

Restrukturisasi Manajemen Organisasi Sektor Publik dan Reformasi Birokrasi

Management Restructuring of Public Sector Organizations and Bureaucratic Reform

Faridawati¹

¹Politeknik Wahdah Islamiyah Makassar, Indonesia; Email: faridaandi871@gmail.com

Article History

Received : 2025-10-19

Revised : 2025-10-25

Accepted: 2025-10-30

Published: 2025-11-01

Keywords:

Restructuring
management of public
sector organizations,
bureaucratic reform

Corresponding author:

azwar.iskandar@gmail.com

Paper type:

Research paper



**POLITEKNIK WAHDAH
ISLAMIAH MAKASSAR**

Program Studi Manajemen
Keuangan Sektor Publik,
Politeknik Wahdah Islamiyah

Abstract

Restructuring public sector organizational management is an effort to improve efficiency, effectiveness, and accountability in governance. This study aims to analyze and understand the concept, theory, and implementation of public sector organizational management restructuring. The research methods used are literature study and case analysis. The results show that restructuring public sector organizational management can improve efficiency and effectiveness, accountability and transparency, as well as the quality of public services and community participation. However, restructuring can also pose challenges and obstacles, such as lack of resources and employee resistance. Therefore, proper planning and implementation of restructuring, as well as effective monitoring and evaluation, are important to achieve restructuring objectives.

Abstrak

Restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik merupakan upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami konsep, teori, dan implementasi restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dan analisis kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas, akuntabilitas dan transparansi, serta kualitas pelayanan publik dan partisipasi masyarakat. Namun, restrukturisasi juga dapat menimbulkan tantangan dan hambatan, seperti kurangnya sumber daya, resistensi dari pegawai. Oleh karena itu, penting dilakukan perencanaan dan implementasi restrukturisasi yang tepat, serta pengawasan dan evaluasi yang efektif untuk mencapai tujuan restrukturisasi.

Copyright @ 2025 Author.

Cite this article:

Faridawati. (2025). Restrukturisasi Manajemen Organisasi Sektor Publik dan Reformasi Birokrasi. *AMANAHA: Jurnal Manajemen Keuangan Sektor Publik*, 1(1), 25-38. <https://journal.uwais.ac.id/index.php/amanah/article/view/5>.



This work is licensed under a Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

1. Pendahuluan

Manajemen organisasi sektor publik merupakan salah satu fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Organisasi publik tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan negara, tetapi juga bertanggung jawab dalam memastikan terselenggaranya pelayanan publik yang efektif, efisien, responsif, dan akuntabel. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik semakin menguat seiring meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak-hak mereka sebagai warga negara. Kondisi ini menempatkan manajemen sektor publik pada posisi krusial dalam mendukung keberhasilan pembangunan nasional serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Namun demikian, berbagai persoalan mendasar masih mewarnai organisasi sektor publik, mulai dari struktur birokrasi yang hierarkis dan kaku, tumpang tindih fungsi serta kewenangan antarunit, keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten, hingga pola kerja yang belum sepenuhnya berorientasi pada kinerja. Hambatan-hambatan tersebut sering kali menyebabkan proses pengambilan keputusan menjadi lambat, penyampaian layanan publik tidak optimal, dan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah terus menurun. Dalam situasi ini, pemerintah dituntut untuk melakukan berbagai inovasi dan pembaruan organisasi dalam rangka memperbaiki kualitas tata kelola pemerintahan.

Salah satu pendekatan strategis yang dapat ditempuh adalah restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik. Restrukturisasi dipahami sebagai proses penataan kembali sistem, struktur, fungsi, dan mekanisme kerja organisasi agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis, baik pada aspek politik, ekonomi, sosial, maupun teknologi. Dalam era digital dan globalisasi, organisasi publik dituntut untuk lebih fleksibel, agile, dan mampu merespon perubahan dengan cepat. Oleh karena itu, restrukturisasi tidak hanya menasar aspek formal seperti penyederhanaan struktur organisasi, melainkan juga mencakup transformasi budaya kerja, perbaikan sistem manajemen kinerja, penguatan nilai-nilai integritas dan profesionalisme, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia aparatur.

Lebih jauh, restrukturisasi manajemen sektor publik berkaitan erat dengan agenda reformasi birokrasi nasional. Pemerintah Indonesia dalam beberapa dekade terakhir mendorong reformasi birokrasi untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, modern, efektif, dan melayani (*good governance*). Restrukturisasi menjadi salah satu instrumen penting dalam reformasi tersebut karena mampu memperkuat koordinasi antarinstansi, meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, serta menumbuhkan inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Melalui restrukturisasi yang tepat, organisasi publik diharapkan dapat menerapkan prinsip manajemen yang berorientasi pada hasil (*result-oriented government*), memperkuat akuntabilitas kinerja, serta menyediakan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Di tengah tantangan kompleks seperti perkembangan teknologi informasi, tekanan persaingan global, serta meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas layanan yang prima, kebutuhan untuk melakukan

restrukturisasi manajemen organisasi publik semakin mendesak. Penelitian mengenai restrukturisasi ini menjadi penting bukan hanya sebagai telaah akademik, tetapi juga sebagai kontribusi praktis yang relevan untuk merumuskan kebijakan perbaikan birokrasi. Pemahaman yang mendalam mengenai konsep, teori, serta implementasi restrukturisasi di berbagai konteks organisasi dapat memberikan wawasan yang signifikan dalam memetakan faktor pendukung, hambatan, dan prospek keberhasilan restrukturisasi di sektor publik.

