

Transparansi Dan Efisiensi Dalam Restrukturisasi Birokrasi Pemerintahan Kabupaten Sorong

Salmon Samuel Duwith¹, Dg. Pabalik², Saiful Ichwan³

¹²³Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Sorong

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses restrukturisasi birokrasi pemerintah daerah, untuk mengetahui transparansi dan efektifitas dalam restrukturisasi birokrasi, dan untuk mengetahui hambatan-hambatan transparansi dan efektifitas dalam restrukturisasi birokrasi tersebut. Jenis Penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah yang representative yaitu 10 orang. Dari hasil analisis yang dilakukan bahwa proses restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong dilakukan dengan cara tertutup atau proses restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan pembahasan terbatas hanya dilakukan oleh struktur formal, yaitu Birokrasi Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tanpa melibatkan elemen lain khususnya masyarakat sebagai salah satu elemen penyokong *Good Governance*, dan didasarkan oleh pertimbangan kepentingan subjektif birokrat dari pada pertimbangan objektif; Restrukturisasi birokrasi tidak dapat mewujudkan peningkatan kompetensi administrasi, yaitu bahwa peningkatan kompetensi lembaga belum dapat diwujudkan karena masih ditemuinya realitas overlap/duplikasi tugas pokok dan fungsi antar Lembaga. Restrukturisasi birokrasi belum/tidak dapat mewujudkan peningkatan transparansi, karena secara formal dalam tugas pokok dan fungsi dari lembaga yang dibentuk hal tersebut tidak diakomodasi. Restrukturisasi birokrasi tidak dapat mewujudkan peningkatan efisiensi, karena hasil restrukturisasi ternyata efisiensi penggunaan dana publik (APBD) untuk keperluan birokrasi tidak menjadi lebih efisien namun justru kuantitas dan persentasenya cenderung meningkat.

Kata Kunci: Transparansi, Efisiensi, Restrukturisasi Birokrasi

PENDAHULUAN

Meskipun peraturan pemerintah tersebut telah mengisyaratkan akan perlunya sebuah bentuk Birokrasi Daerah yang berbeda dari yang telah ada sekarang ini, namun ternyata dalam realitas pelaksanaan Otonomi Daerah di Era Reformasi dan Demokratisasi ini fenomena - fenomena yang ditampilkan oleh Pemerintah Daerah dalam merestrukturisasi dan atau mengembangkan organisasi dilingkungannya masih seperti pada masa sebelumnya. Birokrasi Daerah masih saja dibangun dengan gaya struktur lama dan cenderung justeru lebih besar dari masa sebelumnya. Dengan adanya tampilan yang demikian maka kehendak untuk mewujudkan pemberdayaan rakyat akan menemui persoalan, sebab sebagian besar dana pemerintah akan tersedot untuk membiayai birokrasi sedangkan untuk pemberdayaan rakyat menjadi tidak terprioritaskan.

Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 telah memungkinkan terbangunnya sebuah Birokrasi Pemerintahan Daerah yang besar, kondisi ini diperparah lagi oleh

pemberlakukan Peraturan Pemerintah Nomor 96 dan 99 Tahun 2000 yang kemudian Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 direvisi melalui Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002. Di dalam kedua Peraturan Pemerintah tersebut terkandung substansi baru (bila dibandingkan dengan Peraturan Pemerintah lama) yang mengatur tentang Kewenangan Kepegawaian dan Periode Kenaikan Pangkat Pegawai. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 secara substansial memuat pengalihan Kewenangan Kepegawaian yang semula berada pada Pemerintah Pusat beralih ke Pemerintah Daerah (Provinsi dan Kota/Kota). Sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 dan Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 memuat substansi mengenai Periode Kenaikan Pangkat dan Cara Menaikan Pangkat, dimana hal ini sangat berbeda dengan peraturan sebelumnya. Kedua Peraturan Pemerintah ini sebenarnya dipersiapkan dalam rangka mengakomodasi adanya tuntutan penempatan pegawai yang didasarkan atau berbasis kompetensi. Dengan sistem ini dimungkinkan seseorang yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang tertentu bisa dipromosikan dengan cepat untuk menduduki suatu jabatan, karena seseorang dimungkinkan pangkatnya dinaikan secara cepat dalam waktu yang relatif singkat dengan cara *zig-zag* jabatan. Namun dalam realitas praktek Birokrasi Pemerintahan Daerah yang terjadi justru sebaliknya. Dimana dalam kenaikan pangkat yang dipercepat akomodasi terhadap kepentingan tersebut diatas justru terabaikan, namun yang terjadi justru hanya dalam rangka mengakomodasi pengisian jabatan-jabatan yang telah ada karena adanya lowongan jabatan sebagai akibat dari adanya restrukturisasi dan pengembangan Organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah.

Selain hal tersebut diatas, terbangunnya sebuah organisasi birokrasi yang besar juga mengakibatkan terjadinya *overlap* implementasi tugas pokok dan fungsi antar organisasi yang ada. Banyaknya keragaman organisasi birokrasi yang dibangun oleh Pemerintah Daerah menciptakan potensi terjadinya duplikasi pelaksanaan tugas. Kondisi ini selain menciptakan sulitnya koordinasi pada tataran implementasi kebijakan publik juga berakibat pada pemborosan penggunaan sumber daya. Banyaknya keragaman organisasi yang dibangun juga menciptakan semakin banyak kemungkinan terciptanya garis konflik diantara organisasi birokrasi itu sendiri. Konflik antar organisasi birokrasi diakibatkan oleh adanya rebutan tugas (proyek), sinyalemen ini selain akan menyebabkan inefisiensi juga berakibat terbengkalainya pelayanan publik. Didasari oleh argumentasi tersebut maka selayaknya dalam restrukturisasi birokrasi yang dilakukan oleh pemerintah daerah maka hal tersebut perlu mendapat pertimbangan yang

proporsional, sehingga organisasi birokrasi yang dibangun oleh pemerintah daerah adalah merupakan sebuah organisasi birokrasi yang benar-benar sesuai dengan keinginan jaman.

