

Bunga Rampai
Konsep dan Praktek *Open Government*
Di Indonesia

Di edit Oleh

Putu Aditya Ferdian Ariawantara

Indonesian Association for Public Administratin (IAPA)
Cabang Surabaya

Pasal 113 Undang-undang No 28 Tahun 2014 Tentang hak cipta :

- 1) Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf l untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000,00 (Seratus Juta Rupiah)
- 2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (Satu Miliar Rupiah).
- 4) Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (Empat Miliar Rupiah)

Bunga Rampai
Konsep dan Praktek *Open Government*
Di Indonesia

Editor:

Putu Aditya Ferdian Ariawantara

Indonesian Association for Public Administration (IAPA)
Cabang Surabaya

Bunga Rampai

Konsep dan Praktek *Open Government*

Di Indonesia

Penyusun :
Putu Aditya Ferdian Ariawantara

ISBN : **978-602-51593-0-5**

Penerbit : Indonesian Association for Public Administration (IAPA) Cabang Surabaya

Redaksi : **M-Brothers Indonesia**
Jl. Kedung Sroko No. 71 – Surabaya

Telepon : 082330074080

Website : www.mbrothersgroup.com

Email : bm.brothers21@gmail.com

Cetakan Pertama : Maret 2018

Copyright © 2018
All Right Reserved
Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Ariawantara, Putu Aditya Ferdian
Bunga Rampai Konsep dan Praktek Open Government di Indonesia
/ di Edit oleh Putu Aditya Ferdian Ariawantara
Cet. 1—Surabaya : M-Brothers Indonesia, Maret 2018.
xvii, 458 hlm.; Uk : 21x29,7 cm
ISBN : 978-602-51593-0-5
1. Klasifikasi Buku I. Judul

KONSEP DAN PRAKTEK *OPEN GOVERNMENT* DI INDONESIA

Editor:

Putu Aditya Ferdian Ariawantara
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Airlangga

Kontributor:

1. Verdico Arief, Program Studi D-IV Administrasi Negara, Politeknik Negeri Pontianak;
2. Burhanuddin, Program Studi Administrasi Negara, FISIPOL, Universitas Muhammadiyah Makassar;
3. I Made Wimas Candranegara, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Warmadewa Denpasar;
4. Mustiqowati Ummul Fithriyyah, Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, UIN Sultan Syarif Kasim Riau;
5. Petrus Kase dan Lenny Magdalena Tamunu, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Nusa Cendana, Kupang;
6. Badrudin Kurniawan, Jurusan Administrasi Publik, Universitas Negeri Surabaya;
7. Bambang Kusbandrijo, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya;
8. Gerry Katon Mahendra, Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta;
9. Kurniasih Mufidayati, Program Studi Magister Ilmu Administrasi (MIA), FISIP, Universitas Muhammadiyah Jakarta;
10. Nasrulhaq dan Muhammad Ahsan Samad, Universitas Muhammadiyah Makassar; Agus Heruanto Hadna dan Agus Joko Pitoyo, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta;
11. Abdul Sadad, Program Studi Ilmu Administrasi Publik, FISIP, Universitas Riau;
12. Mukarto Siswoyo, FISIPOL, Universitas Swadaya Gunung Jati, Cirebon;
13. Achmad Sjafii dan Rachmawati Novaria, Prodi Ilmu Administrasi Publik, FISIP, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya;
14. Syamsurizaldi dan Rozidateno Putri Hanida, Universitas Andalas; Bimbi Irawan, DPM & PTSP Provinsi Sumatera Barat, Padang; Fachrur Rozi, Program Studi S-2 MKP Universitas Gadjah Mada;
15. Nurbiah Tahir, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIPOL Universitas Muhammadiyah Makassar; Muchlas M. Tahir, Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIPOL Universitas Muhammadiyah Makassar;
16. I Gede Agus Wibawa dan Lilik Antarini, Prodi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Warmadewa;
17. Febri Yuliani, FISIP, Universitas Riau;
18. Tri Yuniningsih dan Siti Zuliati, Departemen Administrasi Publik, FISIP, Universitas Diponegoro.

KATA PENGANTAR

Gerakan global untuk mempromosikan komitmen *open government* telah berkembang secara eksponensial dan mendapat tanggapan positif dari para pemimpin dan warga di seluruh dunia. Gerakan ini diakui secara internasional di tahun 2011 ketika para pemimpin dari delapan negara yang berbeda membentuk *Open Government Partnership* (OGP). Sebagai inisiatif global, OGP bertujuan untuk menjamin komitmen konkret dari negara-negara anggotanya untuk mempromosikan transparansi, mendorong keterlibatan masyarakat, mengatasi korupsi, dan mengembangkan teknologi baru dalam memperkuat proses pembuatan kebijakan yang demokratis dan partisipatif. Saat ini, OGP telah berkolaborasi dengan 75 negara peserta yang bersedia berpartisipasi dalam reformasi pemerintah, mendorong berbagai inisiatif, dan menempatkan orang-orang di jantung pemerintahan. Akibatnya, lebih dari 2500 komitmen di seluruh dunia telah dinyatakan oleh berbagai pemerintah baik dari tingkat nasional maupun sub-nasional.

Sebagai forum untuk para ahli akademisi dan pemrakarsa *open government*, OGP berupaya secara konsisten memberikan panduan bagi negara-negara anggotanya untuk membuka potensi mereka melalui keterbukaan dan kolaborasi dari banyak pemangku kepentingan. Forum ini telah menjadi tidak hanya sebuah jaringan pembelajaran dan konsultasi, tetapi juga merupakan platform untuk mengkolaborasikan praktik terbaik dalam mencapai pembangunan yang lebih inklusif. Namun, keberhasilan pemerintah yang terbuka tidak hanya diukur dengan tindakan transparan yang dilakukan oleh otoritas. Sebagai gantinya, inisiatif *open government* harus menentukan bagaimana keterbukaan dalam proses pembangunan bisa membawa keuntungan lebih besar, terutama bagi warga biasa. Pertanyaan yang muncul saat itu adalah: bagaimana prinsip pemerintah terbuka digabungkan ke dalam rencana aksi nasional? Apa langkah-langkah untuk menerapkan inisiatif pemerintah terbuka di tingkat nasional dan subnasional? Apa hambatan dan tantangan dalam menerapkan pemerintahan terbuka?.

