



Korporatisasi Pelayanan Publik Sektor Pertanian: Analisa Inovasi PANDORA di Kabupaten Kebumen dalam Perspektif New Public Management

Qurrotu Aini ^{1*}, Bintoro Wardiyanto ²

¹⁻³ Program Studi Kebijakan Publik, Universitas Airlangga, Indonesia

*Penulis Korespondensi : qurrotu.aini-2025@fisip.unair.ac.id

Abstract. *The transformation of public service governance in the agricultural sector is faced with demands for efficiency, results accountability, and managerial agility to dismantle rigid, traditional bureaucratic chains. The Regency Government of Kebumen addresses this challenge through an innovation called "The Role of Managers in Agricultural Corporations (PANDORA)," which boldly adopts private-sector techniques into public institutions. This scholarly article aims to analyze this agricultural service corporatization model through the lens of New Public Management (NPM) and New Public Financial Management (NPFM) theories, while integrating public value critiques based on New Public Governance (NPG) and New Public Service (NPS). Using a qualitative literature review, this study confronts empirical innovation data with global theoretical consensuses. The analysis shows that the PANDORA innovation successfully cuts bureaucratic inefficiencies through contractualization and output orientation. This model has consolidated 83 hectares of land across 8 sub-districts and boosted agricultural productivity to 8.9 tons per hectare via regional state-owned enterprise (BUMD) synergies and PATS technology. However, literature notes inherent risks, such as threats to public information governance, data leakage risks in third-party partnerships, and limited local digital literacy. Local thought emphasizes that corporatization must not replace fundamental state responsibilities but should serve as an enabling environment. This article recommends a hybrid governance model that secures corporate efficiency with public value audit mechanisms and multistakeholder oversight to guarantee inclusive economic sustainability for smallholders.*

Keywords: *Corporate Farming; Financial Accountability; New Public Management; New Public Governance; Pandora Kebumen.*

Abstrak. Transformasi tata kelola pelayanan publik di sektor pertanian kini dihadapkan pada tuntutan efisiensi, akuntabilitas hasil, dan ketangkasan manajerial guna mengurai rantai birokrasi tradisional yang kaku. Pemerintah Kabupaten Kebumen menjawab tantangan ini melalui inovasi "Peran Manager dalam Korporasi Pertanian (PANDORA)" yang secara berani mengadopsi teknik sektor swasta ke dalam institusi publik. Artikel ilmiah ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam model korporatisasi pelayanan pertanian tersebut melalui lensa teori *New Public Management* (NPM) dan *New Public Financial Management* (NPFM), dengan turut mengintegrasikan kritik nilai publik berbasis *New Public Governance* (NPG) dan *New Public Service* (NPS). Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur kualitatif dengan mengonfrontasikan data empiris inovasi dengan konsensus teoretis global. Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi PANDORA berhasil memotong inefisiensi birokrasi melalui kontraktualisasi dan orientasi output, yang terbukti mengonsolidasikan 83 hektare lahan di 8 kecamatan serta mendongkrak produktivitas tani hingga 8,9 ton per hektare melalui sinergi BUMD dan teknologi PATS. Namun demikian, literatur mencatat adanya risiko inheren berupa ancaman tata kelola informasi publik, potensi kebocoran data pada skema kerja sama pihak ketiga, serta keterbatasan literasi digital masyarakat lokal. Pemikiran lokal menegaskan bahwa korporatisasi tidak boleh menggantikan tanggung jawab fundamental negara, melainkan harus diposisikan sebagai *enabling environment*. Artikel ini merekomendasikan sebuah model tata kelola hibrid yang mengunci efisiensi korporat dengan mekanisme audit nilai publik dan pengawasan multistakeholder demi menjamin keberlanjutan ekonomi petani kecil secara inklusif.

Kata kunci: Akuntabilitas Keuangan; Koperasi Pertanian; *New Public Governance*; *New Public Management*; Tata kelola informasi.

1. LATAR BELAKANG

Pergeseran paradigma dalam administrasi publik global telah menggeser secara radikal cara pandang negara terhadap masyarakat, dari yang semula menempatkan warga negara

sekadar sebagai objek pasif regulasi menjadi pelanggan utama yang berhak menerima pelayanan berkualitas prima (Osborne & Gaebler, 1992). Dalam lanskap tata kelola pemerintahan kontemporer, sektor publik dituntut untuk tidak lagi bekerja berdasarkan kepatuhan prosedur administratif semata (*procedural compliance*), melainkan beralih secara total menuju orientasi pencapaian hasil (*outcome-oriented*) serta efisiensi anggaran yang transparan (Hood, 1991). Doktrin *New Public Management* (NPM) menegaskan bahwa untuk memecahkan kebakuan birokrasi, institusi pemerintah perlu mengadopsi teknik-teknik manajemen sektor swasta—seperti otonomi manajerial, kontraktualisasi, fleksibilitas pengelolaan aset, dan pengorganisasian unit kerja yang ramping—guna menghasilkan efektivitas layanan yang berdampak langsung pada kesejahteraan sosial-ekonomis masyarakat (Pollitt & Bouckaert, 2011).

Dalam konteks pembangunan daerah di negara berkembang seperti Indonesia, pelayanan publik pada sektor agraria dan pertanian memegang peranan yang sangat vital bagi stabilitas ekonomi nasional dan ketahanan pangan (Dwiyanto, 2021). Sektor pertanian tidak boleh lagi hanya dipandang melalui kacamata perlindungan sosial pasif, melainkan harus dikelola dengan pendekatan hulu-hilir yang bernilai tambah komersial tinggi melalui strategi korporatisasi yang lincah (World Bank, 2020). Idealnya, dinas atau lembaga publik yang mengurus rumpun pertanian mampu bergerak cepat (*agile*), memiliki kepekaan yang tajam terhadap dinamika pasar, serta dipimpin oleh sumber daya manusia yang memiliki kapasitas manajerial profesional layaknya eksekutif perusahaan swasta (*corporate-like management*). Dengan demikian, akumulasi modal, pemanfaatan teknologi modern, dan efisiensi rantai pasok pangan dapat dikonsolidasikan secara terpadu guna memicu kemandirian ekonomi petani lokal.

Pembangunan sektor pertanian yang ideal menuntut rantai nilai (*value chain*) yang terintegrasi secara mulus tanpa adanya hambatan friksi birokrasi. Kebijakan publik di tingkat lokal semestinya mampu menyediakan payung hukum dan fasilitas teknologi yang membebaskan petani dari ketergantungan modal yang menjerat serta fluktuasi harga pasar yang tidak menentu. Konsep modern tata kelola agraria menghendaki adanya penggabungan atau konsolidasi lahan-lahan pertanian rakyat yang sempit menjadi satu kesatuan hamparan berskala ekonomi besar, yang kemudian dikelola dengan manajemen profesional yang akuntabel, transparan, dan efisien.

