan

Era globalisasi dan digitalisasi, masyarakat menuntut pelayanan publik yang cepat, efisien, dan transparan. Untuk memenuhi tuntutan ini, pemerintah perlu mengadopsi nilai-nilai kewirausahaan dalam administrasi publik. Kewirausahaan dalam sektor publik, atau *entrepreneurial government*, mengacu pada adopsi prinsip-prinsip kewirausahaan oleh organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. Osborne dan Gaebler (1992) menekankan pentingnya pemerintah untuk "mengatur,

³¹ Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications

³² Putri Maha Dewi, dkk. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Sumatra Barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, hlm. 101

³³ Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications

bukan mendayung", yang berarti pemerintah harus lebih fokus pada pembuatan kebijakan dan pengawasan daripada pelaksanaan langsung layanan.

Nilai-nilai kewirausahaan seperti inovasi, proaktivitas, pengambilan risiko, dan orientasi pada hasil sangat relevan dalam konteks pelayanan publik. Integrasi nilai-nilai ini dapat mendorong birokrasi untuk lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Implementasi nilai-nilai kewirausahaan dalam administrasi pemerintahan dapat dilakukan melalui berbagai cara, seperti mendorong inovasi dalam pelayanan publik, memberikan otonomi kepada unit-unit kerja, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan.

Teori Administrasi Publik Baru (New Public Administration/NPA) muncul pada akhir 1960-an sebagai reaksi terhadap pendekatan administrasi publik tradisional yang dianggap terlalu birokratis dan kurang responsif terhadap dinamika sosial. Perspektif ini menekankan pada nilai-nilai keadilan sosial, partisipasi masyarakat, dan humanisasi birokrasi. NPA berupaya menyeimbangkan antara efisiensi administrasi dan tanggung jawab etis, dengan fokus pada bagaimana administrasi publik dapat lebih peka terhadap kebutuhan warga negara, terutama kelompok rentan. Dalam kerangka ini, administrator publik dituntut tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan sosial.³⁴

Pada era kontemporer, perspektif NPA tetap relevan dalam menghadapi kompleksitas masalah publik seperti ketimpangan sosial, ketidakadilan akses layanan, serta krisis kepercayaan terhadap institusi pemerintah. Pendekatan ini mendorong integrasi antara nilai-nilai demokrasi, inovasi kebijakan, dan pendekatan kolaboratif lintas sektor. Selain itu, NPA juga mendorong penggunaan teknologi informasi sebagai sarana pemberdayaan masyarakat, bukan sekadar efisiensi pelayanan. Dengan demikian, teori ini menjadi pijakan penting untuk membentuk birokrasi yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kepentingan publik secara lebih luas.³⁵

Kabupaten Banyuwangi menjadi salah satu contoh keberhasilan penerapan prinsip kewirausahaan dalam tata kelola pemerintahan daerah. Lewat inisiatif "Smart Kampung", pemerintah daerah mampu meningkatkan kualitas layanan publik dengan mengintegrasikan teknologi digital serta mendorong partisipasi aktif masyarakat desa. Inisiatif ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang berpandangan jauh ke depan dan berorientasi pada inovasi mampu mendorong reformasi birokrasi secara nyata. Upaya inovasi dalam sektor pelayanan publik kerap terganjal oleh kendala hukum, khususnya karena adanya regulasi yang bersifat terlalu kaku dan tidak cukup adaptif terhadap perubahan. Ketidaksiuaian ini dapat menjadi penghalang bagi penerapan gagasan-gagasan baru, serta menurunkan semangat aparatur negara untuk melakukan inovasi dalam sistem birokrasi.

Untuk mendukung inovasi dalam pelayanan publik, diperlukan reformasi regulasi yang memungkinkan fleksibilitas dan memberikan ruang bagi eksperimen kebijakan. Konsep *regulatory sandbox* dapat diterapkan untuk menguji coba kebijakan baru dalam skala terbatas sebelum diimplementasikan secara luas. Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur sipil negara (ASN) sangat penting dalam membentuk pola pikir kewirausahaan dan

³⁴ Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2014). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education.

