

TRANSFORMASI MANAJEMEN PEMERINTAHAN DI KABUPATEN SUKABUMI

Agustinus Widanarto

Dosen Fisip Universitas Padjadjaran, Jatinangor, Sumedang

E-mail: a_widanarto@yahoo.com

ABSTRACT

This study is designed to know how government management transformation in the dimensions of reframing, restructuring, revitalization, and renewal in Sukabumi Regency.

This study was conducted by using a descriptive method and qualitative approach. Informant involved in this study using purposive technique comprises Deputy Regent of Sukabumi, Assistant Chairman of Assembly at provincial level, Chief Executive of Agency for Regional Development, Chief Executive of Living Space Management Agency, Head of Educational Department, Head of Health Department, Head of Housing, Layout, and Cleanliness Agency, and Legal Administrative Section Head of Sukabumi Regency Secretariat.

The results of the study showed that there was change in the dimension of reframing, an increase in local vision of 2016 by Regent of Sukabumi turnover. Second dimension is restructuring taking place in dynamic fashion fit the current development of Sukabumi Regency; however, Sukabumi Regency could not to delivery public services. In the third dimension, revitalization, some matter was made but it is not accompanied by adequate change in regulation. While in the fourth dimension, renewal, it is not all of them are put in good run in relation to whole physical condition. There is less education in social sector for human resources development; i.e., public service.

In conclusion, under this study, the management transformation was made, but not optimal, in terms of reframing, restructuring, revitalization, and renewal in Sukabumi Regency.

Keywords: Government management, reframing, restructuring, revitalization, and renewal

PENDAHULUAN

Manajemen pemerintahan daerah, sudah selayaknya ditransformasikan. Sejalan dengan tuntutan globalisasi, terjadi perubahan dari pola-pola manajemen tradisional feodal menjadi pola manajemen pemerintahan modern yang demokratis sebagai implikasi nilai-nilai global. Pentingnya transformasi tersebut, karena implementasi manajemen pemerintahan daerah tidak lepas dari sistem politik global dan nasional.

Transformasi merupakan proses peralihan dari suatu masa tertentu ke masa selanjutnya yang terjadi karena adanya inovasi atau perubahan-perubahan baik struktural maupun prosedural, terencana maupun tidak terencana. “Transformasi

pada dasarnya merupakan proses yang berlangsung terus-menerus. Transformasi ini meliputi mengkerangka- ulang/*refroming*, menstruktur- ulang/*restructuring*, menyusun- ulang prioritas pembangunan/ *revitalization* dan pembaharuan/ *renewal*” (Gouilart dan Kelly:1995). Wujud yang paling nyata dari tugas, kegiatan atau fungsi yang dilaksanakan oleh suatu sistem pemerintahan adalah pelayanan masyarakat. Keseluruhan aspek pemerintahan negara yang meliputi aspek kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia, senantiasa mengarah kepada upaya peningkatan efisiensi dan profesionalisme fungsi pelayanan. Tugas umum pemerintahan dan pembangunan memiliki pengertian yang saling memperkuat karena pelayanan kepada masyarakat dalam arti yang seluas-luasnya di Kabupaten

Sukabumi, yang merupakan hakekat dari tugas umum pemerintahan itu sendiri.

Ndraha (2005:21), menunjukkan hubungan pemerintah (*governance relations*), yaitu hubungan yang terjadi antara yang diperintah dengan pemerintah satu terhadap yang lain pada satu posisi dan peran. Dalam kaitan itu, kualitas pelayanan menjadi gejala atau masalah yang sering mewarnai interaksi tersebut. Untuk itu pemerintah bukan lagi penentu kualitas pelayanan, akan tetapi masyarakat sebagai pelanggan kebutuhan dan kepentingan yang ditawarkan pemerintah. Pelangganlah yang paling tahu mana yang baik untuk kehidupannya. Seperti dikemukakan Couper (dalam Osborne dan Gaebler, 1992:166), bahwa “*Quality is determined only by costumers*”. Dalam kaitan itu, Couper (dalam Osborne dan Gaebler, 1992: 169,172), dikatakan pemerintah perlu: *Getting close to the costumer, because the costumer are the most important people for an organization*”.

Baik buruknya produk layanan masyarakat yang diberikan, lebih banyak bergantung pada sejauh mana tanggapan atau kepuasan penerima pelayanan. Hal ini adalah sangat wajar karena sesuai dengan misi Kabupaten Sukabumi yaitu : Meningkatkan kualitas lingkungan hidup. Upaya pemerintah Kabupaten Sukabumi untuk memenuhi kebutuhan dasar penduduk mulai dari penyediaan air bersih baik secara kuantitas maupun kualitas, menyediakan sarana dan prasarana lingkungan yang memenuhi standar teknis/Standar Pelayanan Minimal (SPM), meningkatkan kualitas udara, penataan ruang daerah yang berkualitas, mengembangkan sistem transportasi yang dapat menjamin keselamatan, efisien, nyaman dan ramah lingkungan.

Penyelenggaraan pembangunan di Kabupaten Sukabumi dalam kurun waktu tahun 20016–2021 menghadapi

permasalahan yang perlu diatasi. Isu-isu strategis yang menjadi prioritas pembangunan Kabupaten Sukabumi dan menjadi agenda utama rencana pembangunan daerah dalam 5 (lima) tahun ke depan adalah:

- a. Perluasan kesempatan kerja dan kesempatan usaha.
- b. Pembangunan infrastruktur dan pengembangan pariwisata Sukabumi menjadi destinasi wisata dunia dan optimalisasi pemanfaatan kawasan strategis kabupaten berwawasan lingkungan.
- c. Peningkatan efektifitas dan profesionalisme aparatur pemerintah serta membangun budaya birokrat pelayan masyarakat.
- d. Peningkatan kemampuan daerah dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat
- e. Peningkatan kualitas SDM melalui layanan pendidikan, kesehatan, sosial, agama, budaya, pemuda, dan olahraga.

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perubahan manajemen pemerintahan Daerah Kabupaten Sukabumi yang tepat dan strategis. Transformasi manajemen pemerintahan Kabupaten Sukabumi memiliki urgensi untuk menjadi fokus kajian dalam menata pemerintahan di Indonesia. Demokratisasi akan lebih bermakna karena ada *blue print* yang baru mengenai kerangka dan struktur pemerintahan dan juga pemerintahan daerah yang harus menentukan prioritas dengan nilai pembaharuan.

TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi manajemen pemerintahan pada dasarnya merupakan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh pemerintah guna mengadakan perubahan di bidang struktural dan prosedural. Inovasi struktural berhubungan dengan perubahan yang menyangkut kelembagaan, sementara inovasi prosedural berhubungan dengan berbagai perubahan di bidang mekanisme pemerintahan. Inovasi struktural dan prosedural ini dimaksudkan agar pemerintahan dapat berlangsung sesuai tuntutan rakyat dan menciptakan suatu kondisi bagi rakyat untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya sendiri. Hal ini sangat bergantung pada individu dan pola pengelolaan manajemennya sendiri, yaitu manajemen pemerintahan yang merupakan kunci bagi berhasilnya proses transformasi manajemen pemerintahan. Kemampuan manajer pemerintahan untuk menyelenggarakan perubahan-perubahan itulah yang akan menunjukkan kualitas dari manajemen pemerintahannya.

Inovasi-inovasi dalam transformasi tersebut, meliputi *re-framing*, *re-structuring*, *re-vitalization* dan *re-newal* (Gouillart dan Kelly, 1995 : 1-14). sebagai suatu proses yang mendahului berbagai perubahan-perubahan tersebut.

Reframing (pengubahan kerangka berpikir) yaitu suatu dimensi transforming organisasi dalam peningkatan konsepsi perusahaan (*company*) tentang sesuatu masalah yang dihadapi dan bagaimana langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk mengatasinya.