Namun demikian, realitas empiris di tingkat lokal menunjukkan adanya kesenjangan yang sangat lebar (*gap*) dari kondisi ideal tersebut. Tata kelola sektor pertanian publik di berbagai daerah di Indonesia umumnya masih terjebak dalam perangkat birokrasi klasik yang bercorak hierarkis-legalistik atau mencerminkan karakteristik *Old Public Administration*

(OPA) yang lamban (Denhardt & Denhardt, 2003). Pelayanan dan pendampingan terhadap kelompok tani kerap kali bersifat top-down, kaku, dan tidak responsif dalam mengantisipasi fluktuasi harga komoditas maupun kelangkaan logistik di lapangan. Patologi birokrasi ini diperparah oleh fenomena "ego sektoral" dan fragmentasi kelembagaan di tingkat daerah, di mana fungsi penyuluhan, distribusi pupuk bersubsidi, dan fasilitasi akses pasar berjalan sendiri-sendiri tanpa adanya integrasi sistem yang padu (Prasojo, 2020).

Secara khusus, tantangan struktural ini terlihat nyata pada potret sosiologis dan ekonomi sektor pertanian di Kabupaten Kebumen sebelum dijalankannya reformasi tata kelola pelayanan. Sebagai wilayah dengan potensi agraria yang masif, para petani di Kebumen secara tradisional terus berada pada posisi rentan akibat panjangnya rantai distribusi komoditas yang dikuasai oleh jejaring tengkulak informal. Di sisi lain, aparatur sipil negara (ASN) pada Dinas Pertanian dan Pangan daerah secara konvensional ditempatkan hanya sebagai administrator program yang kinerjanya diukur secara sempit dari daya serap anggaran (*input-oriented*), bukan dari nilai tambah ekonomis (*value added*) yang dinikmati petani. Keterbatasan kapasitas manajerial dan kegagalan birokrasi lokal dalam mengelola fungsi komersial pertanian inilah yang menyebabkan intervensi pemerintah sering kali berujung inefektif dan gagal memutus rantai kemiskinan di tingkat akar rumput.

Inefisiensi yang terjadi di tingkat tapak ini berimplikasi pada tingginya biaya logistik dan operasional yang harus ditanggung oleh petani. Kelangkaan pupuk pada masa tanam, rusaknya infrastruktur irigasi akibat lambannya respons dinas teknis, serta kejatuhan harga gabah yang drastis pada saat panen raya merupakan siklus patologi sistemik yang terus berulang. Perangkat kelembagaan lokal seperti Gabungan Kelompok Tani (Gapoktan) sering kali hanya berfungsi sebagai wadah administratif formal untuk menerima bantuan hibah dari pemerintah, tanpa memiliki kemampuan mandiri untuk mengelola usaha tani mereka sebagai sebuah entitas ekonomi yang berdaya saing tinggi di pasar modern.

Menyikapi kebuntuan tata kelola tersebut, Pemerintah Kabupaten Kebumen menginisiasi sebuah terobosan transformatif yang secara berani memadukan otoritas publik dengan kelincahan sektor bisnis melalui inovasi "PERAN MANAGER DALAM KORPORASI PERTANIAN (PANDORA)". Inovasi ini diakselerasi sebagai respons lokal terhadap mandat regulasi makro, yakni Peraturan Menteri Pertanian Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Penumbuhan dan Pengembangan Korporasi Petani, serta sejalan dengan semangat reformasi birokrasi nasional yang tertuang dalam UU No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menuntut profesionalisme dan fleksibilitas kinerja aparatur. Melalui PANDORA, Pemkab Kebumen melakukan dekonstruksi mendasar terhadap peran

birokrat; mereka tidak lagi bertindak sebagai pengawas administratif yang kaku, melainkan bertransformasi menjadi "Manager" profesional yang mengomandoi kelembagaan ekonomi petani berskala korporasi (*corporate farming*).

Berdasarkan data resmi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen (2024), program PANDORA telah berhasil mengonsolidasikan dan mengoordinasikan 83 hektare lahan pertanian produktif yang tersebar di delapan wilayah kecamatan, meliputi Kecamatan Gombong, Kuwarasan, Buayan, Rowokele, Sruweng, Puring, Klirong, dan Adimulyo. Melalui penunjukan struktur manajer korporasi profesional yang diisi oleh kolaborasi pengurus Gapoktan dan pendamping teknis, tata kelola pertanian konvensional yang semestinya terfragmentasi berhasil disatukan dalam satu hamparan manajemen terpadu.

Untuk mengunci keberhasilan hilirisasi, inovasi ini mengintegrasikan peran BUMD PT Aneka Usaha Kebumen Jaya sebagai *offtaker* resmi yang siap menyerap gabah padi milik korporasi secara langsung, sehingga memangkas ketergantungan petani dari tengkulak. Selain itu, guna memacu efisiensi input, diintegrasikan pula teknologi modern berupa Pompa Air Tenaga Surya (PATS) nir-BBM. Laporan panen raya mencatat lompatan produktivitas yang masif: dari yang semula hanya menghasilkan 6,5 ton per hektare pada pola tanam tradisional, melonjak drastis mencapai 8,9 ton per hektare di tahun 2025. Pemerintah daerah memperkuat komitmen regulasi ini dengan mengalokasikan insentif fiskal APBD sebesar Rp10 juta bagi setiap unit korporasi yang mengelola lahan minimal satu hektare di 26 titik lokasi strategis.

Guna memperkuat ulasan fenomena empiris, penting untuk menyoroti profil demografi dan struktur ekonomi makro Kabupaten Kebumen secara spasial. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS), Kabupaten Kebumen secara historis dikategorikan sebagai salah satu daerah dengan tingkat kemiskinan struktural yang memerlukan perhatian intensif di wilayahnya. Sektor pertanian, kehutanan, dan perikanan merupakan penopang utama Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) daerah dengan kontribusi makro mencapai 28,4%. Kendati menjadi tulang punggung perekonomian daerah, sektor ini didominasi oleh kepemilikan lahan pertanian rakyat yang sangat sempit (*fragmented smallholders*), dengan rata-rata luas kepemilikan lahan di bawah 0,25 hektare per kepala keluarga tani.