Dalam Bunga Rampai Konsep dan Praktek *Open Government* di Indonesia, menyajikan pokok-pokok pikiran yang berlandaskan praktek terbaik dari pemerintahan terbuka yang ada dari berbagai daerah di Indonesia. Para penulis dalam buku ini merupakan akademisi dan praktisi yang berpengalaman dalam bidangnya masing-masing, yang dapat menyajikan framework secara konseptual dan menganalisis praktek *open government* pada

daerah kajiannya masing-masing. Penulis berharap dengan diterbitkannya buku ini dapat memberikan suatu gambaran baru mengenai *open government* yang dapat bermanfaat bagi para akademisi, praktisi, pemangku kepentingan, aktor birokrat maupun politisi.

Editor

Putu Aditya Ferdian Ariawantara

DAFTAR ISI

Halaman Judul	iii
Halaman Kontributor	v
Kata Pengantar	vii
Pendahuluan	ix
Daftar Isi	xix
Efektifitas Aplikasi E-Kelurahan di Kelurahan Sungai Bangkong, Kecamatan Pontianak Kota, Kota Pontianak Provinsi Kalimantan Barat (<i>Arief, Verdico</i>)	1
Koordinasi Pejabat Politik dengan Pejabat Karier pada Pelaksanaan Promosi Jabatan dalam Birokrasi Pemerintahan di Kabupaten Majene (<i>Burhanuddin dan Jayadi Nas</i>)	22
Perilaku dan Partisipasi Ormas sebagai Aktor Lokal dalam Implementasi Kebijakan di Kota Denpasar (<i>Candranegara, I Made Wimas</i>)	49
Studi Implementasi Kebijakan Kota Layak Anak (Kla) di Kota Pekanbaru (<i>Fithriyyah, Mustiqowati Ummul</i>)	82
Kebijakan Pemerintah dalam Pengelolaan Konflik Perbatasan Indonesia dan District Oecussi, Timor Leste (<i>Kase, Petrus dan Lenny Magdalena Tamunu</i>).....	127
Kolaborasi antar Pemangku Kepentingan dalam Pengelolaan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun di Surabaya (<i>Kurniawan, Badrudin</i>)	159
Transparansi dan Akuntabilitas Perumusan RPJMD Kabupaten Sidoarjo (<i>Kusbandrijo, Bambang</i>)	176
Evaluasi Kebijakan Kesehatan Ramah Anak Kota Yogyakarta Tahun 2016 (<i>Mahendra, Gerry Katon</i>)	202
Model Kolaborasi dalam Otonomi Pendidikan pada SMP dan SMA Negeri di Jakarta Selatan (<i>Mufidayati, Kurniasih</i>)	218
Model Pelayanan Publik di DKI Jakarta (<i>Mufidayati, Kurniasih</i>)	242
Level Kematangan <i>Intersectoral Collaboration</i> dalam Program Generasi Berencana di Kota Makassar (<i>Nasrulhaq, Muhammad Ahsan Samad, Agus Heruanto Hadna, dan Agus Joko Pitoyo</i>)	268
Upaya Pemerintah dalam Pengembangan Pariwisata Alam yang Berkelanjutan di Taman Nasional Bukit Tigapuluh (TNBT)	

Kabupaten Indragiri Hulu, Provinsi Riau (<i>Sadad, Abdul</i>)	292
Formulasi Kebijakan Perizinan pada Perspektif Reformasi Birokrasi (<i>Siswoyo, Mukarto</i>)	310
Fenomena Jabatan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) (<i>Sjafii, Achmad dan Rachmawati Novaria</i>)	331
Respon Birokrasi dan Politisi dalam Proses Perencanaan dan Penganggaran di Daerah (Studi Kasus Penyusunan APBD Kabupaten Solok Selatan Tahun 2017) (<i>Syamsurizaldi, Rozidateno Putri Hanida, Bimbi Irawan, dan Fachrur Rozi</i>)	355
Penerapan Nilai Budaya <i>Siri' Na Pacce</i> dalam Pelayanan Publik pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu (KPSTP) Kabupaten Takalar (<i>Tahir, Nurbiah dan Muchlas M. Tahir</i>)	388
Sistem Digital Tata Kelola Pemerintahan Daerah (<i>Wibawa, I Gede Agus, dan Lilik Antarini</i>)	408
Optimalisasi Implementasi Kebijakan Kesatuan Hidrologi Gambut (KHG) Berkelanjutan di Provinsi Riau (<i>Yuliani, Febri</i>)	427
Kebijakan Rekrutmen Pegawai Harian Lepas dan Model <i>Open Governance</i> di Lingkungan Birokrasi (Studi Kasus di Kota Semarang) (<i>Yuniningsih, Tri, dan Siti Zuliati</i>)	440

**KOORDINASI PEJABAT POLITIK DENGAN PEJABAT
KARIER PADA PELAKSANAAN PROMOSI JABATAN
DALAM BIROKRASI PEMERINTAHAN
DI KABUPATEN MAJENE**

Burhanuddin¹

¹Program Studi Administrasi Negara, FISIPOL, Universitas
Muhammadiyah Makassar.
Email: burhan@unismuh.ac.id

Jayadi Nas²

²Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIPOL, Universitas Hasanuddin.
Email: jayadi.nas01@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier yang memuat tiga aspek yaitu mutual adjustment, direct supervision, dan standardization. Untuk mengkaji fenomena tersebut maka peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi dan wawancara mendalam. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi pada aspek mutual adjustment hanya tercipta saat pengusulan promosi sedangkan pada proses pertimbangan dan penentuan promosi jabatan kurang memperlihatkan adanya mutual adjustment. Untuk koordinasi pada aspek direct supervision telah terlaksana mulai dari proses pengusulan, pertimbangan, dan penentuan mutasi. Pada aspek standardization belum terlaksana dengan baik khususnya standardisasi proses dan standardisasi output karena Baperjakat kurang difungsikan dalam pemberian pertimbangan sehingga output yang dihasilkan sebagian pejabat yang mengalami promosi jabatan kurang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sedangkan standardisasi kompetensi para pejabat

karier yang bertugas melakukan koordinasi sudah sesuai dengan kompetensinya.