Secara lebih luas dengan adanya Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Daerah sebenarnya adalah dalam kerangka pengembangan pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Daerah dalam kerangka *Good Governance* diharapkan akan menciptakan suatu penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang lebih akuntabel, transparan, responsive, terbuka, efektif dan efisien, karena dengan penyelenggaraan *Good Governance* memungkinkan semua elemen yang ada yaitu negara, sektor swasta dan masyarakat bisa terlibat secara proporsional dalam menentukan kebijakan publik yang dibuat dan akan diimplementasikan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, yaitu bahwa prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lainnya) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Nawawi, 1985:245).

Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi dari penelitian yang peneliti lakukan adalah bertempat di Kabupaten Sorong. Sedangkan waktu penelitian di rencanakan selama dua bulan yaitu dari bulan Juli sampai dengan Desember 2018.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiono (2010:354) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Jadi yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah 10 orang.

Teknik Pengumpulan Data

Mengingat penelitian ini difokuskan pada restrukturisasi birokrasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong, maka data banyak diperoleh dari sumber Sekretariat Daerah. Data mengenai restrukturisasi birokrasi khususnya dalam kaitan penataan organisasi Pemerintah Daerah diperoleh dari Bagian Organisasi. Sedangkan sumber data kepegawaian dan APBD diperoleh dari Bagian Kepegawaian dan Bagian Keuangan Sekretariat Daerah Kabupaten Sorong. Sedangkan untuk memperluas dan memperdalam pemahaman akan persoalan khususnya menyangkut proses formulasi dan hasil kebijakan restrukturisasi birokrasi Pemda dilaksanakan melalui wawancara dengan nara sumber yang relevan dan berkompeten sesuai dengan materi penelitian, yaitu : Kepala Dinas Pendaftaran Penduduk, Kepala Badan Diklat, Kepala Kantor Pengolah Data Elektronik, Asisten Tata Praja Sekretariat Daerah, Kepala Bagian Organisasi, Kasubag. Kelembagaan, Kasubag. Ketertiban, Kasubag. Mutasi dan dua orang anggota masyarakat.

Teknik Analisis Data

Proses selanjutnya adalah pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Penyimpulan data dilakukan setelah data disajikan dalam bentuk deskripsi dengan pemahaman interpretasi logis. Interpretasi atau inferensi dilakukan dengan 2 (dua) cara. Pertama, interpretasi secara terbatas karena peneliti hanya melakukan interpretasi atas data dan hubungan yang ada dalam penelitiannya. Kedua, adalah peneliti bila mencoba mencari pengertian yang lebih luas tentang hasil-hasil yang didapatkannya dari analisa dibandingkan dengan kesimpulan peneliti lain atau dengan menghubungkan kembali interpretasinya dengan teori (Sofian Effendi dan Chris Manning, 1995:154). Pada penelitian ini analisis terhadap interpretasi data hanya akan menggunakan cara pertama yaitu, bahwa interpretasi terhadap data yang telah direduksi hanya akan dilakukan pada data dan hubungan yang ada dalam penelitian ini tanpa membandingkan dan menghubungkannya dengan teori maupun kesimpulan peneliti lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong

Birokrasi merupakan begaian penting dalam kehidupan pemerintahan untuk melaksanakan proses otonomi daerah yang baik, dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih untuk mewujudkan good Government yang sekarang sedang digalakkan untuk di

wujudkan oleh pemerintahan. Sebagai usaha untuk mewujudkan semua itu maka Dalam rangka persiapan implementasi Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah sebagai paket undang-undang baru yang mengatur tentang penyelenggaraan otonomi daerah maka Pemerintah Kabupaten Sorong tertanggal 30 Maret 2018 mengeluarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Sorong Nomor 34 Tahun 2018 Tentang Pembentukan Tim Sosialisasi dan Kelompok Kerja Persiapan Implementasi Undang-Undang Nomor Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Daerah.

Berdasarkan surat keputusan tersebut maka Tim ini memiliki tugas sebagai berikut : 1. Mengkaji dengan cermat semangat dan kandungan Undang-Undang Nomor Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang Nomor Nomor 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, serta menyusun materi terurai untuk keperluan sosialisasi; 2. Merencanakan sosialisasi kedua undang-undang tersebut diatas dengan sebaik-baiknya dengan menyusun penjadwalan, teknik penyampaian, materi sosialisasi, nara sumber dan kelompok sasaran; 3. Mengkaji seluruh aspek yang berkaitan dengan implementasi kedua undang-undang tersebut dengan didahului oleh kegiatan pengumpulan data dalam aspek kewenangan, kelembagaan, personil, sumber-sumber pembiayaan, sarana dan prasarana pendukung lainnya serta memprediksi dampak dari implementasi kedua undang-undang tersebut dalam bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya; 4. Melakukan koordinasi dengan instansi dan pihak-pihak yang terkait untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas Tim; 5. Mengevaluasi hasil-hasil sosialisasi dan pelaksanaan tugas Tim Kelompok Kerja dan melaporkan kepada Bupati Kabupaten Sorong.

Dilihat dari tugasnya maka Tim ini memiliki peran yang sangat besar dalam mempersiapkan dan menentukan keberhasilan pelaksanaan Otonomi Daerah yang akan diimplementasikan berdasarkan undang-undang yang baru di Kabupaten Sorong. Khusus dalam kerangka Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong maka peran yang sangat besar tersebut adalah karena hasil kerja dari Tim ini akan sangat menentukan bagaimana bangunan birokrasi akan ditampilkan dan eksis dalam penyelenggaraan Pemerintahan Kabupaten Sorong. Apakah hasil restrukturisasi akan menghasilkan sebuah birokrasi yang lebih ramping namun

memiliki efektifitas dan efisiensi yang lebih baik dibandingkan dengan birokrasi Pemerintah Daerah yang telah ada sebelum restrukturisasi sangatlah tergantung dari hasil kerja Tim ini.

Berdasarkan pengamatan dan analisa penulis maka Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong yang dibangun dari proses restrukturisasi ternyata belum menampilkan sebuah birokrasi yang diidamkan, yaitu sebuah birokrasi yang ramping namun kaya fungsi. Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong masih dibangun dengan paradigma gaya lama, yaitu masih saja mengembangkan banyak struktur baik secara vertikal maupun secara horizontal.