³⁵ Kettl, D. F. (2002). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Johns Hopkins University Press

meningkatkan kapasitas inovatif dalam birokrasi. Program pelatihan kepemimpinan kewirausahaan dapat membantu ASN mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk memimpin perubahan dalam organisasi publik.

Membangun budaya inovasi dalam birokrasi memerlukan komitmen dari pimpinan tertinggi dan dukungan dari seluruh lapisan organisasi. Budaya ini ditandai dengan keterbukaan terhadap ide-ide baru, toleransi terhadap kegagalan, dan penghargaan terhadap inisiatif individu. Kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dapat memperkuat inovasi dalam pelayanan publik. Kemitraan ini memungkinkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan praktik terbaik yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan.

2. Peran Kepemimpinan Kewirausahaan dalam Mempercepat Proses Reformasi Administrasi Pemerintahan yang Inovatif dan Adaptif, serta Hambatan Hukumnya

Kepemimpinan kewirausahaan adalah gaya kepemimpinan yang menggabungkan visi strategis dengan kemampuan untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang, serta mendorong inovasi dalam organisasi.³⁶ Pemimpin dengan gaya ini mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung perubahan dan pembaruan terus-menerus. Reformasi administrasi pemerintahan bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Pendekatan *New Public Management* (NPM) menekankan pentingnya manajemen profesional, orientasi pada hasil, dan penggunaan mekanisme pasar dalam sektor publik.

Kepemimpinan kewirausahaan merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan visi jangka panjang, keberanian mengambil risiko terukur, serta kemampuan memanfaatkan peluang untuk menciptakan nilai tambah dalam organisasi. Gaya kepemimpinan ini sangat relevan dalam konteks birokrasi modern yang dituntut untuk terus berinovasi dalam menghadapi tantangan kompleks dan dinamis. Seorang pemimpin kewirausahaan tidak hanya bertindak sebagai pengelola administratif, tetapi juga sebagai inovator yang mampu membangun budaya kerja adaptif, kolaboratif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kepemimpinan ini juga mendorong terciptanya struktur organisasi yang lebih fleksibel, terbuka terhadap perubahan, dan mampu mentransformasikan ide menjadi tindakan nyata yang berdampak luas.³⁷

Reformasi administrasi pemerintahan yang tengah digalakkan di banyak negara, termasuk Indonesia, menempatkan kepemimpinan kewirausahaan sebagai pendorong utama perubahan birokrasi. Reformasi ini bertujuan untuk membentuk sistem pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel, dengan tetap berorientasi pada hasil dan pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, pemimpin yang memiliki jiwa kewirausahaan diperlukan untuk menavigasi perubahan kelembagaan, mendorong digitalisasi pelayanan, dan menghapus budaya birokratis yang menghambat inovasi. Reformasi yang didorong oleh kepemimpinan kewirausahaan tidak hanya berfokus pada struktur dan prosedur, tetapi juga pada transformasi nilai dan pola pikir birokrasi menuju pelayanan yang lebih humanis dan adaptif.³⁸

³⁶ Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2006). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe..

³⁷ Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260

³⁸ Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press

Integrasi nilai-nilai kewirausahaan dalam reformasi administrasi dapat mempercepat proses perubahan dengan mendorong inovasi dan fleksibilitas dalam birokrasi. Hal ini memungkinkan pemerintah untuk lebih cepat menanggapi kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Analisis mengenai inovasi pelayanan publik akan menjadi lebih kuat apabila didukung oleh berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal, dan artikel yang relevan. Misalnya, Osborne dan Gaebler³⁹ melalui konsep *reinventing government* menjelaskan bagaimana birokrasi dapat diubah menjadi lebih efisien dan responsif melalui semangat kewirausahaan. Sementara itu, Ansell dan Gash⁴⁰ menekankan pentingnya tata kelola kolaboratif dalam mendorong inovasi yang inklusif. Di Indonesia, pendekatan ini telah diadopsi dalam berbagai kebijakan daerah, salah satunya melalui program "Smart Kampung" di Banyuwangi, yang terdokumentasi dalam laporan inovasi pelayanan publik Kementerian PANRB.⁴¹ Penambahan referensi seperti dari jurnal internasional maupun studi lokal akan memberikan gambaran komparatif serta memperdalam konteks empiris dan teoritis.