Organisasi sering memperoleh cara tertentu dari pemikiran yang kurang tepat dan kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model-model pemikiran baru (alternatif) tentang masalah apa sebenarnya yang dihadapi dan apa saja

yang dapat diperbuat. Dengan demikian, organisasi selalu berusaha membuka pikiran (*mind*) serta memasukkannya dalam visi baru dalam rangka mengantisipasi masalah-masalah internal dan eksternal organisasi yang terus menerus berubah.

Restructuring (pengubahan struktur) yaitu suatu dimensi transformasi organisasi pada suatu organisasi menghadapi persaingan kinerja (*performance*) dengan cara mengubah besaran agar organisasi dapat berjalan dengan lincah. Pertimbangan utamanya adalah bagaimana mengatur keseimbangan dalam organisasi misalnya keseimbangan pemberian penghasilan karyawan dengan prestasi kerja dan pengabdianya. Jadi dalam hal ini organisasi selalu menggunakan keunggulan untuk menerapkannya dalam program-program perubahan (*transformation*) dalam jangka waktu yang lebih lama.

Revitalization (memberdayakan kembali) merupakan suatu dimensi transformasi organisasi dimana organisasi memelihara pertumbuhannya dengan cara mengaitkan besaran organisasi terhadap lingkungan organisasi. Untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi harus pula diperhatikan sumber-sumber daya yang tersedia.

Renewal (pembaharuan) yaitu suatu dimensi transformasi organisasi yang berorientasi pada transformasi orang (*people*) dan jiwa dari perusahaan (*company*), dengan cara membangun keahlian dan tujuan baru, sehingga perusahaan dapat mengatasi dirinya sendiri.

Dari empat pokok pikiran tentang transformasi organisasi di atas, terlihat bahwa organisasi sebagai organ hidup layaknya manusia yang mempunyai

kebutuhan yang kompleks. Organisasi berada dalam lingkungan yang terbuka dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Oleh karena itu organisasi harus selalu melakukan transformasi sesuai dengan perubahan lingkungan.

Konsep-konsep dari transformasi organisasi tersebut dipandang relevan untuk dapat diterapkan dalam penataan organisasi pemerintah daerah dengan penyesuaian pada kebutuhan dan kondisi daerah.

Evolusi manajemen pemerintahan di atas merupakan proses transformasi manajemen pemerintahan, menunjukkan bahwa manajemen pemerintahan tidaklah statis (*stagnant*) ia mengikuti gerak dinamika rakyatnya yang selalu berubah dan selalu menginginkan perubahan sesuai tuntutan yang berkembang pada masa itu. Manajemen pemerintahan dalam kerangka melaksanakan perannya tidak dapat lepas dari berbagai inovasi yang terus-menerus dan kegiatan-kegiatan yang mendahuluinya, sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya yang meliputi kegiatan-kegiatan menyusun kerangka pemerintahan yang baru melalui perubahan visi dan misi pemerintahan yang secara teoritis disebut kegiatan *reframing*. Kemudian kegiatan dalam kerangka struktur guna menampilkan kinerja pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang dipadukan dengan keharusan kebijakan yang lebih atas yang mengaturnya, secara teoritik aktifitas ini disebut sebagai kegiatan *restructuring*. Aktivitas transformasi berikutnya adalah pada penyusunan kerangka prioritas pemerintahan. Hal ini berkaitan dengan target dan tujuan pemerintahan diadakan, dalam konsep teori kegiatan ini disebut sebagai *revitalization*

dan terakhir pada kegiatan pembaharuan atau *renewal*.

Inovasi-inovasi dalam bentuk aktivitas di atas dalam hubungannya dengan internal pemerintahan maupun dalam hubungan kekuasaan merupakan unsur utama transformasi manajemen pemerintahan, sehingga dapat terus-menerus mengikuti perubahan dan tuntutan masyarakatnya. Hal itu dilakukan untuk tetap dapat mempertahankan etika pemerintahannya, yaitu: *public trust, objective judgement, accountability, democratic leadership and respectability*. (The Government Ethnic Center of Josephson Institute of Ethnic, 1966:25).

Melihat fenomena transformasi manajemen pemerintahan di atas, maka secara teoritik dapat dikatakan bahwa hubungan pemerintah dibangun melalui sinergisme dan kerjasama informal, kepaduan dan sinkronisasi tindakan, nilai-nilai kebersamaan dan komitmen, serta pola sistem keluarga/clan. Dengan kata lain menurut *Institute on Governance (makalah, 1976)* hubungan pemerintahan dibangun melalui kerangka kerjasama tim (*teamwork*), hubungan kemitraan (*partnership*), kerjasama (*cooperation*), keberanian mengambil resiko (*risk taking*) dan komitmen terhadap nilai-nilai internal (*commitment to internally values*) (lihat juga Kooiman, 1993: 249-262). Manajemen pemerintahan itu sendiri harus didasarkan pada *equity* (kewajaran), *fairness* (keadilan) dan *effectiveness* (efektifitas) (Ott, 1990 : xi).

Manajemen pemerintahan yang didasarkan pada kewajaran, keadilan dan efektivitas mengacu pada konsep pembangunan politik, sebagaimana disebut oleh Lucian W.Pye (1966:45-47) yang mengindikasikan pada 3 (tiga) hal, yaitu tercapainya *equality* (kesamaan),

differenciation and specialization (adanya pembedaan dan pengkhususan lembaga) serta *capacity* (kemampuan untuk mengefektifkan dan stabilisasi). Dengan demikian manajemen pemerintahan yang wajar, adil dan efektif adalah manajemen pemerintahan sebagai suatu rangkaian proses dari pembangunan politik menuju pemerintahan yang demokratis, artinya adanya *accountabilty* (akuntabilitas), *transparancy* (transparan), *opennes* (terbuka) dan *rule of law* (berdasarkan hukum yang berlaku)”.

Dari pendapat-pendapat di atas, maka: pertama, manajemen pemerintahan yang wajar dikategorikan sebagai manajemen pemerintahan yang akuntabel karena dibangun di atas landasan kesamaan dengan kata lain kewajaran manajemen dapat dilihat dari kinerja pemerintahan tersebut; kedua, manajemen pemerintahan yang adil dikategorikan sebagai manajemen yang transparan dan terbuka karena dibangun di atas landasan kompetensi kelembagaan yang diperbedakan dan dikhususkan pada masing-masing fungsi. Hal ini dapat dilihat dari keadilan manajemen pemerintahan dalam pelayanan publik. Ketiga, manajemen yang efektif adalah manajemen pemerintahan yang berorientasi pada kepaduan dan kemampuan menggerakkan pembangunan. Efektifitas manajemen tersebut diindikasikan oleh kemampuan manajemen pemerintahan dengan asumsi bahwa selama proses pergantian manajer kota dilakukan secara demokratis, maka dapat diperkirakan bahwa manajemen kota memiliki kemampuan untuk menyelenggarakan pemerintahan kota.

METODE PENELITIAN

Peneliti memilih metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena fokus penelitian ini adalah ingin melihat bagaimana proses manajemen pemerintahan di Kabupaten Sukabumi dalam upaya menciptakan *good governance*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendiskripsikan suatu gejala, peristiwa yang terjadi pada saat sekarang atau masalah aktual.