Bukti analisis ini didasarkan dari data yang diperoleh dilapangan, bahwa Organisasi Birokrasi yang ada di Pemerintah Kabupaten Sorong yang terdiri dari unsur staf, unsur pelaksana maupun unsur penunjang sebelum proses restrukturisasi berjumlah sebanyak 46 buah organisasi baik yang ada pada tingkat Kabupaten, Kecamatan maupun Kelurahan sedangkan setelah proses restrukturisasi jumlahnya menjadi sebanyak 50 buah organisasi. Jabatan struktural yang dikembangkan juga mengalami peningkatan jumlah, semula sebanyak 464 buah jabatan menjadi sebanyak 737 buah jabatan, untuk semua macam jabatan pada semua level yang ada tingkat eselonnya juga mengalami peningkatan satu tingkat.

Kondisi ini secara riil memakan banyak resosis khususnya dalam penggunaan dana APBD Kabupaten Sorong untuk keperluan biaya birokrasi (Aparatur). Dengan semakin banyaknya porsi dana APBD yang digunakan untuk kepentingan aparatur maka dana untuk kepentingan publik porsinya semakin kecil.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan salah satu anggota Pokja Kelembagaan Tim Persiapan Pelaksanaan Otonomi Daerah sekaligus sebagai Kasubag. Kelembagaan Sekretariat Daerah diturunkan sebagai berikut ;

“Kami (Tim) ditugaskan untuk melakukan pengkajian dan perubahan organisasi di jajaran Pemerintah Daerah dikarenakan adanya peraturan baru yang mengatur tentang organisasi di Daerah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2015 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah serta Kepmendagri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2015 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah sebagai bentuk aturan pelaksanaan dari Otonomi Daerah yang baru”. (wawancara tanggal 7 Oktober 2018)

Dari pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa proses Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong dilaksanakan tidak dalam kapasitas untuk mengakomodasi adanya perubahan riil untuk melakukan restrukturisasi birokrasi sebagai sebuah kebutuhan. Dimana ada kesadaran para birokrat (para pemegang otoritas) untuk menciptakan sebuah bentuk

birokrasi yang lebih baik (kalau tidak mau disebut ideal) dan adanya kepentingan objektif sebagai akibat adanya perubahan lingkungan, sehingga mau tidak mau harus dilakukan penyesuaian terhadap performa birokrasi yang telah ada. Namun restrukturisasi terhadap Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong dilaksanakan hanya dalam kerangka mengakomodasi perubahan aturan yang ada sebagai akibat dikeluarkannya paket undang-undang otonomi daerah yang baru, khususnya yang mengatur tentang kelembagaan Pemerintah Daerah, yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2015 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan yang lebih khusus lagi Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2015 Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Hasil wawancara dengan Kasubag. Kelembagaan Sekretariat Daerah disampaikan seperti berikut :

“Meskipun Tim telah lama dibentuk, namun kami (tim) tidak bisa menyusun lebih dini kelembagaan daerah karena pedoman dari Pemerintah Pusat baru kami peroleh sekitar tanggal 25 Nopember 2015 sementara awal tahun 2001 pemerintah daerah harus sudah memiliki kelembagaan daerah yang baru. Akibat dari tengat waktu yang mepet tersebut maka pembahasannya kami kebut dan hanya dibahas oleh Tim dan para pimpinan lembaga yang ada di jajaran pemerintah daerah serta DPRD saja”. (wawancara tanggal 7 Oktober 2018)

Data tersebut menunjukkan bahwa proses restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong pembahasannya sangat terbatas dan tertutup, dalam arti bahwa proses tersebut hanya melibatkan unsur Birokrat (dominan Tim) dan Legislatif (DPRD Kabupaten Sorong). Sedangkan partisipasi elemen lain diluar struktur tersebut seperti Tokoh Masyarakat Non Formal, LSM dan lain sebagainya tidak dilibatkan. Proses sosialisasi terhadap kebijakan restrukturisasi birokrasi sebelum diformulasikan kedalam bentuk Peraturan Daerah juga tidak dilaksanakan, padahal proses tersebut seharusnya dilaksanakan oleh Tim untuk memperoleh respon dan masukan dari berbagai pihak sebelum sebuah kebijakan diformulasikan dan diimplementasikan.

Kondisi tersebut terjadi karena adanya keterbatasan waktu dimana pedoman tentang pembentukan kelembagaan Pemerintah Daerah baru terbit pada tanggal 17 Nopember 2015 dan sampai di Daerah sekitar tanggal 25 Nopember 2015, sementara pada awal tahun 2001 Pemerintah Daerah harus sudah melaksanakan ketentuan baru tersebut. Adanya keterbatasan waktu tersebutlah maka dijadikan alasan oleh Tim mengapa proses sosialisasi untuk menyerap berbagai masukan dari berbagai pihak tidak dilaksanakan sehingga formulasi restrukturisasi

terhadap Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong hanya terfokus dan dilaksanakan oleh struktur formal saja yaitu Birokrat (khususnya Tim) dan Legislatif (DPRD).

Dari hasil wawancara dengan Kasubag. Kelembagaan Setda dituturkan sebagai berikut :

“Pada tahap awal rapat Tim yang dipimpin langsung oleh Bupati dan Sekretaris Daerah beliau memberi wejangan kepada Tim bahwa dalam menyusun organisasi yang ada di jajaran Pemerintah Daerah yang akan dibentuk supaya jangan sampai merugikan Pejabat kita yang telah ada”. (wawancara tanggal 7 Oktober 2018)

Sementara itu Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah selaku Koordinator Pokja Kelembagaan mengatakan :

“Saya merasa tidak enak dengan teman-teman sesama pejabat jika sampai memberi usulan untuk meniadakan sesuatu jabatan/organisasi untuk dibahas ditingkat Tim apalagi ke DPRD, selain itu juga banyak teman pejabat yang wanti-wanti kepada saya supaya organisasinya tetap bisa eksis”. (wawancara tanggal 7 Oktober 2018)

Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa hasil proses restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong diantaranya berupa terbentuknya bangunan organisasi di Jajaran Pemerintah Kabupaten Sorong baik yang ada ditingkat Kabupaten, Kecamatan maupun Kelurahan, dapat disimpulkan bahwa proses restrukturisasi tersebut hanya dalam kerangka mengakomodasi kepentingan birokrat itu sendiri. Dalam hal ini, bahwa proses restrukturisasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah khususnya kepada Tim telah diberi arahan oleh Top Birokrat Daerah bahwa proses restrukturisasi yang sedang dijalankan jangan sampai merugikan Para Pejabat di Daerah.