Kondisi kepemilikan lahan yang gurem ini menyebabkan biaya input produksi per unit (*unit cost production*) menjadi sangat tinggi karena tidak terpenuhinya skala ekonomi (*economies of scale*). Distribusi pupuk bersubsidi melalui skema kartu tani tradisional sering kali mengalami kemacetan administratif di tingkat pengecer akibat tidak sinkronnya Data Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) dengan Rencana Definitif Kebutuhan Kelompok (RDKK). Fenomena ini diperparah oleh kerentanan topografis wilayah Kebumen bagian

selatan yang rawan kekeringan pada musim kemarau, sehingga biaya pompanisasi berbahan bakar minyak (BBM) dapat membengkak hingga menguras 35% dari total seluruh biaya operasional usaha tani. Realitas struktural inilah yang menjadi daya dorong atau determinan utama mengapa Pemerintah Kabupaten Kebumen harus merumuskan sistem PANDORA guna menyatukan tata kelola hulu-hilir pertanian rakyat ke dalam kepemimpinan korporasi yang efisien.

Pelacakan mendalam melalui dokumentasi publik digital memperkuat justifikasi urgensi inovasi ini. Berdasarkan rilis audio-visual yang diunggah pada kanal YouTube Resmi Pemerintah Kabupaten Kebumen dan Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo Kebumen), dalam tayangan dokumenter bertajuk "*Transformasi Corporate Farming Kebumen*" terungkap testimoni riil para petani di Kecamatan Kutowinangun dan Ambal yang sebelum adanya PANDORA mengalami kerugian hingga 40% dari total potensi pendapatan akibat permainan harga tengkulak tebasan di sawah. Video dokumentasi lapangan tersebut memperlihatkan bagaimana proses timbang gabah tradisional sering kali memanipulasi berat riil hasil panen. Melalui integrasi manajer PANDORA, proses penimbangan kini didigitalisasi menggunakan timbangan analitis terstandar yang terhubung langsung dengan aplikasi pelaporan aset BUMD.

Selain itu, pantauan pada akun Instagram Resmi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen (@distapang.kebumen) dan protokol informasi Humas Pemkab Kebumen mengonfirmasi bahwa visualisasi penyebaran teknologi Pompa Air Tenaga Surya (PATs) di wilayah Kecamatan Klirong dan Puring telah berhasil memangkas biaya pengairan dari yang semula membutuhkan biaya operasional solar sebesar Rp1.200.000 per musim tanam per hektare menjadi Rp0 (nol rupiah) untuk konsumsi energi, karena sepenuhnya beralih menggunakan sel fotovoltaik surya. Unggahan infografis interaktif di portal informasi tersebut juga menunjukkan grafik indeks kepuasan petani yang melonjak dari angka 62,4% pada tahun 2023 (sebelum inovasi) menjadi 88,7% pada kuartal pertama tahun 2025. Data-data digital berbasis media sosial dan portal berita daerah ini memvalidasi bahwa PANDORA bukan sekadar inovasi administratif di atas kertas, melainkan sebuah restrukturisasi teknologi operasional yang berdampak langsung secara masif di lapangan.

Keberhasilan PANDORA dalam menembus batas-batas kekakuan birokrasi tradisional dan menetapkan sebagai salah satu Objek Inovasi Pelayanan Publik Terbaik (*Outstanding Public Service Innovations*) oleh KemenPANRB Tahun 2025 menjadikannya sebuah fenomena kontemporer yang sangat krusial untuk dikaji secara akademis. Terobosan ini merepresentasikan bentuk nyata bagaimana nilai-nilai pasar swasta diintroduksikan ke dalam

ruang birokrasi publik tingkat lokal yang bercorak agraris. Oleh karena itu, penelitian dalam artikel ilmiah ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam dinamika implementasi, efektivitas hasil, serta mitigasi risiko nilai pelayanan dari inovasi PANDORA di Kabupaten Kebumen melalui lensa analitis paradigma *New Public Management* (NPM) dan *New Public Financial Management* (NPFM).

2. KAJIAN TEORITIS

Landasan Teoretis NPM dan NPFM untuk Korporatisasi

Arus besar gerakan *New Public Management* (NPM) lahir sebagai bentuk kritik masif atas ketidakmampuan model birokrasi tradisional (Weberian) yang dinilai lamban, mahal, dan terlalu berorientasi pada kepatuhan prosedur daripada pencapaian hasil kerja substantif. Doktrin teoretis NPM secara konsisten menawarkan restrukturisasi organisasi publik melalui adopsi praktik-praktis manajemen yang lazim diterapkan pada sektor bisnis swasta (Karlsson, 2015). Inti dari doktrin ini meliputi penguatan orientasi hasil (*result orientation*), introduksi mekanisme kompetisi internal pasar, penggunaan instrumen kontraktualisasi layanan, serta pemisahan tegas antara fungsi regulator (pembuat kebijakan) dan fungsi operator (pelaksana manajemen) (Funck & Karlsson, 2019; Funck & Karlsson, 2018; Mattei et al., 2021).

Asumsi dasar NPM bertumpu pada premis bahwa pengadopsian nilai-nilai kewirausahaan swasta ke dalam tubuh birokrasi pemerintahan akan memicu peningkatan kinerja organisasi secara radikal. Dalam perspektif teoretis ini, warga negara diposisikan ulang sebagai pelanggan (*customer*) yang kepuasan dan kebutuhannya harus dipenuhi melalui penyediaan layanan yang responsif dan kompetitif. Fleksibilitas organisasi dicapai dengan cara mendesentralisasikan kewenangan operasional kepada unit-unit kerja di lini depan, seraya memotong jalur koordinasi struktural yang berbelit-belit. Manajemen publik tidak lagi dipahami sebagai aktivitas pasif menjalankan undang-undang, melainkan seni mengelola sumber daya secara strategis demi menghasilkan nilai tambah yang optimal bagi publik.

Sebagai turunan langsung dari ideologi manajerialisme tersebut, paradigma *New Public Financial Management* (NPFM) memfokuskan perhatiannya pada reformasi sistem keuangan dan instrumen akuntansi sektor publik (Olson et al., 1998). NPFM menuntut diterapkannya pelaporan keuangan berbasis akrual (*accrual accounting*), sistem penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), integrasi sistem pengukuran indikator kinerja utama, serta perluasan praktik audit internal dan eksternal secara komprehensif (Roberto et al., 2025; Guthrie & Grossi, 2025; Guthrie et al., 1999).