Pemilihan pendekatan kualitatif untuk mendapatkan gambaran dan uraian yang jelas, sistematis, faktual, akurat dan valid mengenai pelaksanaan manajemen pemerintahan dalam upaya mewujudkan *good governance* di pemerintah Kabupaten Sukabumi. Transformasi manajemen pemerintahan yang ada dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Lingkungan internal manajemen pemerintahan. Lingkungan internal yang berpengaruh secara timbal balik terhadap manajemen pemerintahan, yaitu sebagai berikut:
 - 1) Visi dan misi organisasi;
 - 2) Budaya organisasi;
 - 3) Organisasi/ pemerintahan bayangan;
 - 4) Hubungan dengan subsistem dan sub-subsistemnya.
2. Lingkungan fisik dan non-fisik
 - 1) Lingkungan fisik
 - 2) Lingkungan nonfisik

(Wasistiono, 2013: 92-144)

Penentuan informan dilakukan berdasarkan teknik purposif yaitu mencari informasi awal mengenai informan yang digunakan dalam penelitian ini. Informan pangkal dalam penelitian ini adalah orang atau sekelompok orang yang dipandang

mampu memberikan informasi secara umum mengenai pelaksanaan manajemen pemerintahan dalam upaya mewujudkan *good governance* di Kabupaten Sukabumi dan mampu menunjukkan orang lain sebagai informan kunci yang memberi informasi lebih mendalam. Jadi informan kunci merupakan seseorang atau sekelompok orang yang direkomendasikan oleh informan pangkal.

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive* (pengambilan informan berdasarkan tujuan). Dalam hal ini peneliti menentukan anggota informan berdasarkan pertimbangan peneliti sendiri yang sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian. Adapun informan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah:

1. Wakil Bupati Sukabumi
2. Wakil Ketua DPRD Kabupaten Sukabumi
3. Kepala Badan
 - 1) Bappeda
 - 2) BPLHD
4. Kepala Dinas:
 - 1) Pendidikan,
 - 2) Kesehatan,
 - 3) Perumahan, Tata Ruang dan Kebersihan.
5. Kepala Bagian Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Sukabumi.

Adapun alasan penentuan informan tersebut dengan harapan bahwa semua informan benar-benar mengetahui permasalahan penelitian, dan informan yang dipilih ini benar-benar dapat mewakili semua informan yang ada.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data

dikumpulkan terlebih dahulu sebelum diinterpretasikan. Artinya data diproses terlebih dahulu melalui prosedur atau pentahapan yang sistematis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Reframing

Reframing membahas pikiran orang-orang dalam . Organisasi sering kali kehilangan kemampuan untuk mengembangkan model mental baru dari identitas mereka dan apa yang akan mereka raih (Gouillart dan Kelly, 1995). *Reframing* membuka pikiran organisasi dan mempercayakan visi baru dan ketentuan baru.

Visi dan Misi Kabupaten Sukabumi di dalam dokumen RPJPD Kabupaten Sukabumi Tahun 2005-2025 diatur dalam Perda Nomor 13 Tahun 2009. Visi Kabupaten Sukabumi adalah “**Dengan Iman dan Taqwa, Kabupaten Sukabumi Maju, Adil, dan Sejahtera Tahun 2025.**” Pencapaian visi ini ditunjang dengan 4 (empat) Misi yaitu:

1. Mewujudkan Masyarakat Yang Sehat, Cerdas, dan Produktif
2. Mewujudkan Perekonomian Daerah yang Tangguh berorientasi Perekonomian Pedesaan dan Berwawasan Lingkungan
3. Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik
4. Mewujudkan Pemerataan Pembangunan Wilayah yang berkeadilan

Sedangkan Visi Misi Kepala Daerah terpilih tertuang di dalam dokumen

RPJMD Kabupaten Sukabumi Tahun 2016-2021 sebagaimana diatur dalam Perda Nomor 4 Tahun 2016. Visi Bupati Sukabumi sampai dengan tahun 2021 adalah “**Terwujudnya Kabupaten Sukabumi yang Religius dan Mandiri**”, dengan pengertian sederhana bahwa diharapkan sampai dengan tahun 2021 masyarakat mampu memenuhi semua kebutuhan dasarnya dengan kemampuan mereka sendiri dan selalu menerapkan nilai-nilai religius/ibadah dalam setiap gerak langkah tindakan yang dilakukan baik dalam keseharian maupun yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas. Untuk mencapai visi tersebut di atas ditetapkan 4 misi yaitu :

1. Meningkatkan kemandirian ekonomi masyarakat berbasis ekonomi lokal melalui bidang agribisnis, pariwisata, dan industri yang berwawasan lingkungan.
2. Mewujudkan sumber daya manusia yang berdaya saing dan religius
3. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih dan profesional
4. Optimalisasi pelayanan kesehatan, pendidikan dan infrastruktur daerah

Strategi Pemerintahan yang digunakan untuk mencapai visi misi tersebut adalah dengan merumuskan perencanaan yang komprehensif, efektif dan efisien. Strategi juga menjadi salah satu sarana untuk melakukan perubahan, transformasi, reformasi, dan perbaikan kinerja daerah Kabupaten Sukabumi. Yang sedang dilakukan saat ini di Kabupaten Sukabumi adalah memperbaiki kinerja dan kapasitas birokrasi, sistem manajemen, serta pemanfaatan teknologi informasi.

Selanjutnya pembangunan daerah mampu menjangkau seluruh lapisan dan merata ke seluruh aspek kehidupan masyarakat.

Adapun pencapaian yang telah ada sampai sekarang ini adalah mulai terlihat kesejahteraan dan kemajuan masyarakat Kabupaten Sukabumi yang ditandai dengan berkurangnya angka kemiskinan menjadi 8 %, walaupun semua ini sangat dipengaruhi oleh keberagaman (religius) dan kemandirian serta komitmen terhadap agama yang dianutnya yang tercermin dalam tiga aspek utama yaitu keimanan, ilmu dan amal, serta tumbuhnya mental atau karakter yang sehat dan dinamis. Selain itu tumbuh keyakinan akan kemampuan dan segenap potensi yang dimiliki oleh masyarakat, sehingga Kabupaten Sukabumi dapat menjadi daerah yang cukup tangguh dan kompetitif di tengah-tengah persaingan yang semakin berat.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Bupati Sukabumi maka sudah dapat mewujudkan 34 tujuan sebagai janji politik bupati terpilih, walaupun masih ada beberapa kekurangan yang masih terus diupayakan selama tugas yang baru berjalan 2 tahun ini. Di antara 34 tujuan tersebut terdapat 5 prioritas pembangunan yaitu:

1. Perluasan kesempatan kerja dan kesempatan usaha
2. Pembangunan infrastruktur dan pengembangan pariwisata Sukabumi menjadi destinasi wisata dunia dan optimalisasi pemanfaatan kawasan lingkungan
3. Peningkatan efektivitas dan profesionalisme aparatur pemerintah serta

- membangun budaya birokrat pelayan masyarakat.
4. Peningkatan kemampuan daerah dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat.
 5. Peningkatan kualitas sumber daya masyarakat, melalui layanan pendidikan, kesehatan, sosial, agama, budaya, pemuda.

Dalam menghadapi perubahan global dan era keterbukaan, Kabupaten Sukabumi berupaya mengembangkan teknologi informasi di segala bidang serta teknologi digital. Upaya yang telah dilakukan yaitu melakukan inovasi-inovasi dan meningkatkan keahlian baik masyarakat maupun jajaran birokrat, sehingga hasilnya dapat ikut bersaing secara kompetitif di dalam maupun di luar negeri.

Dari sisi ekonomi, perekonomian global saat ini Kabupaten Sukabumi fokus dalam kemandirian ekonomi, sektor yang menjadi fokus utama pembangunan Kabupaten Sukabumi adalah sektor agribisnis dan pariwisata. Kedua sektor ini merupakan sektor basis di Kabupaten Sukabumi. Implikasi dari pemilihan sektor basis tersebut adalah sektor lain yang akan dikembangkan di Kabupaten Sukabumi harus memiliki keterkaitan yang kuat terhadap kedua sektor ini, seperti industri pengolahan hasil pertanian, industri kerajinan tangan dan industri ekonomi kreatif lain yang erat dengan pariwisata. Hal ini dilakukan agar pertumbuhan pada salah satu sektor akan menarik pertumbuhan sektor lainnya, sehingga sektor tersebut memiliki *multiplier effect* yang sangat besar terhadap pertumbuhan ekonomi Kabupaten Sukabumi secara umum.

Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, birokrasi publik telah dapat mengambil peluang dan manfaat dari perkembangan itu. Berkaitan dengan hal tersebut, birokrasi publik dapat menciptakan sistem manajemen pelayanan publik yang berbasis pada internet untuk mempermudah akses masyarakat, yaitu dengan menerapkan *E-Government (Electronic Government)*. *E-Government* adalah upaya meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan transparansi manajemen pemerintahan melalui teknologi jaringan (*web*).

Penerapan birokrasi publik berbasis *E-Government* akan memberikan konsekuensi positif seperti : (1) peningkatan kualitas pelayanan, dimana waktu pelayanan publik dapat berlangsung selama 24 jam penuh, berkat adanya teknologi internet; (2) mengurangi *paperwork* sehingga lebih efisien dan hemat; (3) *database* dan proses terintegrasi, proses akurasi data lebih tinggi dan mengurangi kesalahan identitas; (4) semua proses layanan berjalan transparan dan *online*. Strategi pemerintahan yang digunakan untuk mencapai visi misi tersebut :

- a. Meningkatkan daya beli masyarakat
- b. Meningkatkan kesempatan dan produktifitas kerja
- c. Menciptakan iklim infestasi yang kondusif.
- d. Meningkatkan pengembangan pariwisata dan ekonomi masyarakat berbasis potensi lokal.
- e. Meningkatkan ketersediaan bahan pokok.
- f. Meningkatkan kapasitas lembaga.

- g. Meningkatkan budaya lokal meningkatkan pembinaan pemuda dan kualitasnya.
- h. Meningkatkan pengamalan dan pengembangan nilai nilai keagamaan.
- i. Mewujudkan reformasi birokrasi.
- j. Meningkatkan pelayanan masyarakat.
- k. Meningkatkan derajat kesehatan masyarakat.

Yang menjadi prioritas pembangunan Kabupaten Sukabumi

- a. Perluasan kesempatan kerja dan kesempatan usaha.
- b. Pembangunan infrastruktur dan pengembangan pariwisata Sukabumi menjadi destinasi wisata dunia dan optimalisasi pemanfaatan kawasan strategis kabupaten berwawasan lingkungan.
- c. Peningkatan efektifitas dan profesionalisme aparatur pemerintah serta membangun budaya birokrat pelayan masyarakat.
- d. Peningkatan kemampuan daerah dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat
- e. Peningkatan kualitas SDM melalui layanan pendidikan, kesehatan, sosial, agama, budaya, pemuda, dan olahraga.

2. RESTRUCTURING

Restructuring diibaratkan seperti perusahaan yang mengencangkan ikat pinggang, memacunya untuk mencapai level kinerja yang kompetitif. Restructuring berurusan dengan badan

perusahaan, dan tingkat daya saing kebutuhan agar perusahaan ramping struktur dan sehat merupakan pertimbangan yang utama. *Restructuring* merupakan wilayah dimana pemberian pesangon terjadi paling cepat dan kesulitan budaya dirasakan paling hebat, sehingga seringkali membuat PHK dan kekhawatiran yang berkaitan dengan PHK tersebut tidak dapat dihindari.

Lembaga Pemerintahan Daerah (Dinas, Badan, Kantor dan lembaga lainnya) yang ada di Kabupaten Sukabumi pada dasarnya dibentuk berdasarkan aturan perundangan dengan tugas, wewenang dan fungsi untuk membantu bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Sukabumi. Keberadaan lembaga-lembaga tersebut disesuaikan dengan kebutuhan sebagaimana urusan dan kewenangan daerah sesuai UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Dasar utama penyusunan perangkat daerah atau lembaga di Pemerintahan Daerah adalah adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani. Besaran organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan faktor kemampuana keuangan; kebutuhan daerah, cakupan tugas yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas, luas wilayah kerja dan kondisi geografis, jumlah dan kepadatan penduduk, potensi daerah yang bertalian dengan urusan yang akan ditangani, sarana dan prasarana penunjang tugas. Oleh karena itu kebutuhan akan organisasi perangkat daerah bagi masing-masing daerah tidak senantiasa sama atau seragam.

Saat ini Lembaga/Perangkat Daerah yang ada di Kabupaten Sukabumi terdiri dari Perangkat Daerah (Badan, Dinas, Kantor) sejumlah 37 dan Kecamatan sejumlah 47.

Dalam suatu organisasi jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN/PNS. Jabatan-jabatan di Kabupaten Sukabumi disesuaikan dengan kewenangan, urusan, keberadaan organisasi dan beban kerja organisasi yang ditentukan melalui kajian dan analisa terlebih dahulu. Berdasarkan hasil kajian, saat ini sedang diusulkan adanya perubahan SOTK beberapa Perangkat Daerah yang disesuaikan dengan kewenangan, tugas, dan fungsinya sebagaimana aturan perundangan, yang tentu saja akan berpengaruh terhadap jabatan-jabatan yang telah ada (dihapus dan dibarukan). Keberadaan Dinas dan atau keberadaan lembaga menyesuaikan dengan aturan pusat, walaupun ada variasi didalamnya sesuai kebutuhan daerah sesuai dengan PP NO 18 Tahun 2016.

Sudah ada kelas jabatan yang dibutuhkan sesuai bidang. Tetapi belum tentu semua kelas jabatan harus ada. Perlu adanya penambahan pegawai di bagian hukum karena sudah beberapa tahun tidak ada penambahan pegawai serta kelas jabatan. Masalah eselonisasi sesuai dengan PP 16, dan tipe dinas yang disesuaikan kebutuhannya sesuai faktor indikator yang diperlukan. Pembagian tupoksi lembaga kadang masih diperdebatkan, untuk itu perlu adanya pengkajian ulang. Misalnya mengenai jalan lingkungan itu tupoksi siapa. Sifat birokrasi harus terlihat, jadi mengenai keluhan dari masyarakat menysasar kepada OPD yang tepat. Organisasi masyarakat yang ikut serta

berpengaruh terhadap penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Sukabumi, mereka adalah pengawas informal dan pengendali secara moral. Mereka melakukan pengawasan menurut yang mereka lihat. Pemuda Pancasila, Kompak, HMI, BMI. Selama mereka tidak melakukan pelanggaran hukum sah saja. Ada plus minusnya, dari segi kebijakan politik jika partai dan pemerintahnya sejalan, akan mempermudah proses tanpa adanya ketegangan. Contoh: Usulan Perubahan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016, Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi.