Kata “jangan sampai merugikan” inilah akhirnya diinterpretasikan dan diformulasikan menjadi sebuah kebijakan yang sangat menguntungkan Para Pejabat Daerah, karena hasil dari formulasi kelembagaan yang ada telah menciptakan banyak keuntungan bagi terbukanya peluang jabatan secara luas baik secara vertikal maupun horizontal. Selain akibat adanya faktor pimpinan yang menciptakan terbangunnya sebuah Struktur Birokrasi yang relatif demikian besar, maka juga dikarenakan adanya sikap dari sebagian besar anggota Tim yang tidak objektif karena adanya perasaan tidak enak dengan teman (Pejabat lain yang mungkin tidak kebagian Jabatan) menyebabkan objektivitas kerjanya menjadi terganggu.

Wawancara dengan salah seorang staf Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Sorong dituturkan sebagai berikut :

“Pada saat sedang hangatya proses penyusunan kelembagaan daerah kami melihat dan mendapat informasi dari bisik-bisik anggota dewan bahwa ada beberapa Kepala Dinas

dan Kepala Badan yang melakukan pendekatan dengan anggota dewan supaya organisasinya tetap dipertahankan eksistensinya”. (wawancara tanggal 12 Oktober 2018)

Data tersebut menunjukkan bahwa ada perilaku dari sebagian Pejabat yang melakukan “pendekatan” dengan pihak DPRD dengan bargaining tertentu agar eksistensi organisasinya tetap terpelihara (tidak dihapus) dari jajaran organisasi Pemerintah Kabupaten Sorong. Dengan adanya “deal–deal” tertentu antara Pejabat dengan pihak DPRD tersebut menyebabkan pihak DPRD melakukan segenap daya upayanya secara maksimal untuk mempertahankan eksistensi sesuatu lembaga yang akan dilikuidasi. Akibat dari adanya realitas tersebut menyebabkan tetap eksis dan bertahannya sebagian organisasi yang semula diusulkan untuk dilebur ataupun dihilangkan.

Wawancara dengan Asisten Tata Praja Sekretariat Daerah selaku Ketua Tim, dituturkan sebagai berikut :

“Kami menyusun dan membentuk organisasi yang ada di jajaran pemerintah daerah seperti sekarang ini dengan harapan bahwa kami/pemerintah daerah akan memperoleh dana dari Pemerintah Pusat yang relatif besar jika dibanding dengan apabila kami hanya membentuk lembaga yang lebih kecil jumlahnya bila dibandingkan dengan keadaan sekarang ini”. (wawancara tanggal 10 Oktober 2018)

Data tersebut menunjukkan adanya anggapan dari Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong bahwa dengan membentuk banyak lembaga maka Pemerintah Daerah akan memperoleh banyak pendanaan dari Pemerintah Pusat. Jadi dapat dikatakan bahwa Pemerintah Daerah membangun Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong yang relatif cukup besar dengan motivasi mendapatkan grand/dana dari Pemerintah Pusat yang lebih besar dibandingkan dengan apabila Pemerintah Daerah hanya membangun Birokrasi yang kecil.

Lebih lanjut Asisten Tata Praja Sekretariat Daerah menuturkan sebagai berikut :

“Pada saat pembahasan di Dewan bahkan sebagian besar anggota dewan menginginkan agar organisasi yang dibentuk di jajaran pemerintah daerah untuk melaksanakan otonomi daerah yang baru, agar bisa ditambah lagi jumlahnya selain dari jumlah yang ada di draf yang kami usulkan, mereka beranggapan bahwa bobot otonomi daerah ditentukan banyak sedikitnya organisasi yang dibentuk pada jajaran pemerintah Daerah, namun setelah diberi beberapa argumen akhirnya dewan dapat menerima saran dari kami (Tim)”. (wawancara tanggal 10 Oktober 2018)

Dari pernyataan tersebut maka dapat dikatakan bahwa, dilihat dari sisi Lembaga Legislatif (DPRD) yang turut serta dalam proses restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten

Sorong khususnya dalam memformulasikan kebijakan tersebut kedalam Peraturan Daerah, dapat disimpulkan bahwa DPRD dapat dikatakan tidak cukup mempunyai kemampuan dan pemahaman untuk berpikir secara rasional dan ideal dalam menentukan bentuk organisasi birokrasi moderen yang baik dan sesuai dengan kondisi kontekstual daerah, bahkan yang lebih ironis, pada tahap-tahap pembahasan di DPRD justeru sebagian besar anggotanya yang terlibat dalam pembahasan tersebut menghendaki terbentuknya banyak lembaga–lembaga (Dinas-Dinas baru) dalam jajaran Pemerintah Kabupaten Sorong.

Sebagian besar anggota DPRD menginterpretasikan, bahwa bobot Otonomi Daerah ditentukan oleh banyak sedikitnya lembaga yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Dilihat dari sisi ini sebenarnya pihak eksekutif (birokrat daerah) selangkah lebih maju, karena dari pihak eksekutif justeru memberikan beberapa argumen agar lembaga yang dibentuk tidak terlalu banyak jumlahnya.

Berdasarkan realitas sebagai mana dipaparkan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa proses Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong, terjadi sebagai berikut :

1. Restrukturisasi hanya didasarkan pada peraturan yang dibuat oleh Pemerintah Pusat.
2. Pembahasannya hanya terbatas oleh struktur formal (Birokrasi khususnya Tim dan DPRD) dan terkesan tertutup.
3. Restrukturisasi hanya mengakomodasi kepentingan birokrat.
4. Adanya perilaku dari sebagian Pejabat yang malakukan pendekatan dengan DPRD.
5. Adanya anggapan bahwa semakin banyak jumlah organisasi yang dibentuk maka semakin banyak pula akan diperoleh dana dari Pemerintah Pusat.
6. Terbatasnya pemahaman dan pengetahuan sebagian besar anggota DPRD perihal Otonomi Daerah.