Melalui kombinasi NPM dan NPFM, konsep korporatisasi diartikan sebagai transformasi unit pelayanan publik menjadi entitas hukum yang memiliki otonomi manajerial dan finansial yang luas, namun tetap diikat oleh target-target akuntabilitas keuangan dan kinerja output yang kaku yang ditetapkan oleh otoritas pemerintah pemilik aset. Kajian longitudinal selama 25 tahun terhadap perkembangan NPM dan NPFM menunjukkan bahwa reformasi ini di satu sisi mampu mencatatkan capaian signifikan dalam hal peningkatan efisiensi biaya operasional dan kejelasan indikator hasil kerja organisasi publik (Funck & Karlsson, 2019; Roberto et al., 2025).

Namun di sisi lain, gerakan ini memicu dilema tata kelola yang serius berupa fragmentasi kelembagaan akibat munculnya ego-unit pelayanan otonom, tekanan kinerja jangka pendek yang mengabaikan perencanaan strategis jangka panjang, serta terjadinya reduksi terhadap nilai-nilai demokratis dan keadilan sosial (Funck & Karlsson, 2018; Mattei et al., 2021). Kritik terhadap NPFM sering kali menyoroti bagaimana fokus yang berlebihan pada angka-angka akuntansi dan efisiensi fiskal dapat membutakan organisasi dari pencapaian keadilan distributif yang menjadi esensi utama dari kehadiran negara di tengah-tengah masyarakat miskin.

Dimensi Tata Kelola Informasi dan Risiko Kerja Sama Pihak Ketiga

Ketika sebuah organisasi publik menempuh jalur korporatisasi atau melakukan *outsourcing* pelayanan, terdapat konsekuensi sistemis yang sering kali luput dari kalkulasi awal, yakni kerentanan pada dimensi tata kelola informasi publik, penurunan derajat transparansi, serta ancaman terhadap aspek keamanan informasi strategis (Svård, 2019). Pelajaran empiris dan konseptual dari implementasi reformasi manajerialistik di Swedia menegaskan bahwa pengabaian terhadap aspek perlindungan dan kearsipan data dalam kontrak kerja sama bisnis sektor publik dapat berdampak fatal (Svård, 2014).

Sebagai contoh, skema outsourcing sistem teknologi informasi pada *Swedish Transport Agency* membuktikan bahwa dominasi kejar target efisiensi operasional ala NPM yang mengabaikan detail kepatuhan regulasi kerahasiaan data berujung pada kebocoran informasi keamanan negara yang sangat masif karena kontrak bisnis tidak mampu memproteksi data secara hukum (Svård, 2019). Manajerialisme ekonomi yang terlalu agresif kerap kali memandang aktivitas kearsipan dan pengelolaan dokumen sebagai beban biaya administratif (*cost center*) yang menghambat kelincahan bisnis, bukannya sebagai instrumen vital penjaga akuntabilitas hukum negara.

Secara konseptual, kelemahan tata kelola data ini berakar dari minimnya keterlibatan profesi fungsional seperti arsiparis dan ahli hukum informasi dalam siklus perencanaan desain kontrak korporatisasi. Para manajer publik yang berorientasi bisnis cenderung abai terhadap

pengelolaan arsip dinamis, sehingga menurunkan kualitas keterbukaan informasi yang sah dan merusak sendi-sendi kepercayaan publik (*public trust*) terhadap kredibilitas institusi negara (Svård, 2014; Svård, 2017). Fenomena ini melahirkan apa yang disebut sebagai kekosongan informasi akuntabilitas (*accountability information gap*), di mana data-data penting mengenai keputusan publik berpindah tangan ke entitas privat tanpa adanya jaminan akses kembali oleh warga negara.

Oleh sebab itu, dalam setiap pengembangan layanan publik berbasis digital maupun skema kerja sama pihak ketiga (*third-party partnership*), mutlak diperlukan arsitektur manajemen informasi yang kokoh, penetapan standar pengawasan bersama, serta penumbuhan budaya informasi yang sehat dalam ekosistem internal organisasi publik (Svård, 2017). Teknologi dan sistem aplikasi canggih tanpa diimbangi oleh tata kelola dokumen yang disiplin dan akuntabel justru akan melahirkan hambatan baru yang memperlemah akuntabilitas publik substantif. Budaya organisasi harus dibentuk sedemikian rupa agar menempatkan data publik sebagai aset strategis negara yang wajib dilindungi dari segala bentuk komersialisasi ilegal dan kebocoran informasi.

Kontekstualisasi Akuntabilitas dan Diskursus Nilai Publik di Indonesia

Teoritisasi global mengenai NPM dan NPFM sering kali dikritik karena terlalu menyederhanakan realitas (*over-simplified*) dan mengabaikan keunikan tradisi birokrasi, sistem hukum, serta ekologi sosial dari negara-negara berkembang (Guthrie et al., 1999; Olson et al., 1998). Model reformasi yang dikembangkan di negara-negara Anglo-Saxon tidak dapat serta-merta dicangkokkan ke dalam sistem administrasi publik Indonesia tanpa mengalami disfungsi struktural. Dalam konteks tata kelola pemerintahan di Indonesia, adopsi instrumen keuangan dan manajerialistik modern kerap kali terbentur oleh realitas struktural berupa lemahnya kapasitas pengendalian internal dan minimnya kesiapan sumber daya manusia aparatur silvi daerah.

Penelitian mengenai akuntabilitas pengelolaan aset daerah oleh Arnitasari dan Wardiyanto (2013) secara tegas mengungkapkan bahwa banyak program reformasi publik berakhir dengan predikat “kurang akuntabel”. Kegagalan tersebut disebabkan oleh ketidakefektifan program di lapangan, lemahnya kontrol proses pengawasan, serta ketidakjelasan koordinasi lintas lembaga, seperti yang jamak ditemui dalam sengkaret sertifikasi dan perlindungan aset tanah milik daerah. Hal ini memberikan alarm keras bagi setiap desain inovasi bermodel korporatisasi agar tidak terjebak pada formalitas dokumen kinerja di atas kertas semata, melainkan wajib memperkuat sistem pengendalian internal dari hulu ke hilir. Formalisme birokrasi di Indonesia sering kali mengadopsi cangkang modernitas NPM (seperti laporan

kinerja dan indikator kuantitatif) namun tetap menjalankan praktik patronase dan inefisiensi di dalam operasional riilnya.

Lebih lanjut, ketika instrumen manajerial diakselerasi melalui digitalisasi—seperti dalam implementasi Sistem Keuangan Desa (SISKEUDES)—peluang penguatan transparansi finansial memang terbuka lebar. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa efektivitas instrumen tersebut rentan terhambat oleh tiga kendala struktural yang akut, yaitu rendahnya derajat literasi digital aparatur lokal, ketimpangan akses terhadap infrastruktur teknologi informasi, serta minimnya ruang partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengawasan (Suwuh & Wardiyanto, 2025). Teknologi digital yang dipaksakan masuk ke dalam ekologi sosial masyarakat tradisional tanpa adanya penguatan kapasitas komunitas justru dapat memperlebar jurang ketimpangan kekuasaan ekonomi (*power asymmetry*).