Berdasarkan usulan yang masuk dan hasil kajian internal yang diorientasikan untuk menghadirkan kelembagaan yang responsif terhadap kebutuhan dan tuntutan layanan paripurna sesuai Visi Misi Mewujudkan Kabupaten Sukabumi yang Religius dan Mandiri maka dilakukan rekonstruksi kelembagaan. Adapun yang menjadi dasar pertimbangan dilakukan evaluasi kelembagaan adalah Permenpan dan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi. Pada area perubahan penataan dan penguatan organisasi, meliputi: Ketepatan fungsi dan ukuran, beban dan pengembangan;

1. Jenjang organisasi;
2. Kesesuaian SOTK dengan kinerja;
3. Tumpang tindih tupoksi;
4. Adaptif/liquid terhadap kebutuhan;
5. Duplikasi tupoksi

Maka dengan memperhatikan :

1. Besaran organisasi
2. Perumpunan urusan pemerintah

3. Susunan organisasi
4. Tugas dan fungsi;
5. Tata laksana

Pemerintah Kabupaten Sukabumi melaksanakan perubahan struktur organisasi yaitu meliputi :

1. DINAS PENANAMAN MODAL DAN PERIZINAN TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP)

perubahan nomenklatur DPMPTSP pada Perda Nomor 7 Tahun 2016 dari Dinas Penanaman Modal Perijinan Terpadu Satu Pintu menjadi Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu

dengan pertimbangan :

- a. Sebagaimana Permendagri No 100 Tahun 2016, Tentang Pedoman Nomenklatur Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi dan Kabupaten/Kota Usulan.
- b. **DPMPTSP** mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan fungsi pelaksanaan urusan pemerintahan dan tugas pembantuan serta penyelenggaraan pelayanan publik yang menjadi kewenangan daerah di bidang penanaman modal dan unit pelayanan terpadu satu pintu. Penanaman modal adalah segala bentuk kegiatan menanam modal, baik Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) maupun Penanaman Modal Asing (PMA) untuk melakukan usaha;
- c. Diarahkan dapat menunjang tugas peningkatan investasi/iklim kondusif berusaha yang kompetitif untuk pertumbuhan ekonomi dan

kesejahteraan masyarakat Kabupaten Sukabumi;

- d. Diarahkan untuk dapat Menunjang penyelenggaraan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik atau *Online Single Submission* (OSS) untuk kualitas pelayanan publik yang *excellent* dengan menghadirkan banyak investasi dengan kemudahan berusaha yang secara ekonomi akan menyerap banyak tenaga kerja meningkatkan konsumsi dan penghasilan i per kapita dan pendapatan negara yang berujung pada kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat;

2. Rekonstruksi Dinas di Rumpun Ke-PU-an

Dengan memperhatikan kedekatan urusan dan keterkaitan antar penyelenggaraan urusan, sebagaimana Perda No 7 Tahun 2016, tentang Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi untuk rumpun pekerjaan umum dilaksanakan dengan empat kelembagaan yaitu

- **DISPERKIMSIH**,
- **DisPU**,
- **DLH**, dan
- **DPT** (Dinas Pertanahan dan Tata Ruang);

Berdasarkan hasil kajian dan konsultasi ke Provinsi dan Kementrian, maka akan dilakukan Rekonstruksi tiga dari empat kelembagaan di atas menjadi sebagai berikut: a. **DISPERKIMSIH**

Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Kebersihan (**DISPEKIMSIH**) dirubah nomenklatur dan urusan penyelenggaraan menjadi Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Bangunan (**DISPERKIMBANG**)

Dengan pertimbangan Menyatukan fungsi keciptakaryaan yang tadinya berada di Dis-Perkimsih (Perumahan, Kawasan Permukiman) dan Dis-PU (Bangunan) menjadi di Perkimbang;

b. DIS-PU

Mengalihkan Sub Urusan Bangunan di Dinas PU ke Dis-Perkimbang dengan penguatan Focus Core Bisnis Dis-PU pada Tata Kelola Air, Jalan, dan Jembatan (Fungsi Kebinamargaan), dengan tidak merubah nomenklatur tetap dengan sebutan Dinas Pekerjaan Umum

c. DINAS LINGKUNGAN HIDUP

Mengalihkan Urusan Kebersihan ke Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman, dan Kebersihan (DisPerkimsih) ke Dinas Lingkungan Hidup, sebagaimana Refocusing dan kedekatan rumpun Lingkungan Hidup dan Kebersihan

Dengan Merubah Nomenklatur dari Dinas Lingkungan Hidup menjadi Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan

3. UPTD RSUD SEKARWANGI, dengan pertimbangan sebagai berikut :

- a. Peningkatan Kelas RSUD Sekarwangi dari C menjadi B, sementara Dalam Peraturan Daerah Nomor 7 tahun 2018 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sukabumi tersebut dalam, Pasal 19, Bab XII, ketentuan Lain-lain tersebut:

“Perangkat Daerah yang melaksanakan Urusan Pemerintahan di bidang kesatuan bangsa dan politik yang diwadahi dalam Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik, sub urusan penanggulangan bencana yang diwadahi dalam Badan Penanggulangan Bencana Daerah, Sekretariat DPK

KORPRI, RSUD Sekarwangi, RSUD Palabuhanratu dan UPT Pusat Kesehatan Masyarakat tetap melaksanakan tugas sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 25 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Nomor 25 Tahun 2012 tentang Organisasi Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi sampai dengan peraturan perundang-undangan mengenai pelaksanaan urusan tersebut diundangkan”

- b. Sehingga untuk itu eksisting RSUD Sekarwangi yang dalam Peraturan Daerah tersebut dengan Kelas C sebagaimana Ketentuan Peraturan Perundang-undangan sebelumnya dirubah dengan Refisi Peraturan Daerah;

4. PENINGKATAN KELEMBAGAAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK DARI KANTOR MENJADI BADAN ;

- a. Kebijakan Urusan Pemerintahan Umum Kesatuan Bangsa dan Politik dari organ pusat kembali menjadi Perangkat Daerah;
- b. Surat Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 060/4934/Sj, Tanggal 18 Juli 2018, dan Surat Dirjen Politik dan pemerintahan Umum Nomor 061/3158/Polpum, Tanggal 8 Juni 2018, berkenaan dengan jawaban atas Surat Bupati Sukabumi Nomor 060/3949/Org, Tanggal 7 Juni 2018 perihal permohonan persetujuan peningkatan kapasitas kelembagaan Kesatuan Bangsa dari Kantor menjadi Badan.

Kabupaten Sukabumi telah melakukan manajemen transformasi pemerintahan.

Lembaga pemerintahan Daerah (Dinas, badan, Kantor dan lembaga lainnya) yang ada di Kabupaten Sukabumi pada dasarnya dibentuk berdasarkan aturan perundangan dengan tugas, wewenang dan fungsi untuk membantu bupati dalam menjalankan pemerintahan dan pembangunan di Kabupaten Sukabumi. Keberadaan lembaga-lembaga tersebut disesuaikan dengan kebutuhan sebagaimana urusan dan kewenangan daerah sesuai UU NO 23 Tahun 2014 tentang pemerintahan daerah.

Dasar utama penyusunan perangkat daerah atau lembaga di pemerintahan daerah adalah adanya urusan pemerintahan yang perlu ditangani. Namun tidak berarti bahwa setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk untuk kebutuhan ke dalam organisasi tersendiri. Besaran organisasi perangkat daerah sekurang-kurangnya mempertimbangkan *faktor kemampuan keuangan; kebutuhan daerah; cakupan yang meliputi sasaran tugas yang harus diwujudkan, jenis dan banyaknya tugas; luas wilayah kerja dan kondisi geografis; jumlah dan kepadatan penduduk; potensi daerah yang bertalian dengan potensi daerah yang akan ditangani; sarana dan prasarana penunjang tugas*. Oleh karena itu, kebutuhan organisasi perangkat daerah bagi masing-masing daerah tidak senantiasa sama atau seragam.

Berkaitan dengan jabatan atau kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai ASN/PNS dalam suatu organisasi, maka jabatan disesuaikan dengan kewenangan, urusan, keberadaan

organisasi dan beban kerja organisasi yang ditentukan melalui kajian dan analisa terlebih dahulu dan berdasarkan hasil kajian, saat ini sedang diusulkan adanya perubahan SOTK beberapa perangkat Daerah yang akan disesuaikan dengan kewenangan, tugas, dan fungsinya sebagaimana aturan perundangan, yang tentu saja akan berpengaruh terhadap jabatan-jabatan yang telah ada (dihapus dan dibarukan). Organisasi masyarakat yang ikut serta berpengaruh terhadap penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Sukabumi, mayoritas ormas dan LSM justru memperkeruh suasana dan efektifitas kerja, karena tidak dibarengi dengan rekomendasi pemecahan masalah. Pers, LSM, dan partai politik, mendorong mereka untuk menjalankan fungsinya sebagai pemerhati dan turut menyumbangkan pikiran, memajukan pembangunan daerah. Beberapa LSM yang berpengaruh positif yaitu Forum Sukabumi Sehat, Forum Silaturahmi Desa Sehat, Ustad peduli HIV AIDS dll. Sosial media merupakan kekuatan baru yang secara politik mempengaruhi penyelenggaraan pemerintahan. Kekuatan politik seharusnya dipergunakan untuk memperkuat kinerja dan memudahkan koordinasi dengan pemerintah tingkat atas maupun dengan daerah lain.