Kata Kunci: *koordinasi, pejabat karier, pejabat politik, mutual adjustment*

I. Pendahuluan

Pejabat karier dengan pejabat politik adalah dua aktor yang memiliki peran penting dalam lingkaran birokrasi pemerintahan yang diharapkan dapat membangun koordinasi yang baik untuk mewujudkan terlaksananya promosi jabatan secara professional. Namun demikian, seringkali terjadi koordinasi yang kurang proporsional dan memperlihatkan dominasi pejabat politik terhadap pejabat karier. Hasil penelitian Budiarmo dkk, (2011:10) menyatakan bahwa “di Kota Batu bahwa posisi pejabat politik lebih tinggi dari pejabat karier. Pola hubungan walikota sebagai atasan jelas terlihat ketika ia memutuskan menaikkan pangkat golongan dan promosi pegawai”. Hal ini relevan dengan hasil penelitian Azhari (2011:2005) menyatakan “di Sulawesi Tenggara bahwa pengangkatan PNS dalam jabatan struktural lebih dominan kepentingan politik dari pejabat politik yang sedang berkuasa”. Menurut Widiyahseno (2007:145) bahwa “dominasi pejabat politik atas birokrasi disebabkan oleh dikotomi antara politik dan administrasi, yaitu suatu doktrin yang pengaruhnya dimulai sejak penemuan administrasi negara sebagai ilmu. Pemikiran tentang

supremasi kepemimpinan pejabat politik dari perbedaan fungsi politik dan administrasi, dan adanya asumsi tentang superioritas fungsi politik atas administrasi”.

Mengacu pada tiga hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa koordinasi antara pejabat politik dengan pejabat karier dalam pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan memperlihatkan perlunya penataan koordinasi sehingga tercipta relasi yang serasi diantara kedua aktor tersebut. Fenomena ini juga terjadi dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene. Fenomena yang ada bahwa koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier belum berjalan sebagaimana yang diharapkan khususnya menyangkut tereliminasiya peran baperjakat sebagai badan yang bertugas memberikan pertimbangan kepada bupati sebelum promosi jabatan. Salah satu diantara penyebabnya karena secara normatif memberikan kewenangan kepada pejabat politik untuk melakukan mutasi sebagaimana yang terdapat dalam Pasal 130 Undang Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa “pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dari dan dalam eselon II pada pemerintah daerah kabupaten/kota ditetapkan oleh bupati/walikota setelah mendapat persetujuan dari gubernur”.

Setelah mengkaji hasil penelitian sebelumnya dan hasil penelusuran informasi pelaksanaan mutasi di Kabupaten Majene sebagaimana yang telah diuraikan di atas menunjukkan bahwa

koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier dalam pelaksanaan promosi pada birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene memperlihatkan adanya organ birokrasi yang belum maksimal dalam penentuan promosi jabatan. Secara ideal organ-organ birokrasi harus mampu membangun koordinasi yang baik demi terwujudnya promosi jabatan berpihak terhadap pengembangan karier. Menurut Suropto (2015:4) bahwa “sistem pencernaan manusia terdapat organ meliputi organ kelenjar liur, kerongkongan, perut, hati, kandung empedu, pankreas, usus, rektum, dan anus. Bila salah satu organ tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya maka akan menjadi gangguan ke seluruh system organ dan bahkan melumpuhkan seluruh organisme. Hal tersebut juga berlaku dalam birokrasi bila salah satu departemen atau lembaga pemerintah lainnya tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya akan mengganggu sistem atau bahkan birokrasi”. Ilustrasi ini relevan dengan kondisi pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan Kabupaten Majene yang menunjukkan adanya subsisten yang kurang berfungsi baik yakni baperjakat sebagai lembaga yang bertugas memberikan pertimbangan tentang pejabat karier yang layak dan tidak layak mengalami promosi jabatan kepada bupati, namun eksistensi baperjakat sering kali diabaikan.

Eksistensi dua aktor yakni aktor politik dan aktor pejabat karier yang saling berkoordinasi namun dalam dinamikanya memiliki implikasi terhadap pengembangan karier pegawai negeri

sipil. Mintzberg (Ratna, 2012:6) “membagi koordinasi antara berbagai pihak dalam organisasi berdasarkan *mutual adjustment*, *direct supervision* dan *standardization*. Pertama, *mutual adjustment* adalah suatu hubungan antara dua pihak atau lebih untuk saling memahami dan saling menyesuaikan sehingga mereka bisa saling bekerjasama dengan baik. Hubungan ini bersifat sederhana dan tidak terlalu kaku/formal. Kedua adalah *direct supervision*, yaitu pengawasan langsung oleh seorang atasan kepada dua atau lebih bawahan untuk menciptakan koordinasi antar bawahannya dan antara atasan dan bawahan. Ketiga adalah *standardization* yang meliputi standarisasi proses/prosedur/tata kerja, standarisasi skill (keahlian) pekerja, dan standarisasi hasil (output) pekerjaan”. Ketiga aspek ini sangat penting diaktualisasikan dalam pelaksanaan promosi jabatan sehingga pejabat politik dan pejabat karier masing-masing menempatkan posisinya secara proporsional. Namun demikian harapan tersebut sangat sulit terwujud dalam realitas empirik. Suropto (2015:6) menyatakan bahwa “lemahnya koordinasi dalam birokrasi disebabkan antara lain kurang harmonisasinya peraturan perundangan, adanya ego sektoral dari masing-masing unit kerja, lembaga maupun departemen. Besarnya ego sektoran setiap satuan kerja dan pejabat birokrasi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kesadaran ego sektoran, sesungguhnya telah disadari oleh setiap satuan kerja dan pejabat. Hal tersebut terungkap beberapa kali dalam wawancara dan diskusi penataan organisasi

pemerintah pusat dan daerah. Namun demikian, kesadaran kendala ego sektoral tidak diikuti untuk melepaskan ego sektoral tersebut”.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini mengacu pada teknik kualitatif dan tipenya fenomenologi serta lokusnya pada birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene Sulawesi Barat. Pemilihan informan dilakukan secara purposif dengan menentukan pejabat yang secara langsung memiliki keterkaitan dengan koordinasi pelaksanaan promosi pejabat karier seperti : Bupati Majene, Sekretaris Daerah, Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Anggota Baperjakat, tiga Pimpinan DPRD serta beberapa pejabat karier yang telah mengalami mutasi. Untuk mendapatkan data sekunder dan data primer maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka (*library research*) dan studi lapangan (*field research*). Studi lapangan ditempuh dengan cara observasi dan wawancara terhadap para informan terpilih