Dengan realitas konstelasi proses Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong sebagaimana tersebut diatas, maka dapat dimengerti kenapa Birokrasi yang dibangun oleh Pemerintah Kabupaten Sorong belum mampu menciptakan sebuah struktur birokrasi yang moderen, namun masih dibangun dengan gaya struktur birokrasi lama. Pararel dengan tingkat kemajuan masyarakat yang menghendaki pengurangan dominasi peran birokrasi dan penguatan partisipasi masyarakat dalam semua aspek kehidupan, seharusnya birokrasi tampil dengan performa yang *“lean and mean”* (miskin struktur kaya fungsi).

Disamping hal tersebut di atas maka tuntutan akan adanya *Good Governance* mengharuskan adanya keseimbangan peran antar elemen pendukungnya yang ada di Daerah. Namun yang terjadi di Kabupaten Sorong keseimbangan peran antar elemen pendukung *Good Governance* belum tercipta karena dalam proses Restrukturisasi Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong elemen Birokrasi dominan dalam formulasinya mengesampingkan elemen lainnya yaitu sektor swasta dan masyarakat. Jadi dapat dikatakan bahwa proses restrukturisasi Birokrasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong belum mengarah pada pengembangan *Good Governance* di tingkat lokal.

Aspek Kompetensi Administrasi dari Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong

a. Kompetensi Lembaga

Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu, bahwa berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sorong Nomor 18 Tahun 2015 Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sorong yang ditetapkan pada tanggal 13 Desember 2015 telah menghasilkan 50 buah organisasi baik yang berada pada tingkat Kabupaten, Kecamatan maupun Kelurahan.

Mengenai kondisi kelembagaan khususnya dilihat dari visi dan misi, didapat informasi dari wawancara dengan salah seorang Pejabat yang berkompeten dikatakan :

“Saya berani katakan bahwa seluruh organisasi yang ada di jajaran Pemerintah Kabupaten Sorong tidak satupun yang memiliki visi maupun misi organisasi, sebab saya sekarang ini sedang melakukan inventarisir terhadap semua permasalahan yang dihadapi oleh semua lembaga yang ada”. (Kasubag. Kelembagaan Setda, wawancara tanggal 7 Oktober 2018)

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa dari seluruh organisasi yang telah dibentuk oleh Pemerintah Kabupaten bersama - sama dengan DPRD Kabupaten Sorong tersebut secara formal sampai saat ini belum memiliki Visi maupun Misi organisasi. Bahkan untuk Visi dan Misi Kabupatenpun sampai pada saat penulis melakukan penelitian belum selesai dan masih dalam proses perumusan.

Sementara menurut Kepala Badan Pendidikan dan Latihan Kabupaten Sorong dituturkan :

“Kami belum membuat visi dan misi organisasi dikarenakan visi dan misi Kabupaten sendiri belum ada dan masih dalam tahap pembahasan. Mungkin nanti kalau sudah definitif visi dan misi kabupaten maka kami juga akan membuat visi dan misi organisasi dengan berpedoman pada visi dan misi kabupaten tersebut namun demikian meskipun kami tidak memiliki visi dan misi organisasi kami masih bisa melaksanakan tanggung

jawab tugas dengan baik dengan berdasarkan tugas pokok dan fungsi dari organisasi yang telah kami miliki”. (wawancara tanggal 9 Oktober 2018)

Selain disebabkan oleh hal tersebut sebagaimana yang diutarakan diatas, maka menurut pengamatan penulis bahwa belum dibuatnya visi dan misi oleh masing-masing organisasi yang ada juga dikarenakan oleh beberapa hal, diantara yaitu : **Pertama**, Para Pejabat terlalu sibuk dengan urusan-urusan rutin yang dijalankan sehingga perumusan Visi dan Misi organisasi menjadi takterpikirkan/terabaikan; **Kedua**, adanya anggapan bahwa dengan melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi secara baik sebenarnya mereka telah melaksanakan tujuan organisasi dengan baik pula sehingga tidak perlu merumuskan Visi dan Misi Organisasi; **Ketiga**, Kekurangtahuan Pejabat yang bersangkutan dalam merumuskan Visi dan Misi organisasinya sehingga sampai dengan sekarang Visi dan Misi organisasinya belum ada.

Semenjak organisasi dibentuk dari hasil restrukturisasi sampai dengan sekarang, organisasi tersebut dijalankan berdasar pada Tugas Pokok dan Fungsinya. Meskipun semua organisasi telah memiliki tugas pokok dan fungsi, namun sebagian masih beranggapan bahwa tugas pokok dan fungsi dari organisasi yang dimuat dalam Peraturan Daerah tersebut masih terlalu abstrak, kurang terinci dan kurang konkret. Kondisi tersebut menyebabkan organisasi dikelola dan dijalankan berdasarkan praktek dan kebiasaan-kebiasan masa lalu. Sebenarnya setelah dirumuskan tugas pokok dan fungsi dari suatu organisasi langkah berikutnya adalah dibuatnya daftar uraian tugas dari masing - masing job yang ada di organisasi. Adanya uraian tugas dari masing - masing job yang ada di organisasi hal ini akan lebih mengkonkritkan dan mempermudah tugas pokok dan fungsi dari organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

Menurut pengakuan Kepala Kantor Pengolah Data Elektronik Kabupaten Sorong diperoleh data sebagai berikut :

“Kami mengalami kesulitan untuk menterjemahkan tugas pokok dan fungsi dari organisasi kami kedalam uraian tugas yang konkrit yang bisa dikerjakan oleh pejabat yang ada di kantor kami”. (wawancara tanggal 9 Oktober 2018)

Dari hasil konfirmasi dengan Pejabat yang ada di Bagian Organisasi yang berkompeten dalam merumuskan uraian tugas didapat informasi sebagai berikut :

“Kami sekarang ini sedang dalam tahap analisis jabatan ke beberapa organisasi untuk dapat menentukan dan merumuskan uraian tugas dari masing-masing job/jabatan yang ada di organisasi tersebut”. (Kasubag. Kelembagaan Setda, wawancara tanggal 7 Desember 2018)

Adanya anggapan dari beberapa Pejabat yang mengatakan bahwa tugas pokok dan fungsi organisasi yang telah ada masih terlalu abstrak, kurang terinci dan kurang konkret, hal ini membuktikan bahwa para pejabat masih belum mampu berkreasi dan berinovasi dalam menjabarkannya. Kondisi ini membuktikan bahwa sebenarnya para Birokrat/Pejabat tersebut belum bisa dan mampu menyesuaikan diri dengan adanya perubahan lingkungan yang terjadi. Para Pejabat masih terbiasa dengan kultur birokrasi lama yang cenderung statis, tidak proaktif, tidak kreatif dan masih terbiasa dengan budaya Petujuk Atasan (Juklak dan Juknis). Padahal dengan restrukturisasi dalam konteks Otonomi Daerah dan pemberdayaan daerah para pejabat dituntut sikap-sikap yang bertolak belakang dengan realitas masa lalu, yaitu sikap aktif, kreatif, inovatif, bertanggungjawab dan lain sebagainya.