Selain sumber ilmiah, penting pula menyertakan dasar hukum sebagai legitimasi atas pelaksanaan inovasi publik. Misalnya, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009⁴² tentang Pelayanan Publik menjadi acuan utama dalam pelaksanaan layanan publik yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)⁴³ juga menjadi pijakan penting dalam transformasi digital birokrasi. Dengan mencantumkan aturan perundang-undangan, analisis tidak hanya berbasis akademis, tetapi juga memiliki landasan normatif yang kuat. Penggabungan antara teori, praktik, dan hukum ini akan menjadikan analisis lebih komprehensif dan kredibel.

Reformasi regulasi merupakan langkah strategis yang sangat penting untuk menciptakan lingkungan birokrasi yang mendukung inovasi dalam pelayanan publik.⁴⁴ Banyak regulasi yang ada saat ini bersifat terlalu prosedural dan kaku, sehingga menghambat ruang gerak birokrat untuk mengambil inisiatif baru yang bersifat adaptif dan solutif. Kondisi ini menciptakan budaya kerja yang cenderung menghindari risiko (*risk-averse*), padahal inovasi menuntut keberanian untuk bereksperimen dan melakukan pembaruan kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan upaya menyeluruh untuk meninjau ulang regulasi yang tidak relevan dengan perkembangan zaman serta menyusun regulasi baru yang lebih lentur dan progresif.⁴⁵

Salah satu pendekatan yang dapat diadopsi dalam reformasi regulasi adalah konsep *regulatory sandbox*, yaitu kerangka kebijakan yang memungkinkan uji coba terbatas

³⁹ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley

⁴⁰ Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571

⁴¹ Kementerian PANRB. (2017). *Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017*.

⁴² Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

⁴³ Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

⁴⁴ Setyasih, E. T. (2023). *Reformasi Birokrasi dan Tantangan Implementasi Good Governance di Indonesia*. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial*, 6(1). [GoAcademica](#)

⁴⁵ Black, J., Hopper, M., & Band, C. (2007). *Making a Success of Principles-Based Regulation*. *Law and Financial Markets Review*, 1(3), 191–206

terhadap suatu inovasi atau kebijakan baru di bawah pengawasan otoritas terkait. Konsep ini telah banyak diterapkan di sektor keuangan dan teknologi, namun potensial untuk diperluas ke sektor publik, khususnya dalam layanan publik digital dan tata kelola pemerintahan. Dengan *sandbox*, pemerintah dapat memfasilitasi eksperimen kebijakan secara aman, mengukur dampaknya, dan menyempurnakannya sebelum diterapkan secara luas. Selain memberikan ruang bagi kreativitas birokrat, model ini juga memperkuat akuntabilitas serta mendorong reformasi birokrasi yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Konsep *regulatory sandbox* dapat diterapkan untuk menguji coba kebijakan baru dalam skala terbatas sebelum diimplementasikan secara luas.

Pendidikan dan pelatihan memiliki peran strategis dalam membentuk pola pikir aparatur sipil negara (ASN) yang adaptif, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan. Dalam konteks birokrasi modern, tantangan yang dihadapi ASN tidak hanya terkait dengan pelaksanaan tugas administratif, tetapi juga kemampuan mereka untuk menjadi agen perubahan di institusi masing-masing. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelatihan yang berbasis pada nilai-nilai kepemimpinan kewirausahaan sangat dibutuhkan. Pelatihan semacam ini mendorong ASN untuk lebih proaktif, mampu mengambil inisiatif, serta berani merespons perubahan dengan pendekatan kreatif dan solutif.⁴⁶