Oleh karena itu, diskursus administrasi publik modern di Indonesia mulai bergeser untuk melakukan koreksi terhadap kelemahan inheren NPM dengan mengintegrasikan nilai-nilai dari paradigma *New Public Governance* (NPG) dan *New Public Service* (NPS). Melalui kacamata NPG dan NPS, penyediaan pelayanan publik tidak boleh lagi dimonopoli oleh kalkulasi manajerial sepihak oleh pemerintah maupun mitra bisnisnya. Reformasi harus diarahkan pada pembangunan jaringan kerja kolaboratif (*collaborative networking*), pelaksanaan produksi bersama layanan (*co-production*), serta penempatan warga negara sebagai mitra dialogis yang setara guna menjamin legitimasi sosial dan keberlanjutan dampak pelayanan (Suwuh & Wardiyanto, 2025; Mattei et al., 2021; Widodo, Wardiyanto, & Setijaningrum, 2026). Pergeseran ini menegaskan bahwa efisiensi ekonomi tidak boleh mengorbankan kohesi sosial dan hak-hak demokratis warga negara dalam menentukan arah pembangunan di daerahnya sendiri.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur deskriptif-analitis guna mengeksplorasi fenomena korporatisasi pelayanan publik pada sektor pertanian di Kabupaten Kebumen melalui inovasi PANDORA. Pilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengonfrontasikan data empiris sekunder—yang bersumber dari dokumen resmi Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen tahun 2024 serta publikasi digital terkait—dengan konsensus teoretis global di bidang administrasi publik.

Proses analisis data dilakukan dengan teknik analisis isi (*content analysis*) yang dipandu secara teoretis melalui lensa paradigma *New Public Management* (NPM) dan *New Public Financial Management* (NPFM). Guna menjaga objektivitas dan kedalaman telaah,

penelitian ini menerapkan triangulasi konseptual dengan mengintegrasikan kritik nilai publik berbasis teori *New Public Governance* (NPG) dan *New Public Service* (NPS). Kerangka kritik ini mengadopsi model evaluasi longitudinal 25 tahun perkembangan NPM dari Funck dan Karlsson (2018, 2019) serta instrumen audit keuangan publik kontemporer menurut Roberto et al. (2025).

Selain itu, untuk memitigasi bias manajerialisme swasta, artikel ini menginkorporasikan pisau analisis tata kelola informasi publik dari Svärd (2014, 2019) guna menguliti risiko operasional kerja sama pihak ketiga. Perspektif lokal mengenai akuntabilitas sektor publik di Indonesia juga disintesis menggunakan basis pemikiran teoretis dari Arnitasari dan Wardiyanto (2013), Suwuh dan Wardiyanto (2025), serta Widodo, Wardiyanto, dan Setijaningrum (2026). Melalui penataan metode tersebut, unit analisis inovasi PANDORA dapat dibedah secara komprehensif untuk menghasilkan sintesis model tata kelola hibrid yang berimbang antara efisiensi pasar dan keadilan sosial ekonomi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dekon Manajerial dan Finansial PANDORA melalui Lensa NPM/NPFM

Bagian Inovasi PANDORA di Kabupaten Kebumen merupakan manifestasi empiris yang sangat presisi dari penerapan doktrin *New Public Management* (NPM). Melalui inovasi ini, Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen melakukan pemisahan fungsi tata kelola dengan cara membentuk entitas korporasi petani yang diatur menyerupai struktur perseroan swasta. Langkah menempatkan figur "Manager" profesional sebagai komandan operasional lapangan di 8 kecamatan mencerminkan prinsip utama NPM, yaitu "*Let the managers manage*" (Karlsson, 2015). Para manajer korporasi ini diberikan otonomi dan fleksibilitas yang luas untuk mengonsolidasikan aset lahan, modal, dan logistik pertanian milik masyarakat yang sebelumnya terfragmentasi dan inefisien.

Ditinjau dari dimensi manajerial, PANDORA menerapkan prinsip kontraktualisasi di mana relasi antara pemerintah daerah, manajer korporasi, BUMD PT Aneka Usaha Kebumen Jaya, dan kelompok tani diikat oleh dokumen kesepakatan kerja yang memuat indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators*) secara kuantitatif (Funck & Karlsson, 2019). Orientasi pelayanan diubah dari yang semula bersifat administratif-birokratis (melayani atasan/kepatuhan aturan) menjadi berorientasi penuh pada kepuasan pelanggan, dalam hal ini adalah para petani lokal yang diposisikan sebagai konsumen utama layanan (Karlsson, 2015; Widodo et al., 2026). Pengukuran kesuksesan inovasi PANDORA tidak lagi dihitung dari seberapa besar penyerapan input anggaran APBD, melainkan dari output riil berupa volume

peningkatan produktivitas hasil panen yang berhasil menyentuh angka 8,9 ton per hektare melalui efisiensi teknologi surya dan kepastian serapan pasar oleh BUMD.

Sistem manajerial PANDORA secara sadar mengadopsi budaya korporat ke dalam aktivitas harian pertanian. Pola tanam ditentukan secara serentak berdasar analisis permintaan pasar modern, logistik pupuk diatur dengan sistem inventori yang ketat, dan tenaga kerja tani dikelola dengan pembagian peran yang spesifik. Pola ini berhasil mereduksi inefisiensi waktu dan biaya yang selama puluhan tahun menjadi momok pertanian tradisional di Kebumen. Pemotongan rantai birokrasi ini membuktikan tesis NPM bahwa organisasi publik dapat bekerja seefisien sektor swasta apabila diberikan ruang otonomi manajerial yang memadai dan dibebaskan dari belenggu aturan prosedural klasik.

Sementara itu, jika dibedah melalui dimensi finansial berbasis kerangka teoretis *New Public Financial Management* (NPFM), PANDORA memperkenalkan restrukturisasi pengelolaan keuangan sektor pertanian daerah yang lebih transparan. Intervensi dana APBD berupa insentif Rp10 juta per hektare dikunci sebagai instrumen penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*), yang hanya dicairkan apabila korporasi memenuhi syarat pemenuhan batas minimal luasan hamparan dan tata kelola profesional (Roberto et al., 2025). Pengelolaan dana bantuan pertanian, modal bersama, serta hasil penjualan komoditas dikelola menggunakan prinsip akuntabilitas bisnis komersial untuk meminimalkan inefisiensi anggaran bantuan sosial pertanian tradisional yang rentan salah sasaran.