Dari 50 buah organisasi yang dibentuk Pemerintah Kabupaten Sorong khususnya yang ada pada tingkat Kabupaten yang berjumlah 28 buah organisasi diantaranya masih ditemui adanya realitas sebagai berikut, yaitu : **Pertama**, adanya duplikasi tugas dan tanggung jawab antar organisasi yang dibentuk dan **Kedua**, tidak sesuainya antar work load dan work force dari suatu organisasi. Dari hasil wawancara dengan Pejabat dari Bagian Organisasi Sekretariat Daerah yang melakukan inventarisasi terhadap permasalahan organisasi didapat informasi sebagai berikut :

“Berdasarkan inventarisasi kami terhadap beberapa permasalahan yang dihadapi oleh organisasi yang ada di jajaran Pemerintah Daerah diantaranya adalah masih ada tumpang tindih dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab dari organisasi yang dibentuk, diantaranya Sebagai contoh adalah antara Bagian Bina Sosial dengan Dinas Kesejahteraan Sosial, Bagian Pembangunan dengan Bappeda, Kantor Informasi Penyuluhan Pertanian dan Kehutanan dengan Dinas Pertanian TP dan Perkebunan serta Dinas Kehutanan, Badan Pemberdayaan Masyarakat Desa dengan beberapa Dinas”. (Kasubag. Kelembagaan Setda, wawancara tanggal 7 Oktober 2018)

Adanya realitas duplikasi atau tumpang tindih atas tugas dan tanggung jawab antar organisasi yang ada, selain secara umum akan menyebabkan persoalan pada tingkat koordinasi dan tampilan kinerja organisasi Pemerintah Kabupaten secara keseluruhan, juga secara khusus akan menyebabkan terjadinya beberapa fenomena sebagai berikut, yaitu : **Pertama**, dilihat dari sisi organisasi dan Pejabat yang ada maka duplikasi menyebabkan terjadinya rebutan proyek sedangkan apabila ada persoalan terhadap tugas dan tanggung jawabnya justru akan saling melempar satu sama lain. **Kedua**, dari sisi masyarakat sebagai pengguna dan penerima

pelayanan, maka realitas tersebut akan merugikan karena masyarakat hanya akan dijadikan objek yang bisa dieksploitasi untuk kepentingan birokrat/pejabat secara sempit.

Dari hasil pengamatan, sebagian besar organisasi yang ada sebenarnya secara ideal masih perlu diperdebatkan eksistensinya dalam mengakomodasi realitas kerja yang ada. Eksistensi organisasi hasil restrukturisasi jajaran birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong yang secara menyolok perlu dikritisi karena tidak sesuainya antara work load dan work force diantaranya yaitu: Dinas Pasar, Dinas Pendaftaran Penduduk, Dinas Pertamanan dan Kebersihan, Badan Diklat (adanya hambatan aturan dan kondisi riil) dan lain sebagainya.

Sementara dilihat dari sisi lain dalam hal menyelenggarakan Diklat akan lebih efisien biayanya seandainya para peserta Diklat dititipkan saja ke Diklat yang telah ada baik Diklat Provinsi ataupun Diklat Wilayah. Kalupun dibentuk Badan Diklat di Daerah Kabupaten serta menjaga aspek efisiensi sebaiknya dilakukan dengan pola kerja sama dengan beberapa daerah yang ada dan berdekatan.

Dalam membentuk sesuatu lembaga yang ada di Daerah sebaiknya didasarkan pada kondisi kontekstual di Daerah. Bagi suatu daerah yang memiliki kondisi berbeda dengan kondisi daerah lain seharusnya respon Pemerintah Daerah dalam membentuk suatu lembaga untuk melaksanakan dan mengurus sesuatu beban kerja juga berbeda. Dari hasil wawancara dan pengamatan dapat disimpulkan bahwa terjadinya realitas tersebut diatas, yaitu kenapa Pemerintah Kabupaten Sorong dalam membentuk organisasi yang ada di jajaran birokrasinya memiliki performa seperti tersebut, hal ini tidak lepas dari adanya orientasi-orientasi pribadi dari para Pejabatnya sebagaimana telah disebutkan terdahulu.

Selain adanya orientasi-orientasi pribadi pejabat juga yang turut memberi andil terhadap performa birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong seperti digambarkan diatas adalah adanya faktor Pemerintah Pusat. Pemerintah Pusat punya andil melalui penerbitan aturan yang mengatur tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah berupa Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2015. Dalam aturan tersebut dimuat mengenai pedoman dan berbagai macam contoh Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) yang ada di jajaran organisasi pemerintah daerah. Ketika proses restrukturisasi dilaksanakan kultur birokrasi (kultur Juklak dan Juknis) belum berubah meskipun telah terjadi reformasi, sehingga berbagai format SOTK yang ada di aturan tersebut dijadikan acuan dasar dan dicontek dalam membentuk sesuatu organisasi yang ada di jajaran Pemerintah Kabupaten Sorong.

b. Kompetensi Personil

Mengenai kondisi personil, maka rekrutmen pegawai baru persyaratan administratif dan teknisnya mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2015 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2012 tentang Pengadaan PNS. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2012 merupakan perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 98 Tahun 2015. Namun semenjak proses restrukturisasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong dilaksanakan sampai dengan penelitian ini dilaksanakan belum pernah ada rekrutmen pegawai baru. Tidak adanya rekrutmen pegawai baru di Kabupaten Sorong merupakan akibat adanya kebijakan “zero growth” dari Pemerintah Pusat sehingga alokasi formasi penerimaan pegawai untuk Kabupaten Sorong juga tidak ada.