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yakni: a) analisis sebelum di lapangan dengan melakukan analisis data hasil studi pendahuluan yang digunakan dalam penentuan fokus penelitian yang berkaitan dengan mutasi pejabat struktural di Kabupaten Majene; b) analisis selama di lapangan dengan menggunakan Model Miles and Huberman (Sugiono, 2010:92) bahwa terdapat beberapa komponen analisis dalam penelitian ini

yaitu, pengumpulan data, reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya analisis penelitian ini dilakukan dengan memadukan cara interaktif terhadap komponen-komponen tersebut.

III. Pembahasan

Koordinasi Pejabat Politik dengan Pejabat Karier pada Pelaksanaan Promosi Jabatan dalam Birokrasi Pemerintahan di Kabupaten Majene memiliki dinamika empirik dengan memperlihatkan berbagai problem yang membutuhkan solusi sehingga tercipta relasi yang harmonis diantara keduanya. Mengkaji koordinasi dalam penelitian ini maka peneliti menggunakan teori mekanisme koordinasi oleh Minzberg dengan memuat tiga aspek yaitu *mutual adjustment*, *direct supervision*, dan standardisasi. Untuk mengkaji lebih dalam maka peneliti menguraikan aspek-aspek tersebut sebagai berikut:

1) *Mutual Adjustment*

Mutual adjustment dalam konteks penelitian ini menekankan koordinasi antara pejabat politik dengan pejabat karier dalam pelaksanaan promosi jabatan untuk saling memahami dan saling menyesuaikan sehingga mereka bisa saling bekerjasama dengan baik. Promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene melalui berbagai tahap antara lain: tahap pengusulan, tahap pertimbangan baperjabat, dan tahap penentuan promosi. Ketiga tahap tersebut menjadi bagian dari proses pelaksanaan promosi

jabatan. Jika proses tersebut dilihat pada perspektif *mutual adjustment* maka terdapat dinamika pada pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. *Mutual Adjustment* dalam Promosi Jabatan

No	Tahap Tahap Promosi Jabatan	Koordinasi Promosi Jabatan	
		Terjadi Mutual Adjusment	Tidak Terjadi Mutual Adjusment
1	Pengusulan Promosi Jabatan		
2	Pertimbangan Baperjakat		
3	Penentuan Promosi Jabatan		

Tabel di atas menunjukkan bahwa koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier pada pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene pada perspektif *mutual adjustment* hanya pada tahap pengusulan dan penentuan pejabat yang akan dipromosi sedangkan untuk tahap pertimbangan baperjakat tidak terjadi *mutual adjustment*. Tahap Pengusulan promosi jabatan memperlihatkan terciptanya hubungan antara pejabat karier dengan pejabat politik yang bersifat *mutual adjustment* dengan lebih banyak diperankan oleh sekda dan kepala BKDD untuk mengkomonikasikan ke bupati mengenai pejabat karier yang akan dipromosi. Mereka saling bekerjasama dan menyesuaikan posisi masing-masing yakni sekda dan bidang mutasi

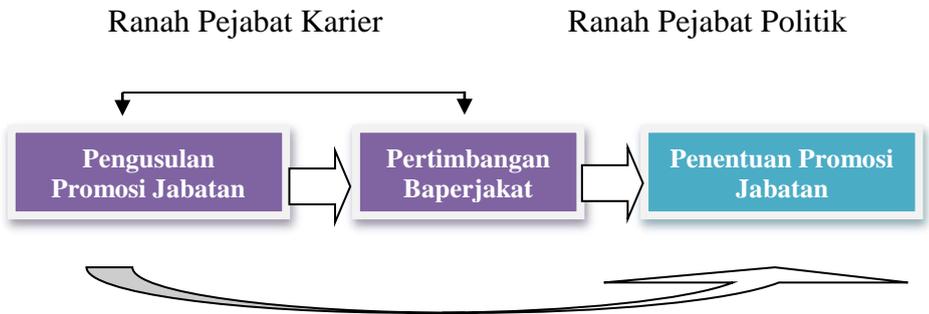


bekerjasama untuk mempersiapkan pengusulan promosi jabatan yang akan disampaikan ke bupati. Begitu juga wakil bupati mempersiapkan konsep pejabat karier yang akan dipromosi kemudian disampaikan ke bupati. Setelah usulan tersebut diterima dan sudah dipelajari oleh bupati maka bupati mengundang wakil bupati dan sekda untuk membicarakan secara bersama-sama sebelum usulan tersebut menjadi keputusan tetap. Dengan demikian, koordinasi dalam konteks *mutual adjustment* antara pejabat karier dengan pejabat politik pada pelaksanaan promosi dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene terlaksana dengan baik karena kedua aktor tersebut saling berkoordinasi untuk menjalankan tugas masing-masing kecuali aktor pejabat karier yang berada dalam Baperjakat kurang dilibatkan secara kelembagaan. Hasil penelitian ini relatif sama dengan penelitian Budiardjo dkk (2011:6) di Kabupaten Sleman yang menemukan “adanya *mutual adjustment* dalam promosi jabatan mulai dari pengusulan sampai pada penentuan pejabat karier yang akan dimutasi” namun yang berbeda di Kabupaten Majene *mutual adjustment* hanya terjadi pada tahap pengusulan dan penentuan promosi jabatan. Oleh karena itu, sangat ideal jika promosi jabatan di Kabupaten Majene mencerminkan *mutual adjustment* secara menyeluruh sehingga koordinasi antara pejabat politik dengan pejabat karier memperlihatkan relasi secara proporsional, namun pada kenyataannya belum memperlihatkan koordinasi yang seimbang diantara keduanya. Fenomena ini relevan

dengan teori liberal yang dirumuskan oleh Carino (1992) bahwa dominasi pejabat politik atas pejabat karier disebut dengan *executive ascendancy*.