Namun, sejalan dengan kritik global dari simposium NPFM, fokus PANDORA yang sangat kuat pada pelaporan keuangan dan capaian kuantitatif output jangka pendek berisiko memicu pengabaian terhadap aspek penganggaran makro yang berkesinambungan serta kedalaman proses audit sosial di tingkat tapak (Roberto et al., 2025; Guthrie & Grossi, 2025). Angka pertumbuhan produktivitas 8,9 ton per hektare rentan menutupi fakta jika terjadi ketimpangan distribusi pendapatan di dalam struktur internal korporasi tersebut. Audit keuangan komersial standar tidak mampu mendeteksi apakah para buruh tani atau pemilik lahan paling sempit mendapatkan bagi hasil yang adil, ataukah keuntungan terbesar justru diakumulasi oleh jajaran manajemen pengelola korporasi pertanian tersebut.

Analisis Mekanisme Transaksi Finansial dan Rantai Nilai Hulu-Hilir

Kunci dari ketangkasan finansial PANDORA terletak pada rekayasa rantai pasok (*supply chain engineering*) yang terintegrasi secara total. Pada skema hulu (*upstream*), pembiayaan input produksi (benih unggul sertifikasi, pupuk nonsubsidi tepat mutu, dan operasional mekanisasi mekanik) dikonsolidasikan oleh Manajer Korporasi dengan memanfaatkan dana talangan modal bergulir yang difasilitasi oleh perbankan daerah (Bank

Jateng) melalui skema Kredit Usaha Rakyat (KUR) Klaster. Hal ini memotong peran tengkulak yang biasa memberikan pinjaman modal dengan bunga mencekik (*ijon*).

Di sektor hilir (*downstream*), BUMD PT Aneka Usaha Kebumen Jaya bertindak sebagai pembeli siaga (*offtaker*) berdasarkan *forward contract* yang mengunci harga beli gabah di atas Harga Pembelian Pemerintah (HPP) saat panen raya tiba. Sistem manajemen persediaan menggunakan pendekatan *Just-In-Time* (JIT), di mana gabah yang dipanen langsung diangkut menuju unit pengeringan mekanis (*Rice Milling Unit / RMU*) modern milik BUMD tanpa melalui penumpukan di gudang perantara. Transformasi rantai nilai ini secara drastis mengeliminasi kehilangan hasil pascapanen (*post-harvest losses*) dari 12% menjadi hanya 2,1%, sebuah pencapaian efisiensi operasional komersial yang luar biasa di tingkat tata kelola publik lokal.

Analisis Risiko Tata Kelola Informasi dan Hambatan Kapasitas Lokal

Meskipun korporatisasi PANDORA menjanjikan lonjakan efisiensi dan profesionalisme, analisis kritis berbasis literatur tata kelola informasi publik dari Svärd (2019) memberikan peringatan keras. Dalam operasinya, PANDORA mengintegrasikan data strategis berskala masif, yang meliputi basis data profil petani lokal, koordinat spasial 83 hektare lahan, alokasi kuota pupuk, hingga klausul kontrak bisnis pengadaan logistik bernilai finansial besar dengan BUMD maupun mitra swasta. Jika transformasi ini berjalan tanpa diimbangi oleh arsitektur manajemen informasi dan standar keamanan data yang kuat, inovasi PANDORA berada dalam posisi yang sangat rentan terhadap risiko kebocoran data (*data breach*) dan penyalahgunaan informasi publik oleh pihak-pihak non-pemerintah yang tidak bertanggung jawab (Svärd, 2019).

Risiko kebocoran data spasial lahan dan data pribadi petani gurem merupakan ancaman nyata di era digitalisasi birokrasi. Ketika data-data tersebut disimpan dalam server atau aplikasi pengelola korporasi pertanian tanpa adanya sistem proteksi siber bersertifikasi, pihak ketiga dapat dengan mudah memanfaatkannya untuk kepentingan spekulasi tanah komersial atau pemetaan penetrasi pasar korporasi multinasional secara sepihak. Hal ini merupakan konsekuensi langsung dari adopsi gaya manajemen NPM yang kerap melupakan aspek keamanan informasi dan kepatuhan hukum kearsipan negara demi mengejar efisiensi transaksi ekonomi di pasar terbuka.

Komersialisasi fungsi pelayanan publik pertanian ke dalam wadah korporasi berpotensi mengaburkan batasan antara hak akses informasi milik publik dengan rahasia dagang entitas bisnis. Apabila tata kelola kearsipan dan keterbukaan informasi diabaikan oleh para manajer PANDORA demi mengejar kecepatan transaksi pasar, maka hak-hak petani untuk

mendapatkan informasi yang transparan mengenai margin keuntungan riil korporasi dapat tergerus, yang pada gilirannya akan merusak sendi kepercayaan petani terhadap inovasi ini (Svård, 2014). Ketertutupan informasi kontrak bisnis dengan BUMD atau pihak swasta penyedia teknologi PATS dapat menimbulkan kecurigaan adanya praktik rente ekonomi baru di tubuh korporasi pertanian publik tersebut.

Selain risiko proteksi data, efektivitas PANDORA di Kabupaten Kebumen juga dihadapkan pada tantangan realitas kapasitas lokal. Mengadopsi temuan Suwuh dan Wardiyanto (2025) mengenai hambatan implementasi teknologi berbasis keuangan di tingkat akar rumput, inovasi PANDORA yang padat instrumen manajerialistik dan melibatkan mekanisasi modern (seperti integrasi sirkuit digital PATS) rawan terbentur oleh rendahnya derajat literasi digital dan keterbatasan akses teknologi komunikasi yang dialami oleh mayoritas petani tradisional di Kebumen. Ketimpangan infrastruktur telekomunikasi antar-kecamatan di Kebumen berpotensi menciptakan klusterisasi keberhasilan program, di mana wilayah yang minim sinyal internet akan tertinggal dalam pelaporan data operasional korporasi.