Berikut hasil wawancara dengan Kasubag Mutasi Setda diperoleh informasi, yaitu seperti berikut :

“Semenjak pembentukan organisasi baru dalam rangka Otonomi Daerah, Pemerintah Kabupaten Sorong belum pernah menerima pegawai baru, yang dilakukan cuma mendistribusikan pegawai yang ada untuk mengisi lowongan yang ada pada semua organisasi yang dibentuk. Meskipun demikian kami juga mengalami kesulitan dalam distribusinya bila sesuai dengan latar belakang keahlian dengan tempat yang akan diisi, karena banyak jabatan yang spesifikasi pendidikannya jarang bahkan sulit dicari diantara pegawai yang ada, sehingga banyak jabatan yang diduduki oleh personil yang latar belakang keahliannya tidak sesuai”. (wawancara tanggal 8 Oktober 2018)

Dalam konteks restrukturisasi khususnya berhubungan dengan masalah kepegawaian maka yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong adalah melakukan distribusi pegawai untuk mengisi kelembagaan yang telah dibentuk. Dalam proses distribusi ini penempatan personil didasarkan pada latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja. Namun mengingat adanya keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki keahlian tertentu yang diperlukan untuk melakukan tugas tertentu maka penempatan pegawai dalam proses distribusi terkadang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan pengalamannya. Sebagai contoh beberapa organisasi misalnya seperti Bapedalda dan Dinas Pertamanan dan Kebersihan sebagian besar diisi oleh orang-orang yang tidak memiliki latar belakang dibidang tersebut.

Promosi pegawai khususnya dalam menduduki jabatan struktural yang ada di jajaran organisasi birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong syaratnya didasarkan pada Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2015 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan

Struktural. Didalam aturan tersebut sebenarnya syarat pokok dan cukup substansial dilihat dari aspek kualitas bagi seseorang dapat didudukkan dalam jabatan tertentu adalah memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan dan memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan. Dalam realitas proses promosi ternyata aspek lain berupa syarat pendukung (faktor senioritas dalam kepangkatan, usia, Diklat Jabatan dan pengalaman) yang ditentukan oleh peraturan tersebut justru dominan dijadikan dasar. Berikut hasil wawancara dengan Kasubag Mutasi Setda diperoleh informasi sebagai berikut :

“Untuk mengisi jabatan-jabatan yang ada di organisasi Pemerintah Daerah sebagai bentuk promosi, maka pertimbangan senioritas khususnya pangkat dan Diklat penjenjangan masih sangat penting, karena dalam jabatan struktural tidak mungkin seorang yang eselonnya diatas, pangkat dan Diklat penjenjangan lebih rendah dari pada yang dibawahnya, meskipun bawahan tersebut memiliki predikat S3 sekalipun”. (wawancara tanggal 8 Oktober 2018)

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa penempatan seseorang dalam jabatan tertentu sebagai bentuk promosi masih sangat ditentukan oleh faktor senioritas tersebut khususnya kepangkatan dan Diklat Jabatan. Seseorang yang memiliki keahlian dibidang tertentu tidak akan dipromosikan untuk duduk dalam jabatan yang sesuai keahliannya sebelum orang tersebut memenuhi dua syarat tersebut. Dari hasil pengamatan diperoleh data ada beberapa orang yang memiliki keahlian dibidang keuangan (Master Keuangan Daerah) ditempatkan untuk duduk dalam jabatan yang lebih rendah dari orang lain (sebagai atasan) yang tidak memiliki latar belakang bidang yang sesuai namun telah memiliki dua syarat tersebut, bahkan ada yang menjadi staf pada bagian keuangan sementara atasannya tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

Selain realitas tersebut diatas dalam proses promosi juga ditemukan adanya penempatan personil yang tidak sesuai dengan latar belakang keahliannya. Sebagai contoh ada seorang yang memiliki latar belakang pendidikan Master dalam bidang Keuangan Daerah serta telah memiliki syarat-syarat lainnya yang ditentukan untuk duduk dalam jabatan sesuai bidangnya justru ditempatkan di Sekretariat DPRD sementara untuk jabatan tersebut yang seharusnya sesuai untuknya didudukkan personil lain yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai.

Adanya beberapa realitas diatas menurut analisis penulis dapat disimpulkan, bahwa hal tersebut terjadi karena : **Pertama**, Adanya keterbatasan jumlah personil yang memiliki keahlian tertentu yang diperlukan sebagai akibat dari pola rekrutmen pegawai baru yang tidak disesuaikan dengan kebutuhan kontekstual daerah; **Kedua**, Adanya kepentingan-kepentingan

sempit (ekonomi dan politik) dari elit sebagai pengguna dan penentu penempatan seseorang pejabat untuk duduk dalam jabatan tertentu; **Ketiga**, Adanya ketidakpahaman / ketidakmampuan dari para pejabat yang bertanggung jawab dalam pengelolaan kepegawaian untuk menginterpretasikan spirit dari peraturan kepegawaian yang baru dan berbeda dengan spirit peraturan kepegawaian masa sebelumnya (Orde Baru).

Melihat beberapa realitas sebagaimana yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong khususnya dilihat dari aspek kompetensi administrasi sebenarnya proses restrukturisasi tersebut tidak dalam kapasitas untuk menciptakan terjadinya kompetensi administrasi khususnya dilihat dari kompetensi lembaga dan kompetensi individu di Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong karena: **Pertama**, Organisasi yang dibentuk dalam jajaran Birokrasi Pemerintah Kabupaten Sorong tidak mengarah pada terciptanya kompetensi lembaga secara menyeluruh karena masih ada beberapa organisasi yang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya saling tumpang tindih (duplikasi) satu sama lainnya. Selain itu masih ada organisasi yang dibentuk tidak sesuai/sepadan antara “work load dengan work forcenya” ; **Kedua**, Kompetensi personil masih belum terwujud karena penempatan personil dalam jabatan-jabatan di organisasi birokrasi Pemerintah Daerah (khususnya jabatan struktural) untuk melaksanakan tanggung jawab bidang tertentu kurang/tidak sesuai antara bidang tugas yang ditangani dan keahliannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian sebagaimana dipaparkan pada BAB IV Analisis maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Restrukturisasi Birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong tidak mengarah pada pengembangan *Good Governance*, karena :