Kondisi yang cukup berbeda pada tahap pemberian pertimbangan oleh baperjakat kurang menunjukkan adanya *mutual adjustment* karena proses persiapan promosi jabatan kurang melibatkan baperjakat secara institusional. Sementara aturan dalam pelaksanaan promosi jabatan proses awalnya harus melalui rapat baperjakat yang kemudian melahirkan pertimbangan baperjakat, namun realitas empirik memperlihatkan tidak adanya proses tersebut. Fenomena yang nampak bahwa mutasi pasca pilkada mulai dari mutasi pertama sampai mutasi keempat tidak terjadi hubungan yang bersifat *mutual adjustment* melainkan hubungan kerjasama antara keduanya. Pejabat karier harus memahami keinginan pejabat politik untuk memberikan pertimbangan mutasi berdasarkan kepentingan politik bukan pada kepentingan pengembangan karier sehingga berimplikasi pada promosi pejabat karier yang kurang berdasarkan kompetensi. Untuk mengetahui lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 1. Proses Pelaksanaan Promosi Jabatan

Gambar di atas menunjukkan bahwa ranah pejabat karier dalam pelaksanaan promosi jabatan ada pada dua aspek yaitu pengusulan mutasi dan pertimbangan baperjakat sedangkan ranah pejabat politik adalah penentuan pejabat karier yang akan dipromosi. Secara ideal, koordinasi antara pejabat karir dengan pejabat politik melalui tiga tahap yaitu tahap pengusulan, tahap pertimbangan baperjakat, dan tahap penentuan promosi jabatan. Realitas menunjukkan bahwa koordinasi pejabat karier dengan pejabat politik pada pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene hanya melalui dua tahap yaitu tahap pengusulan dan tahap penentuan promosi serta kurang melibatkan Baperjakat. Hasil penelitian ini terkonfirmasi dengan hasil penelitian Mashuri (2007:90) yang menyatakan bahwa “setelah pilkada banyak diwarnai penetrasi dari berbagai pihak yang memberikan masukan langsung kepada pejabat pembina

kepegawaian atau kepala daerah dan fungsi Baperjakat juga tinggal “mengamini” saja pihak-pihak yang melakukan penetrasi dalam pengangkatan pejabat structural yang dapat berasal dari berbagai kalangan seperti politisi, media massa, paguyuban kepala desa atau dari para *electioner* yaitu orang-orang yang menganggap paling berjasa pilkada”. Namun demikian, temuan peneliti di Kabupaten Majene berbeda dengan hasil penelitian oleh Manabung (2015:4) di Kabupaten Sagihe bahwa “proses rekrutmen pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural dilakukan melalui mekanisme pengisian jabatan eselon III dan IV yang kosong dengan usulan beberapa nama dari masing-masing kepala SKPD kepada Baperjakat, kemudian Baperjakat mengadakan rapat untuk menentukan siapa yang akan mengisi posisi tersebut, tetapi keputusan akhir tetap berada di tangan bupati untuk memilihnya PNS yang berpolitik dan berpihak kepada bupati terpilih memperoleh jasa dalam bentuk timbal balik jabatan, bahkan ada yang meloncat langsung dari eselon IV.a ke eselon III.a tanpa melalui naik dulu ke eselon III.b baru kemudian ke III.a”.

Koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier dalam konteks *mutual adjustment* pada pemberian pertimbangan Baperjakat sebelum promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene ternyata memperlihatkan dinamika yang diwarnai oleh dominasi pejabat politik atas pejabat karier. Tereliminasiya peran Baperjakat dalam pelaksanaan promosi jabatan sebagai konsekuensi dari adanya simbiosis mutualisma

pasca pilkada antara pejabat politik terpilih dengan pejabat karier yang mendukung saat pilkada menyebabkan Baperjakat kurang memperlihatkan eksistensinya sebagai lembaga yang harus berkoordinasi dengan bupati sebelum penentuan pejabat yang akan dipromosi. Namun demikian, dari berbagai Surat Keputusan Mutasi yang ditetapkan oleh Bupati Majene tetap termuat nomor pertimbangan dari Baperjakat, hal ini membuktikan bahwa secara kelembagaan, Baperjakat tidak terlibat secara formal, tetapi pertimbangannya hanyalah bersifat legitimasi yang kurang melibatkan para anggota Baperjakat untuk pemenuhan syarat formal. Dengan demikian, jika dilihat dari perspektif *mutual adjustment* maka koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier dalam pemberian pertimbangan secara personal telah terjadi karena ketua Baperjakat adalah Sekda Majene dan Sekretaris Baperjakat adalah Kepala BKDD Kabupaten Majene yang selama pelaksanaan promosi telah berkoordinasi dengan pejabat politik (bupati dan wakil bupati). Namun demikian koordinasi yang mereka lakukan kurang melalui proses formal karena kurang melibatkan para anggota Baperjakat lainnya.