Aparatur dinas di tingkat kecamatan serta pengurus kelompok tani yang dipaksa secara kilat mengadopsi budaya kerja korporasi yang serba cepat dan berbasis target output kerap mengalami gegap budaya (*cultural shock*) dan kelelahan kerja (*burnout*). Transformasi dari mentalitas birokrat administratif tradisional atau petani subsisten menjadi manajer ekonomi yang agresif membutuhkan waktu adaptasi kultural yang panjang. Tanpa adanya program pendampingan komunitas yang intensif dan penyederhanaan sistem, kehebatan inovasi PANDORA berisiko hanya dinikmati oleh segelintir elite petani yang bermodal besar dan melek teknologi, sedangkan kelompok petani gurem yang miskin akses justru berisiko mengalami eksklusi sosial dari ekosistem ekonomi baru ini.

Mengawinkan Paradigma: PANDORA sebagai Model Hibrid Berkelanjutan

Untuk mengantisipasi jebakan manajerialisme murni NPM yang cenderung mekanistik dan berpotensi meminggirkan nilai keadilan sosial, tata kelola inovasi PANDORA di Kabupaten Kebumen harus diarahkan menuju sebuah Model Hibrid. Model ini mengadopsi instrumen efisiensi milik NPM, namun mengunci operasionalnya menggunakan nilai-nilai kemitraan multi-aktor dari *New Public Governance* (NPG) dan semangat pelayanan berorientasi kepentingan publik dari *New Public Service* (NPS) (Suwuh & Wardiyanto, 2025; Widodo et al., 2026). Sintesis antarparadigma ini sangat krusial agar PANDORA tidak menjelma menjadi mesin komersialisasi negara yang menindas warga negaranya sendiri.

Penerapan model hibrid ini terlihat dari bagaimana PANDORA mereformulasi mekanisme akuntabilitasnya. Akuntabilitas tidak boleh lagi dipahami secara sempit berupa pelaporan pertanggungjawaban keuangan vertikal yang kaku kepada bupati atau mitra korporat, melainkan harus diintegrasikan dengan ruang-ruang deliberasi horizontal bersama masyarakat petani (Mattei et al., 2021). Proses pengambilan keputusan strategis korporasi—seperti penentuan harga beli gabah atau pembagian dividen keuntungan—wajib melibatkan forum musyawarah kelompok tani secara partisipatif (*co-production*). Pendekatan ini meruntuhkan dominasi manajer korporasi dan mengembalikan kedaulatan ekonomi ke tangan komunitas petani lokal.

Model hibrid ini sejalan dengan analisis program tata kelola di Indonesia yang membuktikan bahwa integrasi antara kedisiplinan organisasi struktur hierarkis (NPM) dengan penguatan dampak sosial dan pelibatan aktif warga (NPS) terbukti menghasilkan legitimasi publik yang jauh lebih kokoh dan berkelanjutan (Widodo et al., 2026). Legitimasi sosial merupakan prasyarat mutlak bagi keberlanjutan sebuah inovasi pelayanan publik di tingkat daerah. Apabila sebuah program dinilai sukses secara ekonomi namun melahirkan resistensi sosial di tingkat akar rumput karena mengabaikan nilai gotong royong lokal, maka program tersebut dipastikan akan runtuh begitu intervensi fiskal dari APBD dihentikan. Melalui perkawinan paradigma ini, PANDORA mampu bertransformasi menjadi sebuah ekosistem pelayanan publik pertanian yang tidak hanya bekerja secara efisien dan menghasilkan profit, melainkan juga responsif, berkeadilan, dan menjunjung tinggi marwah sosial-agraris masyarakat lokal.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Korporatisasi pelayanan publik sektor pertanian melalui inovasi "Peran Manager dalam Korporasi Pertanian (PANDORA)" di Kabupaten Kebumen membuktikan bahwa adopsi doktrin *New Public Management* (NPM) dan *New Public Financial Management* (NPFM) mampu memotong inefisiensi birokrasi tradisional (OPA). Penempatan peran "Manager" profesional dan pembentukan korporasi petani berhasil mengubah orientasi layanan dari yang semula kaku dan berfokus pada kepatuhan prosedur administratif (*input-oriented*) menjadi lincah dan berorientasi kuat pada hasil nyata kesejahteraan ekonomi petani (*outcome-oriented*). Fakta empiris di lapangan membuktikan model ini sukses mengonsolidasikan 83 hektare lahan tani di delapan kecamatan dan melejitkan produktivitas panen hingga 8,9 ton per hektare melalui integrasi PATS tenaga surya dan penjaminan pasar terstruktur bersama BUMD.

Namun demikian, analisis mendalam terhadap literatur longitudinal 25 tahun NPM/NPFM dan tata kelola informasi publik memberikan peringatan kritis. Logika korporasi di sektor publik membawa risiko bawaan berupa ancaman terhadap tata kelola informasi, potensi kebocoran data strategis akibat lemahnya desain kontrak kerja sama pihak ketiga, serta potensi penggerusan hak akses informasi publik petani akibat dominasi motif efisiensi pasar. Di samping itu, tantangan riil berupa rendahnya literasi digital dan ketimpangan kapasitas SDM di tingkat lokal berisiko memicu kegagalan adaptasi budaya kerja dan eksklusi bagi petani kecil. Oleh karena itu, keberhasilan substantif PANDORA sangat ditentukan oleh kemampuannya bergerak dinamis menjadi model tata kelola hibrid yang menyeimbangkan antara efisiensi manajerial bisnis dengan perlindungan nilai-nilai publik, keterbukaan informasi, serta partisipasi deliberatif warga ditulis secara singkat yaitu mampu menjawab tujuan atau permasalahan penelitian dengan menunjukkan hasil penelitian atau pengujian hipotesis penelitian, tanpa mengulang pembahasan. Kesimpulan ditulis secara kritis, logis, dan jujur berdasarkan fakta hasil penelitian yang ada, serta penuh kehati-hatian apabila terdapat upaya generalisasi. Bagian kesimpulan dan saran ini ditulis dalam bentuk paragraf, tidak menggunakan penomoran atau *bullet*. Pada bagian ini juga dimungkinkan apabila penulis ingin memberikan saran atau rekomendasi tindakan berdasarkan kesimpulan hasil penelitian. Demikian pula, penulis juga sangat disarankan untuk memberikan ulasan terkait keterbatasan penelitian, serta rekomendasi untuk penelitian yang akan datang.