Terjadi pula tumpang tindih kewenangan antara lembaga-lembaga yang ada di Kabupaten Sukabumi. Contoh: permasalahan mengenai sampah, adanya kemiripan tupoksi antara Disperkimsih dengan pengelola pariwisata kadangkala masih belum jelas terkait sampah yang ada di daerah pariwisata Kabupaten Sukabumi.

Apakah perlu adanya privatisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di

Kabupaten Sukabumi? Privatisasi adalah melepaskan sebagian atau seluruh saham kepada pihak swasta, baik itu secara langsung maupun melalui pasar modal (*go public*). Privatisasi atau swastanisasi cenderung berorientasi bisnis dan profit. Sementara penyelenggaraan pemerintahan berorientasi kepada pemerintahan berorientasi kepada pelayanan publik non profit yang lebih bersifat sosial dan mengutamakan kepentingan umum. Berbeda dengan swasta, pelayanan penyelenggaraan pemerintah sering dianggap tidak efektif dan efisien dengan prosedur yang cenderung berbelit-belit dan panjang birokrasi dan regulasi, sehingga sebagian orang berpendapat akan lebih baik apabila dilakukan swastasisasi/privatisasi dengan penyederhanaan prosedur untuk meningkatkan pelayanan publik. Di sisi lain dengan adanya perbedaan orientasi, maka privatisasi penyelenggaraan urusan pemerintahan tentunya akan banyak pelayanan publik yang tidak terselenggara karena tidak memberikan keuntungan bagi penyelenggara. Barangkali solusi yang dapat disampaikan tidak perlu privatisasi penyelenggaraan pemerintahan, namun perlu dicari dan diterapkan model pelayanan publik yang efektif, efisien dan prosedur yang sederhana dengan mengadopsi model-model pelayanan di perusahaan swasta salah satunya adalah dengan menerapkan pelayanan publik berbasis E-government. Eselonisasi masih dibutuhkan sebagai hierarki atau mata rantai komando. Hierarki atau mata rantai komando ini diperlukan dalam konteks pelayanan publik.

3. REVITALIZATION

Revitalition berhubungan dengan memacu pertumbuhan dengan mengaitkan badan perusahaan ke lingkungan. Setiap orang berkeinginan untuk tumbuh, namun sumber pertumbuhan seringkali sukar dipahami, sehingga membuat proses pencapaian pertumbuhan lebih menantang dan berkepanjangan dibandingkan *restructuring*. Dari ke empat R, *revitalizazion* merupakan faktor tunggal terbesar yang secara jelas membedakan transformasi dari sekedar perampingan perusahaan.

Kabupaten Sukabumi merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Barat yang memiliki wilayah seluas 4128 Km² dan merupakan kabupaten terluas kedua di pulau Jawa setelah Kabupaten Banyuwangi. Wilayah ini terbagi ke dalam 47 kecamatan dan 386 desa/kelurahan dimana 40% daratannya berbatasan dengan lautan. Dengan kondisi letak geografis dan luas wilayah tersebut, Kabupaten Sukabumi dilimpahi potensi sumberdaya alam yang sangat kaya dan beragam yang lebih dikenal dengan istilah GURILAPS (gunung, rimba, laut, pantai dan sungai). Sumberdaya manusia atau jumlah penduduk di Kabupaten Sukabumi adalah sejumlah 2.444.616 jiwa (KSDA 2017). Dari sisi jumlah, sumberdaya manusia yang cukup besar ini merupakan modal utama dalam pembangunan khususnya untuk mengelola sumberdaya alam yang berlimpah tersebut. Ternyata jumlah penduduk yang besar tidak akan selalu menguntungkan apabila tidak diimbangi dengan kualitas dan produktivitasnya. Saat ini nilai IPM (Indeks Pembangunan Manusia) Kabupaten Sukabumi masih sangat kecil yaitu sebesar 65,49.

Kabupaten Sukabumi banyak mengintervensi untuk meningkatkan kualitas sumberdaya manusia diantaranya peningkatan kualitas SDM disesuaikan dengan sektor unggulan yang ada. Dengan demikian kebutuhan tenaga teknis di bidang agribisnis dan pariwisata dapat dihasilkan oleh SDM lokal. Pengembangan pengelolaan SDA dan SDM tentunya memerlukan dukungan penuh dari adanya sumber daya buatan (infrastruktur wilayah). Oleh karena itu, pembangunan infrastruktur wilayah perlu terus dikembangkan guna memperlancar pergerakan ekonomi wilayah hasil dari pengelolaan SDA. Selama ini Kabupaten Sukabumi terkendala dengan wilayah yang sangat luas dan topografi wilayah yang menyulitkan dalam pembangunan infrastruktur. Dengan perhatian dan dukungan semua pihak, kondisi infrastruktur Kabupaten Sukabumi semakin membaik. Wilayah-wilayah yang selama ini menjadi *remote area*, sudah semakin terbuka aksesnya, sehingga pergerakan ekonomi di wilayah-wilayah tersebut pun mulai semakin berkembang.

Lingkungan non fisik atau lingkungan antar manusia yang meliputi pola-pola hubungan/interaksi sosial, adat istiadat dan kaidah pendukungnya yang berlaku. Kabupaten Sukabumi memiliki adat istiadat yang sangat kental, bahkan hingga saat ini masih ada kampung-kampung adat yang tetap dipertahankan eksistensinya dan terus mengembangkan nilai budaya lokal guna mendukung pembangunan ekonomi kampung tersebut. Dalam pengembangan Kabupaten Sukabumi sebagai salah satu daerah yang memiliki kawasan *geopark* bertaraf internasional, keberadaan kampung adat dengan semua budaya yang ada menjadi

salah satu *cultural site* yang dikembangkan dalam kawasan *geopark*. Pencapaian target pembangunan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kedua lingkungan ini yaitu fisik dan non fisik secara simultan, dimana organisasi di Kabupaten Sukabumi bukan sistem tertutup tetapi sistem terbuka yang harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungannya (baik fisik dan non fisik).

Peningkatan kualitas perencanaan pembangunan dengan berbasiskan kajian-kajian ilmiah serta meningkatkan konsistensi perencanaan pembangunan dengan pemanfaatan teknologi informasi menjadi fokus dan proiritas utama. Konsistensi menjadi hal yang sangat penting, karena apa yang dilaksanakan telah direncanakan harus dilaksanakan. Pembangunan yang dilaksanakan selama ini difokuskan untuk menjawab permasalahan yang menjadi isu strategis dan menjadi urusan dan kewenangan pemerintah daerah Kabupaten Sukabumi. Keseluruhan agenda pembangunan dirumuskan ke dalam 86 program pembangunan daerah dan 5 program prioritas yang merupakan janji Bupati. Sesuai dengan RPJMD Kabupaten Sukabumi tahun 2016-2021. Pembangunan dilakukan dengan fokus/tema pembangunan yang berbeda setiap tahunnya. Pembangunan direncanakan secara bertahap baik jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek disesuaikan dengan asumsi waktu dan penganggaran yang tersedia untuk pencapaian target. Secara substansi, keberadaan rencana tahapan pembangunan membentuk keterkaitan yang bersifat hierarkis, yaitu dokumen rencana pembangunan dengan jangka waktu yang lebih panjang menjadi rujukan bagi

dokumen dengan jangka waktu yang lebih pendek.