2) *Direct Supervision*

Direct supervision dalam konteks penelitian ini mengkaji hubungan bupati dan wakil bupati sebagai atasan untuk mengawasi secara langsung para pejabat karier sebagai bawahan dalam



pelaksanaan promosi jabatan. Pelaksanaan *direct supervision* terkait dengan koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier pada pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene teraktualisasi baik dalam bentuk laporan tertulis berupa rancangan pengusulan promosi jabatan maupun dalam bentuk rapat antara pejabat politik (bupati dan wakil bupati) dengan pejabat karier (sekda, kepala BKD dan Kabid Mutasi) sebelum penentuan promosi jabatan. Koordinasi yang terjadi antara pejabat politik sebagai atasan dan pejabat karier sebagai bawahan dalam konteks *direct supervision* saat promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene terjadi pada tahap pengusulan promosi dan penentuan promosi jabatan sedangkan tahap pertimbangan melalui baperjakat hanya bersifat *indirect supervision*. Untuk mengetahui lebih jelas dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 2. *Direct Supervision* dan *Indirect Supervision* dalam Promosi Jabatan

No	Tahap Tahap Promosi Jabatan	Koordinasi Promosi Jabatan	
		<i>Direct Supervision</i>	<i>Indirect Supervision</i>
1	Pengusulan Promosi Jabatan		
2	Pertimbangan Promosi Jabatan		
3	Penentuan Promosi Jabatan		

Tabel di atas menunjukkan bahwa *direct supervision* pada pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene hanya terjadi saat pengusulan promosi dan penentuan pejabat yang akan dipromosi, sedangkan pada tahap pertimbangan promosi jabatan tidak terjadi *direct supervision*. Dengan demikian, proses pelaksanaan promosi jabatan terdapat aktor yang kurang terkoordinasi yakni sebagian aktor pejabat karier yang tergabung dalam Baperjakat, kurang dilibatkan dalam proses pertimbangan promosi bahkan hasil wawancara dengan pembina kepegawaian daerah Kabupaten Majene bahwa saya tidak banyak melibatkan baperjakat dalam pengusulan mutasi karena kalau sudah dibicarakan di beperjakat maka tidak lagi menjadi rahasia dan mudah diketahui oleh publik. Fenomena ini menunjukkan bahwa *direct supervision* bupati terhadap Baperjakat kurang terlaksana dengan baik yang implikasinya berupa Baperjakat secara kelembagaan kurang dilibatkan dalam pelaksanaan promosi jabatan.

Sedangkan tahap pengusulan dan penentuan promosi jabatan telah terkoordinasi dengan baik melalui *direct supervision* antara pejabat poliitik dengan pejabat karier. Usulan yang disampaikan oleh pejabat karier untuk kepentingan pelaksanaan promosi jabatan diverifikasi oleh bupati, bahkan kadangkala ada pejabat yang diusulkan untuk dipromosi pada jabatan tertentu namun realitasnya, bupati tidak mempromosikannya pada jabatan yang diusulkan. Walaupun sekda ingin mempertanggungjawabkannya Hal ini

membuktikan bahwa secara hirarki kekuasaan bupati memiliki kewenangan yang lebih tinggi dibanding dengan pejabat karier sehingga secara normatif bupati berhak mengontrol bahkan membatalkan apa yang menjadi usulan para pejabat karier. Oleh karena itu, *direct supervision* yang bersifat vertikal antara bupati dengan sekda dan kepala bidang mutasi sudah berjalan dengan baik, tetapi koordinasi yang bersifat horizontal antara sekda sebagai ketua baperjakat dengan para pejabat karier yang menjadi anggota baperjakat tidak terbangun *direct supervision*. Implikasinya adalah baperjakat tidak berfungsi secara institusional tetapi dimanfaatkan melegalisasi lahirnya pertimbangan mutasi.

Koordinasi pejabat politik terhadap pejabat karier dalam penentuan mutasi oleh Bupati Majene terjadi hubungan yang bersifat *direct supervision* bahkan yang terjadi adalah kewenangan penentuan pejabat yang akan dipromosi tidak tercipta hubungan yang bersifat mitra sejajar melainkan bersifat vertikal. Posisi sekda sebagai pejabat karier tertinggi dalam lingkungan birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene relevansinya dengan penentuan promosi berada pada posisi di bawah garis komando bupati karena kewenangannya hanya pada ranah pertimbangan bukan pada penentu kebijakan. Kondisi ini terjadi sebagai konsekuensi dari kelemahan landasan normatif yang tidak memosisikan pejabat karier sebagai penentu kebijakan melainkan berada pada kewenangan Bupati sebagai Pembina kepegawaian di Kabupaten

Majene. Fenomena ini relevan dengan teori liberal yang dikemukakan oleh Carino (1992) bahwa posisi pejabat politik lebih dominan dibanding pejabat karier yang kemudian diistilahkan dengan *executive ascendancy*. Relevan juga dengan hasil penelitian Surur (2011) menunjukkan bahwa: “mekanisme pengangkatan pejabat struktural di Kabupaten Lamongan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan intervensi dalam penataan pejabat struktural dilakukan dengan cara : (1) para pelaku/aktor politisasi birokrasi dalam penataan pejabat struktural melakukan pendekatan dengan Bupati Lamongan untuk menempatkan seseorang dalam suatu jabatan tertentu; (2) selanjutnya apabila Bupati menyetujui atas masukan tersebut, maka Bupati menulis disposisi perihal penempatan seseorang dalam suatu jabatan tertentu yang ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD); (3) Kepala BKD mencatat perintah Bupati perihal penataan pejabat struktural baik dalam bentuk disposisi maupun perintah lisan; (4) pelaksanaan pelantikan”.

Fenomena ini menunjukkan bahwa pelaksanaan promosi jabatan karier dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene mengalami intervensi politik dan kondisi tersebut seringkali terjadi di berbagai daerah termasuk di Kabupaten Majene. Argumentasi ini diperkuat pernyataan Syahri (2006:45) bahwa “partai pemenang pemilu akan menempatkan kader-kadernya dalam jabatan-jabatan di pemerintahan”. Jika pendapat ini dikorelasikan dengan konteks

politik lokal maka mutasi pejabat karier dilakukan untuk menempatkan orang-orang tertentu yang dianggap berjasa dalam kemenangan pilkada. Hal ini relevan dengan pernyataan Latuconsina (2008:9) bahwa “sistem rekrutmen birokrat melalui jalur-jalur khusus sangat besar kemungkinan digunakan sebagai ajang indoktrinasi dan politisasi. Rekrutmen pegawai kadang kala tanpa memandang profesionalisme dan kapabilitas dari para pelamar. Ikatan kekeluargaan menjadi satu-satunya alasan untuk meloloskan dan memperkuat posisi ketahanan patronase seorang pejabat dalam struktur organisasi yang dikuasainya (kasus rekrutmen raja-raja kecil pada kabupaten-kabupaten baru di Indonesia)”. Oleh karena itu, posisi sekda sebaiknya memiliki peran sebagai pengambil keputusan mutasi untuk meminimalkan penetrasi politik khususnya pada pelaksanaan promosi jabatan. Effendi (2009:107) menyatakan bahwa Agar profesionalisme dapat tumbuh dan aparatur negara bebas dari intervensi politik, perlu diadakan pemisahan tegas antara jabatan politik dan jabatan profesional dalam aparatur negara. Untuk itu yang ditetapkan sebagai pejabat yang berwenang untuk mengangkat pegawai daerah dalam jabatan pimpinan pada aparatur negara adalah pejabat karier tertinggi yaitu Sekretaris Daerah.