1. Bahwa dilihat dari prosesnya maka restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong dilakukan dengan cara tertutup atau dengan kata lain proses restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan pembahasan terbatas hanya dilakukan oleh struktur formal, yaitu Birokrasi Pemerintah Daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah tanpa melibatkan elemen lain khususnya masyarakat sebagai salah satu elemen penyokong *Good Governance*, selain hal tersebut dalam restrukturisasi birokrasi formulasinya juga dominan didasarkan oleh pertimbangan kepentingan subjektif birokrat dari pada pertimbangan objektif;

2. Bahwa dilihat dari hasilnya, restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Sorong tidak dalam kerangka mengakomodasi terjadinya peningkatan kompetensi administrasi, peningkatan transparansi maupun peningkatan efisiensi dari Birokrasi Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan. Restrukturisasi birokrasi belum/tidak dapat mewujudkan peningkatan kompetensi administrasi, yaitu bahwa peningkatan kompetensi lembaga belum dapat diwujudkan karena masih ditemuinya realitas overlap/duplikasi tugas pokok dan fungsi antar lembaga yang ada pada Jajaran Birokrasi Pemerintah Daerah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Peningkatan kompetensi personil juga belum dapat diwujudkan karena distribusi dan promosi personil belum dapat mengacu pada prinsip *The Right Man on The Right Place/Job*, promosi personil untuk menduduki jabatan belum didasarkan pada aspek kompetensi namun masih didasarkan pada aspek senioritas.
3. Restrukturisasi birokrasi belum/tidak dapat mewujudkan peningkatan transparansi, tidak terwujudnya peningkatan transparansi karena secara formal dalam tugas pokok dan fungsi dari lembaga yang dibentuk hal tersebut tidak diakomodasi (tidak tercantum). Sedangkan disisi lain praktek Birokrasi Pemerintah Daerah yang tertutup dan cenderung *pro status quo* serta bergaya lama masih dominan sampai saat ini akibatnya transparansi belum dapat direalisasikan. Restrukturisasi birokrasi belum/tidak dapat mewujudkan peningkatan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan, tidak terwujudnya peningkatan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan karena hasil restrukturisasi ternyata efisiensi penggunaan dana publik (APBD) untuk keperluan birokrasi tidak menjadi lebih efisien namun justru kuantitas dan persentasenya cenderung meningkat. Efisiensi pelayanan kepada masyarakat juga belum/tidak mengalami peningkatan/perbaikan karena pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh Birokrasi Pemerintah Daerah masih sama seperti masa sebelum restrukturisasi dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrow, Martin, 1996, *Birokrasi*, PT. Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.
- Billah., M.M., 1996, *Good Governance dan Kontrol Sosial*, dalam Prisma, Jakarta.
- Dwiyanto, Agus dkk, 2002, *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, PSKK-UGM, Yogyakarta.
- Finkelstein, Neal D., 2000, *Transparency in Public Policy*, Macmillan Press LTD, London.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, 1997, *Perilaku Organisasi*, BPFE, Yogyakarta.

- Handoko, T. Hani, 1995, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, Denny B.C., 1999, *Birokrasi Nan Pongah : Belajar dari Kegagalan Orde Baru*, Kanisius, Yogyakarta.
- Kansil, C.S.T., 1995, *Sistem Pemerintahan Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Kartini, Dede Sri., 2000, *Sikap Politik PNS Tentang Reformasi Birokrasi di Lingkungan Sekretariat Wilayah/Daerah Kotamadya Bandung*, Tesis S2 MAP-UGM Yogyakarta.
- Mahmudi, Rahmat, 1998, *Strategi Peningkatan Kinerja Birokrasi Pemerintah Daerah, Studi Kasus di Kabupaten Dati II Kediri Jawa Timur*, Tesis S2 MAP-UGM, Yogyakarta.
- Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*, Andi, Yogyakarta.
- Modul 1 Sosialisasi Sistem AKIP, 2001, *Akuntabilitas dan Good Governance*, LAN dan BPKP, Jakarta.
- Moleong, Lexy J., 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nirwan, Ery., 1996, *Analisis Kompetensi Terhadap Karyawan Bank Pembangunan Daerah Istimewa Yogyakarta : Menurut Jenis Kelamin, Pendidikan dan Pengalaman*, Tesis S-2 MM-UGM, Yogyakarta.
- Nawawi, H. Hadari dan H.M. Martini Hadari, 1994, *Ilmu Admnistrasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari, 1985, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nazir, Muhammad, 1999, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 *Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 *Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 *Tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 *Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 99 Tahun 2000 Tentnag Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil*.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 50 Tahun 2000 *Tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah*.
- Peraturan Daerah Kabupaten Tabalong Nomor 18 Tahun 2000 *Tentang Pembentukan, Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tabalong*.
- Sborne, David dan Ted Gaebler, 1996, *Mewirusahaakan Birokrasi*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1994, *Teori Organisasi Struktur, Desain dan Aplikasi*, Arcan, Jakarta.
- Rockman, Bert A., 1992, *Bureaucracy, Power, Policy and The State*, dalam Lary B. Hill (ed), *The State of Public Bureaucracy*, M.E. Sharpe Inc, London.
- Santoso, Priyo Budi, 1993, *Birokrasi Pemerintah Orde Baru Perspektif Kultural dan Struktural*, Bina Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.

- Siagian, Sondang P., 2000, *Manajemen Abad 21*, Bina Aksara, Jakarta.
- Steers, Richard M., 1985, *Efektivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, 1999, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung.
- Syaukani, Afan Gaffar dan Ryaas Rasyid, 2002, *Otonomi Daerah dalam Negara Kesatuan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1995, *Birokrasi Indonesia Dalam Era Globalisasi*, Pusdiklat Pegawai Depdiknas, Sawangan, Bogor.
- Tjokrowinoto, Moeljarto, 1990, *Birokrasi Pembangunan Masyarakat*, Makalah pada Seminar Nasional HIPPIIS, Yogyakarta.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 *Tentang Pemerintahan Daerah*.
- Widodo, Joko., 2001, *Good Governance : Telaah dari Dimensi : Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.
- Yudoyono, 2001, Bambang, *Otonomi Daerah*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Widiyatnya, I Nyoman Ngurah., 1999, *Pendekatan Kompetensi Sebagai Acuan Dalam Perencanaan Karier Individu Untuk "Multiple Skill Employee"* dalam Manajemen dan Usahawan Indonesia, Vol.28, Nomor 08, Jakarta.