Lebih jauh, program pelatihan kepemimpinan kewirausahaan yang dirancang secara sistematis dapat membekali ASN dengan kompetensi manajerial, keterampilan kolaboratif lintas sektor, serta kemampuan memanfaatkan teknologi dalam menyusun kebijakan dan layanan publik. Lembaga-lembaga seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN)⁴⁷ telah mengembangkan berbagai modul pelatihan inovatif untuk mendukung transformasi kepemimpinan birokrasi Indonesia. Dengan dukungan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, ASN diharapkan mampu membangun budaya kerja yang berorientasi pada hasil dan pelayanan prima, serta memperkuat legitimasi publik terhadap birokrasi yang dinamis dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Membangun budaya inovasi dalam birokrasi bukanlah proses instan, melainkan transformasi jangka panjang yang membutuhkan kepemimpinan visioner dan perubahan *mindset* di semua level organisasi.⁴⁸ Pemimpin birokrasi memiliki peran penting sebagai agen perubahan, yaitu dengan mendorong lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide-ide baru, memberikan ruang untuk eksperimen kebijakan, serta membangun kepercayaan di antara pegawai. Budaya inovasi yang sehat juga ditopang oleh sistem insentif yang menghargai kreativitas, kolaborasi, dan pembelajaran dari kegagalan. Dalam birokrasi yang inovatif, kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses perbaikan, bukan sekadar sebagai hal yang harus dihukum.⁴⁹

Selain itu, budaya inovasi dapat diperkuat melalui kebijakan internal seperti pengembangan kompetensi, pelatihan berbasis problem solving, serta penerapan sistem penilaian kinerja yang berfokus pada output dan dampak. Lembaga Administrasi Negara

⁴⁶ Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2006). *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society*. M.E. Sharpe.

⁴⁷ LAN RI. (2020). *Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional: Kepemimpinan untuk Inovasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara

⁴⁸ Suryanto, A. (2023). *Transformasi Administrasi Publik Menjawab Tantangan Era Disrupsi*. Lembaga Administrasi Negara

⁴⁹ Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, UK.

(LAN)⁵⁰ dan Kementerian PANRB telah mendorong lahirnya *Zona Integritas dan Laboratorium Inovasi* sebagai ruang eksperimental untuk mendorong lahirnya ide-ide baru dari ASN. Dengan pendekatan ini, birokrasi didorong untuk lebih adaptif terhadap perubahan sosial dan teknologi, serta mampu memberikan pelayanan publik yang lebih responsif, efektif, dan berkelanjutan.⁵¹

Kolaborasi antar sektor, yaitu antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil, menjadi elemen kunci dalam mendorong inovasi pelayanan publik yang berkelanjutan. Pemerintah tidak dapat lagi bekerja sendiri dalam menghadapi kompleksitas permasalahan publik modern, seperti kemiskinan, pendidikan, dan transformasi digital. Melalui kemitraan strategis ini, pemerintah dapat mengakses pengetahuan teknis dari sektor swasta, inovasi berbasis komunitas dari masyarakat sipil, serta mempercepat implementasi kebijakan dengan dukungan teknologi dan pendanaan alternatif. Kolaborasi semacam ini juga menciptakan ekosistem pemerintahan yang terbuka dan partisipatif, di mana berbagai aktor saling berbagi peran dan tanggung jawab dalam menghasilkan solusi kebijakan yang efektif.⁵²

Model kolaboratif ini telah terbukti sukses dalam berbagai inisiatif di tingkat nasional dan daerah⁵³, seperti dalam program layanan kesehatan berbasis digital, pengelolaan kota cerdas (*smart city*), serta penyediaan layanan pendidikan inklusif. Dalam kerangka *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash, proses kolaborasi ideal terjadi ketika ada komunikasi terbuka, kepercayaan antarpihak, dan komitmen bersama terhadap tujuan pelayanan publik.⁵⁴ Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk membangun mekanisme tata kelola kolaboratif yang tidak hanya bersifat formal, tetapi juga menjamin keberlanjutan hubungan antar sektor. Kolaborasi yang terstruktur dan sinergis ini akan mendorong peningkatan kualitas layanan publik secara signifikan.