3) *Standardization*

Koordinasi antara pejabat karier dengan pejabat politik diharapkan tercipta relasi yang baik dengan memenuhi berbagai

standardisasi sehingga diantara keduanya tidak terjadi dominasi yang kurang sehat dalam pelaksanaan promosi jabatan di Kabupaten Majene. Untuk mengetahui pola koordinasi diantara keduanya kaitannya promosi jabatan dapat diketahui melalui pola standarisasi sebagaimana yang terdapat pada tabel berikut:

Tabel 3. *Standardization* dalam Promosi Jabatan

No	Tahap Tahap Promosi Jabatan	<i>Standardization</i> dalam Promosi Jabatan		
		Proses	Output	Kompetensi
1	Pengusulan Promosi Jabatan			
2	Pertimbangan Baperjakat			
3	Penentuan Promosi Jabatan			

Mengacu pada uraian *standardization* sebagaimana yang terdapat pada tabel di atas menunjukkan bahwa:

(1) Standarisasi proses

Koordinasi pejabat politik dengan pejabat karier dalam pelaksanaan promosi jabatan dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene belum melalui standarisasi proses secara baik karena ada tahap proses yang tidak dilalui yakni proses pertimbangan oleh lembaga baperjakat sehingga ada kerancuan proses pengusulan nama-nama pejabat karier yang akan mengalami promosi karena tidak diseleksi berdasarkan

mekanisme yang telah ditentukan. Namun demikian posisi pejabat karier memiliki peran penting dalam membangun kerjasama dengan pejabat politik sebagai mitra pelaksanaan mutasi pejabat karier.

Secara normatif pelaksanaan promosi harus diawali melalui proses pertimbangan baperjakat yang diperankan oleh para pejabat karier, namun proses tersebut tidak jalan bahkan dua anggota baperjakat yang menjadi informan peneliti mengakui bahwa sudah lima kali mutasi di Kabupaten Majene belum pernah mereka dilibatkan untuk membicarakan kelayakan pejabat karier yang akan dimutasi. Namun dari berbagai Surat Keputusan mutasi yang ditanda tangani oleh bupati memuat pertimbangan baperjakat. Realitas ini menunjukkan bahwa baperjakat memiliki kecenderungan sebagai media yang melegalisasi terlaksananya mutasi dalam birokrasi pemerintahan di Kabupaten Majene.

Pejabat karier yang terlibat dalam pelaksanaan mutasi tidak bisa dianggap mewakili baperjakat dalam mengeluarkan pertimbangan mutasi, karena tidak diawali rapat baperjakat sebelumnya. Kalaupun ada pejabat karier yang terlibat sampai bupati menggunakan pertimbangan baperjakat tersebut hanya dapat dikategorikan sebagai aktor yang memiliki akses untuk berinteraksi dengan pejabat politik untuk secara bersama membahas mutasi pejabat karier.

(2) Standarisasi kompetensi

Pelaksanaan promosi jabatan banyak dilakukan oleh bidang mutasi Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat setelah mendapat usulan dari seluruh SKPD di Kabupaten Majene. Oleh karena itu pengusulan tersebut dapat dikategorikan memenuhi standar kompetensi teknis sebab yang terlibat dalam pekerjaan tersebut adalah mereka yang bekerja dibidang mutasi yang cukup berpengalaman pada bidangnya. Hanya saja jika pengusulan tersebut melampirkan secara formal pertimbangan baperjakat ke bupati maka pada kondisi itu tidak memenuhi standar kompetensi manajerial karena para kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah yang diamanahkan untuk memberi pertimbangan usulan tersebut kurang dilibatkan.

Standarisasi keahlian dalam kaitannya dengan pemberian pertimbangan promosi jabatan adalah kompetensi yang dimiliki oleh ketua dan anggota baperjakat dalam menetapkan pertimbangan mutasi. Berdasarkan ketentuan bahwa yang menjadi ketua baperjakat adalah sekda merangkap anggota dan sekretaris adalah Kepala BKDD serta dibantu beberapa anggota antara lain kepala inspektorat, asisten I bidang pemerintahan dan asisten II bidang pembangunan dan keuangan. Jika dilihat dari latar belakang pekerjaan sebelumnya mereka yang terlibat dalam baperjakat memiliki kompetensi teknis dan kompetensi manajerial. Hanya saja, baperjakat kurang dimanfaatkan

sehingga hubungan yang terjalin antara pejabat politik dengan pejabat karier dalam penetapan pertimbangan mutasi tidak didominasi oleh baperjakat melainkan adanya kolaborasi antara aktor pejabat karier dan pejabat politik yang melahirkan pertimbangan mutasi atas nama baperjakat. Fakta yang bisa dijadikan dasar adalah setiap promosi jabatan selalu ada pertimbangan mutasi di dalamnya sementara dua informan peneliti yang menjadi anggota baperjakat mengakui tidak pernah hadir dalam rapat baperjakat. Ada juga informan yang membidangi masalah mutasi di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat menyatakan tidak berfungsinya baperjakat dalam penetapan pertimbangan mutasi sehingga berimplikasi pada penempatan pejabat karier yang kurang berbasis pada kompetensi