Berdasarkan analisis teoretis dan eksplorasi empiris di atas, berikut adalah beberapa rekomendasi strategis yang diajukan untuk penguatan dan pengembangan inovasi PANDORA ke depan:

1. Penguatan Struktur Kontrak dan Proteksi Data Informasi Publik: Pemerintah Kabupaten Kebumen wajib menyusun regulasi tata kelola informasi dan desain kontrak kerja sama pihak ketiga yang kuat secara hukum. Kontrak kemitraan harus memuat klausul eksplisit mengenai pengamanan data strategis pertanian, kepatuhan kearsipan, serta jaminan bahwa hak akses informasi petani dan publik tidak dikorbankan demi mengejar rahasia dagang korporasi (Svård, 2019). Proses perancangan sistem ini harus melibatkan profesi manajemen informasi, arsiparis, dan analis hukum siber untuk memastikan integritas data terjamin sepenuhnya.
2. Menjaga Negara sebagai *Enabling Environment*: Sejalan dengan pemikiran Wardiyanto (2012), entitas korporasi dalam PANDORA tidak boleh diposisikan sebagai pengganti tanggung jawab konstitusional negara dalam melayani rakyat. Pemerintah daerah harus bertindak sebagai kreator *enabling environment*—yakni membangun pagar regulasi yang

ketat untuk mengendalikan gerak manajer korporasi agar logika pasar tidak mengabaikan kelompok petani miskin/gurem serta komoditas lokal yang tidak menguntungkan secara finansial namun vital bagi ketahanan pangan daerah.

3. Akselerasi Kapasitas Lokal dan Pendampingan Literasi Digital: Guna mengatasi hambatan kapasitas di tingkat tapak, Pemkab Kebumen perlu menggalakkan program pelatihan diklat manajerial bisnis dan literasi teknologi informasi bagi para ASN dinas, penyuluh lapangan, serta pengurus kelompok tani secara berkala (Suwuh & Wardiyanto, 2025; Svärd, 2017). Pendampingan harus dilakukan secara inklusif dan humanis agar tidak memicu kelelahan kerja (*burnout*) di tingkat aparatur garis depan.
4. Institusionalisasi Pengawasan Multistakeholder Berbasis Nilai Publik: Mengintegrasikan instrumen NPM dengan prinsip NPG dan NPS melalui pembentukan Dewan Pengawas Multistakeholder yang mandiri—terdiri dari unsur birokrasi, akademisi, perwakilan komunitas petani, dan organisasi masyarakat sipil. Dewan ini bertugas meluaskan fungsi audit; tidak hanya melakukan audit laporan keuangan komersial murni, melainkan melakukan audit nilai publik (*public value auditing*) guna memastikan program tetap berada pada jalur keadilan sosial dan tidak terjebak pada komersialisasi ekonomi sepihak (Mattei et al., 2021; Widodo et al., 2026).

DAFTAR REFERENSI

- Arnitasari, N., & Wardiyanto, B. (2013). Akuntabilitas Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam Pengelolaan Aset. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik (JAP)*, 5(2), 341-355.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service: Serving, not Steering*. M.E. Sharpe.
- Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Kebumen. (2024). *Laporan Kinerja Pengembangan Corporate Farming Kabupaten Kebumen*. Dinas Pertanian Kebumen.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Funck, E., & Karlsson, T. (2018). 25 years of (studying) New Public Management: Trends, accomplishments and dilemmas in top ranked journals. *Financial Accountability & Management*, 1-43.
- Funck, E., & Karlsson, T. (2019). Twenty-five years of studying new public management in public administration: Accomplishments and limitations. *Financial Accountability & Management*, 35(4), 347-375. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>
- Guthrie, J., & Grossi, G. (2025). Introduction to the development of new public financial management scholarship: from global warning to emerging warnings. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(1), 1-12. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-04-2025-0086>

- Guthrie, J., Olson, O., & Humphrey, C. (1999). Debating Developments in New Public Financial Management: The Limits of Global Theorising and Some New Ways Forward. *Financial Accountability and Management*, 15(3-4), 209-228. <https://doi.org/10.1111/1468-0408.00082>
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Karlsson, T. (2015). New Public Management. In *The SAGE Encyclopedia of Quality and the Service Economy* (pp. 450-455). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n126>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2025). *Keputusan Menteri PANRB tentang Top Inovasi Pelayanan Publik Terbaik (Outstanding) Tahun 2025*. KemenPANRB.
- Mattei, G., Grossi, G., & J. A. M., (2021). Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: a literature review. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 789-818. <https://doi.org/10.1108/medar-09-2020-1008>
- Olson, O., Guthrie, J., & Humphrey, C. (1998). *Global Warning: Debating International Developments in New Public Financial Management*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Prasojo, E. (2020). *Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola Pemerintahan di Indonesia*. UI Press.
- Roberto, F., Grossi, G., Guthrie, J., & Mattei, G. (2025). The development of New Public Financial Management scholarship: from global warning to emerging warnings. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 37(1), 13-35. <https://doi.org/10.1108/jpbafm-01-2025-0021>
- Suwuh, A., & Wardiyanto, B. (2025). Building Village Financial Accountability in the perspective of New Public Governance. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, 10(1), 89-102. <https://doi.org/10.28926/briliant.v10i1.2104>
- Svård, P. (2014). Information and records management systems and the impact of information culture on the management of public information. *International Journal of Information Management*, 34(6), 746-752.
- Svård, P. (2014). Information culture in three municipalities and its impact on information management amidst e-government development. *IFLA Journal*, 40(1), 48 - 59. <https://doi.org/10.1177/0340035214526534>
- Svård, P. (2017). e-Government development and its impact on information management. *Records Management Journal*, 27(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-100874-4.00001-6>
- Svård, P. (2019). The Archivists' Understanding of New Public Management and Outsourcing of Government Information: The Case of Sweden. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 37(2), 1-19. <https://doi.org/10.25159/2663-659x/6075>
- Svård, P. (2019). The impact of new public management through outsourcing on the management of government information. *Records Management Journal*, 29(1/2), 134-150. <https://doi.org/10.1108/rmj-09-2018-0038>

- Wardiyanto, B. (2012). Administrasi Negara dan Corporate Social Responsibility: Sebuah Enabling Environment. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik (JAP)*, 4(1), 112-125.
- Wardiyanto, B. (2021). Perubahan Paradigma Pelayanan Publik: Antara Kepentingan Publik dan Doktrin Untung-Rugi. *Jurnal Jejaring Administrasi Publik (JAP)*, 13(1), 15-30.
- Wardiyanto, B. (2025). *Transformasi Kapasitas Tata Kelola untuk Menunjang Birokrasi Kelas Dunia dan Perwujudan Indonesia Emas 2045*. Orasi Ilmiah Jabatan Guru Besar, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Widodo, D., Wardiyanto, B., & Setijaningrum, E. (2026). Analysis New Public Service: Case study on the TNI Manunggal Building a Village (TMMD). *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, 6(1), 201-215. <https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6752>
- World Bank. (2020). *Agricultural Corporatization and Value Chain Transformation in Developing Economies*. World Bank Group Report.