Pembangunan memiliki target-target indikator serta tema pembangunan yang menjadi arah dalam setiap tahunnya. Guna mencapai target-target indikator pembangunan tersebut maka disusunlah tahapan pembangunan tahunan yang tercantum dalam dokumen RPJMD Kabupaten Sukabumi tahun 2016-2021. Tahapan-tahapan ini diperlukan agar proses pembangunan dapat dilakukan secara sistematis dan konsisten. Selanjutnya evaluasi pembangunan di Kabupaten Sukabumi dilaksanakan sesuai aturan perundangan yang disajikan dalam bentuk laporan secara periodik (bulanan, triwulan, semesteran, dan tahunan) yang memuat informasi pelaksanaan program/kegiatan yang dibiayai oleh Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) dan APBN yang disampaikan secara hierarkis kepada Gubernur (Permendagri no. 86 tahun 2017).

Untuk menilai kinerja pembangunan, KemenPAN-RB juga melakukan evaluasi terhadap Laporan Kinerja (LKj) Pembangunan Kabupaten Sukabumi setiap tahunnya dengan melihat capaian indikator-indikator kinerja sasaran pembangunan sebagaimana dimuat dalam dokumen perencanaan yaitu RPJMD, Renstra PD, serta Perjanjian Kinerja. Tahun 2017 kinerja pembangunan Kabupaten Sukabumi dinilai BAIK dan termasuk kriteria penilaian “B”. Evaluasi tahunan juga dilaksanakan dengan menyampaikan laporan pertanggungjawaban bupati baik kepada DPRD (Laporan LKPJ) dan kepada Pusat (LPPD).

Pengelolaan SDA melalui prosedur seperti AMDAL, dan pembenahan pengelolaan pariwisata ditingkatkan. Potensi SDM ditingkatkan untuk pengelolaan SDA dengan diberi pelatihan kerajinan dan pengelolaan pariwisata. Menumbuhkan kreatifitas untuk membangun lingkungan fisik melalui peningkatan SDM melalui pendidikan. Pembangunan relatif pesat dibanding beberapa tahun lalu dengan adanya fasilitas pendidikan, kesehatan, termasuk taman.

Sumber daya manusia atau jumlah penduduk di Kabupaten Sukabumi merupakan sumber daya manusia yang cukup besar itu tentu saja merupakan modal utama dan pembangunan khususnya untuk mengelola sumber daya alam yang melimpah tersebut. Agar menjadi sebuah keuntungan, sebuah penduduk yang besar diikuti oleh kualitas dan produktivitas yang tinggi. Kualitas sumberdaya manusia dapat dinilai dengan menggunakan kriteria indeks pembangunan manusia (IPM). Saat ini nilai Ipm kabupaten sukabumi masih sangat kecil yaitu sebesar 65,49. Kebijakan peningkatan kualitas SDM ke depan tentunya perlu disesuaikan dengan sektor unggulan yang ada, dengan demikian kebutuhan tenaga teknis di bidang agribisnis dan pariwisata dapat dihasilkan oleh SDM lokal. Selama ini Kabupaten Sukabumi terkendala dengan wilayah yang sangat luas dan topografi wilayah yang menyulitkan dalam pembangunan infrastuktur. Namun demikian, dengan perhatian dan dukungan semua pihak, perlahan kondisi infrastuktur Kabupaten Sukabumi, semakin membaik. Wilayah-wilayah yang selama ini menjadi *Remote are*, semakin terbuka aksesnya, sehingga pergerakan ekonomi di wilayah-wilayah tersebut pun mulai semakin berkembang.

Pencapaian target pembangunan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara kedua lingkungan ini secara simultan, dimana organisasi di Kabupaten Sukabumi bukan sistem tertutup tetapi sistem terbuka yang harus menyesuaikan dengan perubahan lingkungannya. (Baik fisik dan Non fisik) Masih terbuka kesempatan untuk dilakukan lebih baik lagi dengan terobosan inovatif. Misalnya teknologi listrik dari tenaga bayu atau surya untuk daerah yang belum teraliri listrik.

4. RENEWAL

Renewal berurusan dengan sisi manusia dari transformasi, dan dengan semangat dari perusahaan. Renewal berkaitan dengan memberikan individu-individu kemampuan-kemampuan dan tujuan-tujuan baru, sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperbarui dirinya sendiri. Berdasarkan pernyataan Gouillart dan Kelly ini adalah bahwa *renewal* itu berkaitan erat dengan masalah “spirit” atau semangat dari tiap individu dalam suatu organisasi. Pembangunan bidang fisik di Kabupaten Sukabumi difokuskan pada penyediaan infrastruktur daerah. Pembangunan tersebut mencakup perencanaan ruang, pembangunan fisik, hingga evaluasi pemanfaatan ruang yang menjadi implikasi dari pembangunan infrastruktur.

Pembangunan sosial budaya merupakan pembangunan yang lebih menekankan pada aspek manusia dan masyarakat. Pembangunan ini memfokuskan pada pelayanan dasar pada bidang pendidikan, kesehatan hingga sosial. Penyelenggaraan pemerintahan yang sedang berjalan saat ini menjadi sorotan yang tajam, terutama dalam aspek transparansi, akuntabilitas, efisiensi dan

efektivitas. Dalam konteks ini, diharapkan adanya penerapan prinsip-prinsip *good governance* dan *clean government* dalam pengelolaan pemerintahan, karena masyarakat Kabupaten Sukabumi mulai kritis dalam memonitor dan mengevaluasi manfaat serta nilai yang diperoleh atas pelayanan dari instansi pemerintah.

Pembangunan taman untuk sarana sosial masyarakat sudah ada, dalam rangka menyambut wisatawan diperlukan titik sentral yang menjadi *ikon*. Belum adanya pelatihan dan lokasi penjualan buah tangan yang terfokus. Adanya rekomendasi daerah berupa OSS, serta membuat platform anggaran supaya mudah diakses oleh masyarakat.

Sukabumi merupakan kawasan dengan destinasi wisata terbanyak skala nasional. Sukabumi merupakan wilayah terluas se-Jawa dan Bali. Secara historis Sukabumi memiliki hubungan erat dengan kerajaan Padjadjaran. Merupakan daerah perkebunan warisan kolonial. Semuanya merupakan potensi baik secara fisik (infrastruktur) maupun bidang budayanya.

Orientasi kelembagaan sebagian besar masih berwawasan kinerja output, harapannya secara bertahap berubah menjadi *outcome*, dan kinerja yang lebih memuaskan masyarakat. Terobosan inovatif dan pembangunan infrastruktur yang lebih terencana. Peraturan yang mesti diperbaharui antara lain Perda tentang RTRW, Perda tentang RPJMD, aturan tentang serah terima Prasarana, Sarana, dan Utilitas Perumahan. Kepemimpinan secara profesional bukan kepentingan politik, sehingga pelaksanaan tupoksinya akan lancar. DPRD dalam komunikasi formal atau informal bagus dengan Dinas.

SDM Pada Dinas Pendidikan dalam beberapa bidang belum sesuai dengan bidang atau Seksi yang bersangkutan. Harus linier antara tenaga pengajar dengan mata pelajarannya. Perlu ada subsidi silang dari pemerintah untuk peningkatan kapasitas pendidikan. Pendidikan dibutuhkan sarjana yang sesuai dengan bidangnya.

Sistem penggajian untuk pejabat sudah layak, guru juga sudah layak, tetapi untuk guru honorer belum. Ketika porsi guru honorer lebih banyak, maka akan menyedot anggaran sekolah untuk gaji guru honorer. Aturannya yaitu 15% dari seluruh anggaran sekolah dibagi oleh seluruh guru honorer yang ada di sekolah.