(3) Standarisasi output

Koordinasi antara pejabat karier dengan pejabat politik dalam pengusulan persiapan promosi jabatan banyak melibatkan secara teknis pejabat karier pada tingkat eselon III dan IV yang hasil (output) pekerjaan mereka disampaikan ke sekda kemudian dilanjutkan ke bupati. Secara kuantitas usulan itu sudah dilaksanakan namun secara kualitas output pengusulan tersebut belum maksimal karena sering kali terjadi perbedaan konsep dan keinginan yang telah dipersiapkan oleh sekda dengan realitas yang sesungguhnya. Ada pejabat karier yang sudah ditetapkan

oleh sekda untuk diusulkan ke bupati agar dipromosi pada salah satu jabatan karier namun setelah Surat Keputusan (SK) ditetapkan oleh bupati yang bersangkutan tidak mengalami promosi jabatan. Selain itu juga, pernah ditemukan adanya pejabat yang menduduki lebih dari satu jabatan dengan eselon yang sama, bahkan yang paling tragis dalam mutasi pernah ada PNS yang sudah meninggal tetapi masih tercantung dalam SK mutasi. Hal ini menunjukkan bahwa output persiapan pengusulan promosi belum optimal sebagai konsekuensi dari *data base* mutasi yang belum tersedia secara lengkap.

Setelah mengkaji fokus penelitian dalam tulisan ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki keunikan dibanding penelitian sebelumnya sebagaimana yang telah di uraikan di atas khususnya pada aspek *mutual adjusmen*. Ada fenomena yang tidak memperlihatkan lineritas antara pase pengusulan promosi jabatan dengan proses pertimbangan dan penentuan pejabat yang akan dipromosikan. Oleh karena itu penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Budiardjo dkk (2011:6) di Kabupaten Sleman yang menemukan “adanya *mutual adjustment* dalam promosi jabatan mulai dari pengusulan sampai pada penentuan pejabat karier yang akan dimutasi”. Idealnya *mutual adjusmen* seharusnya teraktualisasi mulai dari proses awal pengusulan promosi sampai proses akhir

promosi jabatan namun fakta lapangan menunjukkan tidak demikian.

IV. Kesimpulan

Koordinasi pada aspek *mutual adjustment* hanya tercipta saat pengusulan promosi sedangkan pada proses pertimbangan dan penentuan promosi jabatan kurang memperlihatkan adanya *mutual adjustment*. Untuk koordinasi pada aspek *direct supervision* telah terlaksana mulai dari proses pengusulan, pertimbangan, dan penentuan mutasi. Pada aspek *standardization* belum terlaksana dengan baik khususnya standardisasi proses dan standardisasi output karena baperjakat kurang difungsikan dalam pemberian pertimbangan sehingga output yang dihasilkan sebagian pejabat yang mengalami promosi jabatan kurang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sedangkan standardisasi kompetensi para pejabat karier yang bertugas melakukan koordinasi sudah sesuai dengan kompetensinya.

Merujuk pada kesimpulan di atas maka peneliti menyarankan bahwa untuk membangun koordinasi yang baik antara pejabat politik dengan pejabat karier dalam pelaksanaan mutasi. Sebaiknya dilakukan revisi kewenangan yang melekat pada pejabat politik sebagai pembina kepegawaian dengan melimpahkan kewenangan tersebut ke pejabat karier yakni sekretaris daerah sehingga pejabat politik kurang memiliki akses dalam pelaksanaan mutasi sekaligus

menutup peluang pejabat politik untuk mengintervensi pengembangan karier pegawai negeri sipil.

Daftar Pustaka

- Azhari (2011) *Mereformasi Birokrasi Publik Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budiarjo dkk. (2011) *Penataan Pola Hubungan Jabatan Politik dan Karier Dalam Birokrasi*. Info Kajian Lembaga Administrasi Negara.
- Carino, Ledivina V. (1992) '*Bureaucracy for Democracy The Dynamics of Executive Bureaucracy Interaction During Govermental Transitions*'. *College of Public Administration, International Center for Economic Growth*. Philippines: Philippines Institute for Development Studies.
- Dwiyanto, Agus (2011) *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Effendi, Sofian (2009) 'Reformasi Aparatur Negara Guna Mendukung Demokratisasi Politik dan Ekonomi Terbuka. Dalam Pramusinto dan Kumorotomo' (Eds), *Governance Reform di Indoensia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*, Yogyakarta: Gava Media.



- Latuconsina, Nuraini (2008) 'Netralitas Birokrasi (Sekilas Cerita Tentang Harapan dan Kenyataannya di Indonesia)'. *Jurnal Hipotesa*, 3 (1), 8.
- Mashuri, (2007) *Penetrasi Politik Dalam Rekrutmen Elit Birokrasi (Studi Kasus Penataan Jabatan Struktural di Kabupaten Kendal*. Tesis. Tidak Diterbitkan. Semarang: Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.
- Manabung, Wiranti (2015) *Pola Hubungan Bupati dengan Pejabat Struktural Birokrasi PNS di Kabupaten Sagihe* (Suatu Studi terhadap Penempatan Pejabat Struktural Eselon II).
- Nugroho, Eri Sapto dkk. (2014) 'Pelaksanaan Mutasi Jabatan Struktural yang Dilakukan oleh Pemerintah Kota Malang (Studi pada Badan Kepegawaian Kota Malang)'. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* Vol 1. No. 6.
- Ratna, Ikhwani (2012) 'Reformasi Birokrasi Terhadap Penataan Pola Hubungan Jabatan Politik Dan Karir Dalam Birokrasi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau'. *Jurnal Sosial Budaya* Vol. 9 No. 1 Januari-Juli 2012.
- Suripto, (2015) *Reformasi Birokrasi: Koordinasi Kunci Utama Optimalisasi Birokrasi*. Jakarta: Pusat Kajian Kelembagaan Lembaga Administrasi Negara.
- Syahri, Moch. (2006) 'Legislatif dan Eksekutif Pasca Reformasi'. *Jurnal Aspirasi*, XVI (1), 48, 49.

Widiyahseno, Bambang (2007) 'Relasi Birokrasi dan Politisi Dalam Masa Transisi Demokrasi dan Otonomi Daerah'. *Jurnal Aspirasi*, XVII (2), 138.