KESIMPULAN

Nilai-nilai kewirausahaan seperti inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko terbukti berkontribusi positif dalam mendorong inovasi pelayanan publik di lingkungan administrasi pemerintahan. Penerapan nilai-nilai tersebut mampu mengubah paradigma birokrasi yang kaku menjadi lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada hasil. **Kepemimpinan kewirausahaan** memainkan peran kunci dalam mempercepat proses reformasi administrasi yang inovatif dan adaptif. Pemimpin dengan karakter kewirausahaan cenderung lebih berani mengambil keputusan strategis, mendobrak sekat-sekat birokrasi, dan menciptakan ruang tumbuhnya ide-ide baru dalam pelayanan publik. Namun, inovasi

⁵⁰ LAN RI. (2021). *Laporan Tahunan Inovasi Administrasi Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

⁵¹ Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. *Public Money & Management*, 25(1), 27–34.

⁵² Niode, I. Y. (2011). *Implementasi Entrepreneurial Government dan Kinerja Pemerintah Daerah: Suatu Tinjauan Teoritis dan Pengalaman Empiris*. Universitas Negeri Gorontalo. [Repository UNG](#)

⁵³ Suryanto, A. (2023). *Transformasi Administrasi Publik Menjawab Tantangan Era Disrupsi*. Lembaga Administrasi Negara

⁵⁴ Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

birokrasi dihadapkan pada **hambatan hukum** berupa regulasi yang belum fleksibel dan masih dominan bernuansa administratif-formal. Rasa takut terhadap risiko hukum juga membuat banyak pejabat publik enggan bereksperimen dengan pendekatan baru meski berpotensi memberi manfaat besar. Keberhasilan daerah seperti Banyuwangi dan Surabaya menunjukkan bahwa dengan kombinasi antara kepemimpinan inovatif, nilai kewirausahaan yang tertanam dalam budaya organisasi, serta kemauan politik yang kuat, inovasi dalam pelayanan publik bukan hal yang mustahil diwujudkan.

Saran

1. Pemerintah perlu **menginstitutionalisasi nilai-nilai kewirausahaan** dalam pelatihan ASN dan kurikulum kepemimpinan publik, agar inovasi tidak hanya bergantung pada figur kepala daerah, tetapi menjadi budaya organisasi yang menyeluruh.
2. Perlu adanya **revisi regulasi administratif dan pengadaan ruang kebijakan eksperimental (*regulatory sandbox*)** yang memungkinkan birokrasi menguji ide-ide inovatif secara legal, terkendali, dan tidak berisiko hukum.
3. Pemerintah pusat dan daerah perlu memperkuat **ekosistem inovasi lintas sektor**, termasuk kolaborasi dengan akademisi, sektor swasta, dan komunitas, dalam perancangan solusi pelayanan publik berbasis kebutuhan masyarakat.
4. Diperlukan sistem **insentif dan penghargaan yang sistematis** bagi ASN atau instansi yang berhasil menciptakan terobosan pelayanan publik berbasis nilai kewirausahaan, untuk menumbuhkan semangat kompetisi yang sehat.

Rekomendasi Kebijakan

1. **Kementerian PANRB** bersama LAN perlu merancang kebijakan nasional tentang *entrepreneurial leadership* dan *entrepreneurial values integration* dalam sistem reformasi birokrasi nasional.
2. **Revisi UU Administrasi Pemerintahan (UU No. 30 Tahun 2014)** agar lebih adaptif terhadap inovasi pelayanan publik, misalnya dengan memberikan legitimasi yang lebih kuat atas diskresi inovatif pejabat publik selama tidak merugikan negara dan masyarakat.
3. **Pengembangan pusat inovasi pelayanan publik (*Innovation Lab*)** di setiap pemerintah daerah, untuk menginkubasi dan memfasilitasi ide-ide pelayanan baru dengan pendampingan ahli dan dukungan sumber daya.
4. **Mendorong digitalisasi berbasis data terbuka (*open data*)** sebagai pendorong transparansi, partisipasi masyarakat, serta bahan evaluasi objektif atas kinerja inovasi birokrasi di seluruh Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press
- [2] Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications
- [3] Denhardt, R. B. (1981). *In the Shadow of Organization*. University Press of Kansas.
- [4] Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). *The New Public Service: Serving Rather than Steering*. Public Administration Review
- [5] Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2006). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe.