Mencoba meniru sistem militer dengan tipe pelatihan, dengan adanya pendidikan selain Diklatpim ada pembinaan pegawai terkait kepemimpinan dan manajerial. Adanya keberimbangan dengan porsi kinerja. Pemerintah Kabupaten Sukabumi sudah melakukan inovasi di beberapa Dinas seperti dinas Perhubungan, Dinas Kesehatan, dan Dinas Sosial.

KESIMPULAN

Dimensi pertama, tentang *reframing*, dilakukan melalui sebuah Visi dan Misi Kabupaten Sukabumi di dalam dokumen RPJPD Kabupaten Sukabumi Tahun 2005-2025 sebagaimana Perda Nomor 13 Tahun 2009. Visi Kabupaten Sukabumi adalah “Dengan Iman dan Taqwa, Kabupaten Sukabumi Maju, Adil, dan Sejahtera Tahun 2025.”

"Kabupaten Sukabumi menetapkan menjadi daerah yang maju, independen, dan kompetitif melalui baik pemerintahan dan penguatan pembangunan pedesaan yang berdasarkan agama, budaya, dan ramah

lingkungan” melalui baik pemerintahan maupun para stakeholder.

Dimensi kedua: *restrukturisasi* di Kabupaten Sukabumi cukup dinamis sesuai dengan arus pengembangan, itu adalah satu satunya cara untuk dilakukan penyesuaian dan inovasi dari pembangunan infrastruktur.

Pembiayaan masa depan pengembangan program menuntut lebih banyak pendapatan anggaran, baik bersumber dari anggaran pemerintah bahkan seringkali juga dibatasi oleh peraturan yang tampaknya mengikat atau dari investasi modal swasta atau asing. Usulan Perubahan Peraturan Daerah Nomor 7 Tahun 2016, Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sukabumi. Berdasarkan usulan yang masuk dan hasil kajian internal yang diorientasikan untuk menghadirkan kelembagaan yang responsif terhadap kebutuhan dan tuntutan layanan paripurna sesuai Visi dan Misi Mewujudkan Kabupaten Sukabumi yang Religius dan Mandiri, maka dilakukan rekonstruksi kelembagaan. Adapun yang menjadi dasar pertimbangan dilakukan evaluasi kelembagaan adalah Permenpan dan RB Nomor 14 Tahun 2014 tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi. Pada area perubahan penataan dan penguatan organisasi, meliputi: Ketepatan fungsi dan ukuran, beban dan pengembangan.

Dimensi ketiga, melalui revitalisasi, bahwa masih sedikit dilakukan juga yang tidak ditopang perubahan peraturan yang cukup. Sumber daya di Kabupaten Sukabumi, terutama dalam bentuk lahan, semakin cepat penurunannya. Di sekitar pantai hampir semuanya dipenuhi dengan bangunan. Kabupaten Sukabumi bisa menjadi bangga memiliki sumberdaya manusia dan sumber daya alam yang

sangat beragam. Kabupaten Sukabumi memiliki adat istiadat yang sangat kental, bahkan hingga saat ini masih ada kampung-kampung adat tetap dipertahankan eksistensinya dan terus mengembangkan nilai budaya lokal guna mendukung pembangunan ekonomi kampung tersebut. Dalam pengembangan Kabupaten Sukabumi sebagai salah satu daerah yang memiliki kawasan *geopark* bertaraf internasional, keberadaan kampung adat dengan semua budaya yang ada menjadi salah satu *cultural site* dalam kawasan *geopark*. Kabupaten Sukabumi fokus pada pengelolaan SDA, SDM, dan SD buatan pada bidang agribisnis (marine business) dan pariwisata dan industri yang berwawasan lingkungan. Diantaranya Geopark Ciletuh yang bertaraf global, pernah mengembangkan bio diesel dengan bahan baku ubi kayu walaupun belum terlihat keberhasilannya.

Terakhir dimensi, yaitu ***pembaruan***, yang berhubungan dengan keadaan fisik, secara keseluruhan tidak semuanya baik. Dalam bidang sosial, terutama tentang kualitas layanan kepada masyarakat masih kurang, insentif masih kurang baik kepada pegawai maupun pegawai honorer. Kepemimpinan (*Bupati*) sekarang telah melakukan inovasi dalam hal hubungan komunikasi dengan karyawan melalui media sosial secara terbuka, jadi ini disambut dengan baik oleh pegawai.

SARAN

Tentang **reframing** sudah selesai, oleh Kabupaten Sukabumi, harus dimajukan sebagai tambahan dan penguatan, terutama di bidang pendidikan, para Kepala Sekolah harus benar-benar

memahami visi dan misi Kabupaten Sukabumi. Semua pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah, terutama yang di kecamatan, harus bekerja secara profesional sehingga layanan kepada masyarakat benar-benar berkualitas.

Untuk hal ***restrukturisasi*** sumber daya alam dengan manajemen yang lebih baik seharusnya dimanfaatkan. Kabupaten Sukabumi memiliki sumber daya manusia yang melimpah karena jumlahnya dari *civilservants* harus benar-benar bekerja dengancara lebih profesional. Selain itu, sejumlah besar sumber daya manusia seharusnya lebih kuat inovasi dan mendukung transformasi pemerintahan, meskipun harus mengacu kepada peraturan yang berlaku. Dengan kondisi ***revitalisasi*** sedikit saja sumber daya alam, terutama untuk lahan semakin berkurang dan itu adalah tidak disertai dengan perubahan peraturan yang memadai, Pemerintah Kabupaten Sukabumi perlu membuat dan berinovasi agar lahan yang ada berfungsi dan kegunaannya masih dapat tetap produktif, efektif, dan efisien untuk peningkatan layanan dan kesejahteraan bagi masyarakat di Kabupaten Sukabumi.

Dalam kasus pembaruan, khususnya berkenaan dengan kondisi fisik dan sosial, diperlukan pendidikan untuk pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Demikian juga dengan tingkat kesejahteraan pegawai perlu ditingkatkan. Semua itu bisa dilakukan dengan menyediakan insentif dan tunjangan kinerja

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Creswell, John W. 2012. *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Edisi Ketiga. (Penerjemah : Achmad Fawaid). Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Gouillart, Francis J. dan James N. Kelly. 1995. *Transforming The Organization*. New York : McGraw-Hill Inc.
- Held, David (ed). 1990. *New Forms Of Democracy*. London : SAGE, 1986 dan David Held. *Models of Democracy*. Cambridge : Polity Press.
- Ingraham, Patricia W., Romzek, Barbara S dan Associates. 1994, *New paradigms For Government, Issues For The Changing Pulic Service*. San Francisco : Jossey Bass Publishers.
- Jilson, Calvin dan James F. Hollifield. 2000. *Pathways To Democracy*. London: Routledge
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Kybernologi, Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Nugroho, Riant. 2008. *Public Policy*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Osborne, David dan Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Redjo, Samugyo Ibnu. 2009. *Transformasi Manajemen Pemerintahan Kota*. Bandung: AIPI
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif Dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Wasistiono, Sadu. 2003. *Kapita Selektta Manajemen Pemerintahan Daerah*. Edisi Revisi. Fokusmedia, Bandung.
- 2013. *Pengantar Ekologi Pemerintahan (Edisi Revisi)*. IPDN Press Jatinangor: Sumedang.

Jurnal Dan Makalah:

- Kristiadi JB. 1997. Perspektif Administrasi Publik Menghadapi tantangan Abd 21 dalam Jurnal Administrasi dan Pembangunan. PP Persadi:
- Pearce, John. A H., dan Richard B. Robinson. 2000. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control 7th Ed*. Singapura : Irwin McGraw-Hill.