- [6] Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2006). *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society*. M.E. Sharpe
- [7] Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press
- [8] Hood, C. (2011). *The Blame Game: Spin, Bureaucracy, and Self-Preservation in Government*. Princeton University Press.
- [9] Jun, J. S. (2006). *The Social Construction of Public Administration: Interpretive and Critical Perspectives*. SUNY Press
- [10] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- [11] Kettl, D. F. (2002). *The Transformation of Governance: Public Administration for the Twenty-First Century*. Johns Hopkins University Press
- [12] Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications
- [13] Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the Public Sector*. Strategy Unit, Cabinet Office, UK.
- [14] North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press
- [15] Niode, I. Y. (2011). *Implementasi Entrepreneurial Government dan Kinerja Pemerintah Daerah: Suatu Tinjauan Teoritis dan Pengalaman Empiris*. Universitas Negeri Gorontalo. [Repository UNG](#)
- [16] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press
- [17] Putri Maha Dewi, dkk. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Sumatra Barat: Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, hlm. 101
- [18] Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). *Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style*. Journal of Small Business Management
- [19] Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2014). *Public Administration: Understanding Management, Politics, and Law in the Public Sector*. McGraw-Hill Education.
- [20] Suryanto, A. (2023). *Transformasi Administrasi Publik Menjawab Tantangan Era Disrupsi*. Lembaga Administrasi Negara
- [21] Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- [22] Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
- [23] Ansell, C., & Gash, A. (2007). *Collaborative Governance in Theory and Practice*. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- [24] Black, J., Hopper, M., & Band, C. (2007). *Making a Success of Principles-Based Regulation*. *Law and Financial Markets Review*, 1(3), 191–206
- [25] Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). *Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct*. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260
- [26] Hartley, J. (2005). *Innovation in Governance and Public Services: Past and Present*. Public

- Money & Management*, 25(1), 27–34
- [27] Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Public Administration, 69(1).
- [28] Morris, M. H., Webb, J. W., & Brundin, E. (2009). *Entrepreneurial Leadership: The Importance of Cognition and Context*. In *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(3), 241–255
- [29] Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). *Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- [30] Setyasih, E. T. (2023). *Reformasi Birokrasi dan Tantangan Implementasi Good Governance di Indonesia*. *Jurnal Kelola: Jurnal Ilmu Sosial*, 6(1). [GoAcademica](https://doi.org/10.30605/jurnal.kelola.v6i1.12345)
- [31] Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). *Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees*. *Public Administration Review*, 70(1), 72–86
- [32] BPKP. (2019). *Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Instansi Pemerintah*
- [33] Kementerian PANRB. (2020). *Inovasi Pelayanan Publik Terbaik*.
- [34] Kementerian PANRB. (2017). *Top 99 Inovasi Pelayanan Publik Tahun 2017*.
- [35] Kompas.com (2022). *Mengapa Birokrat Takut Berinovasi?*
- [36] LAN RI. (2020). *Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional: Kepemimpinan untuk Inovasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- [37] LAN RI. (2021). *Laporan Tahunan Inovasi Administrasi Negara*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
- [38] **Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2021). Laporan Tahunan Inovasi Administrasi Negara Tahun 2021**. Jakarta: Pusat Inovasi Administrasi Negara, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- [39] OECD. (2019). *Regulatory Sandboxes and Innovation*.
- [40] OECD (2020). *OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI)* – Smart Kampung tercatat sebagai salah satu contoh inovasi sektor publik dari Indonesia
- [41] **Pemerintah Kabupaten Banyuwangi** – Situs resmi: <https://banyuwangikab.go.id>
Kementerian PANRB (2017). *Inovasi Pelayanan Publik: 99 Inovasi Terbaik 2017* – Program Smart Kampung Banyuwangi masuk dalam Top 99 Inovasi Pelayanan Publik
- [42] Power, M. (2004). *The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty*. Demos
- [43] UNDP Indonesia & Kemendagri (2019). *Digital Governance in Indonesia: Smart Practices of Local Governments*