Sejalan dengan hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memahami secara komprehensif konsep-konsep teoritis, prinsip-prinsip manajerial, serta implementasi restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik. Penelitian ini menggabungkan pendekatan studi literatur dan analisis kasus guna menggali bagaimana restrukturisasi dijalankan di berbagai organisasi publik, apa saja dinamika yang terjadi, serta bagaimana reformasi tersebut berpengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi.

Adapun manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam beberapa aspek. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai manajemen sektor publik, khususnya dalam kajian restrukturisasi dan reformasi birokrasi. Penelitian ini dapat menjadi rujukan akademik bagi peneliti, dosen, dan mahasiswa dalam memahami model restrukturisasi yang relevan dengan konteks negara berkembang. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi para pengambil kebijakan, pimpinan instansi pemerintah, dan praktisi birokrasi dalam merancang strategi restrukturisasi yang lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada hasil. Selain itu, penelitian ini juga memberikan manfaat bagi masyarakat luas melalui kontribusi pemikiran terhadap upaya peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang lebih berkinerja tinggi, transparan, serta sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini.

2. Literature Review

Manajemen organisasi sektor publik merupakan proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian berbagai sumber daya publik untuk mencapai tujuan pemerintahan serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berbeda dengan sektor privat yang berorientasi pada keuntungan, sektor publik menekankan prinsip pelayanan, pemerataan, keadilan, dan akuntabilitas sebagai nilai utama yang harus dijaga. Gagasan Osborne dan Gaebler melalui pendekatan *reinventing government* memandang bahwa pemerintah idealnya bersifat kewirausahaan, adaptif, dan inovatif agar mampu menjawab kompleksitas tantangan modern. Sementara itu, Hughes menekankan bahwa manajemen publik bukan sekadar urusan administratif, tetapi mencakup dimensi strategis seperti penyusunan kebijakan, koordinasi antarinstansi, serta pencapaian kinerja melalui sistem evaluasi yang terstruktur. Perkembangan pemikiran ini menunjukkan pergeseran paradigma dari *Old Public Administration* menuju *New Public Management*, dan kemudian berkembang lagi ke konsep *New Public Governance* yang lebih menekankan kolaborasi, efisiensi, inovasi, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan.

Dalam konteks tersebut, restrukturisasi organisasi muncul sebagai langkah penting untuk memastikan organisasi sektor publik dapat menjawab tuntutan perubahan lingkungan politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Restrukturisasi dipahami sebagai proses sistematis untuk menata ulang struktur, fungsi, mekanisme kerja, dan pola hubungan antarunit organisasi agar menjadi lebih efektif dan efisien. Robbins dan Coulter menjelaskan bahwa restrukturisasi dapat mencakup perubahan hierarki, desain pekerjaan, alur koordinasi, hingga pembagian kewenangan yang lebih jelas. Prinsip dasarnya meliputi penyederhanaan struktur birokrasi untuk mempercepat pengambilan keputusan, reorientasi fungsi agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan, peningkatan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan, serta penguatan koordinasi lintas sektor. Selain itu, restrukturisasi harus disertai transformasi budaya organisasi menuju profesionalisme, integritas, orientasi kinerja, dan semangat pelayanan publik. Literatur menunjukkan bahwa restrukturisasi yang hanya menysar aspek struktural tanpa pembaruan budaya kerja biasanya tidak memberikan dampak signifikan, sehingga aspek struktural dan kultural harus berjalan secara simultan.

Dalam kerangka reformasi birokrasi, restrukturisasi organisasi menempati posisi yang sangat strategis karena perubahan struktur dan alur kerja merupakan fondasi untuk membangun birokrasi yang bersih, efektif, dan responsif. Reformasi birokrasi di Indonesia mencakup berbagai area perubahan seperti organisasi, tata laksana, regulasi, manajemen sumber daya aparatur, pengawasan, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik. Denhardt dan Denhardt menegaskan pentingnya public service motivation dalam mendorong aparatur agar lebih mengutamakan nilai-nilai pelayanan masyarakat. Pollitt dan Bouckaert juga menyoroti bahwa restrukturisasi merupakan instrumen penting untuk meningkatkan akuntabilitas, transparansi, integrasi sistem, serta pemanfaatan teknologi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan. Namun demikian, pengalaman berbagai negara menunjukkan bahwa reformasi yang tidak disertai restrukturisasi struktural dan fungsional yang memadai cenderung bersifat kosmetik (symbolic reform), sehingga tidak menghasilkan perubahan nyata terhadap kualitas layanan publik.

Tantangan dalam pelaksanaan restrukturisasi di sektor publik juga banyak ditemukan dalam literatur. Beberapa hambatan utama antara lain resistensi pegawai terhadap perubahan, kurangnya kapasitas sumber daya manusia baik dari segi kompetensi teknis maupun manajerial, keterbatasan anggaran yang menghambat implementasi kebijakan baru, lemahnya infrastruktur pendukung terutama teknologi informasi, serta kurangnya dukungan politik dari pemimpin atau pihak terkait. Meskipun demikian, penelitian Fernandez dan Rainey mengidentifikasi sejumlah faktor keberhasilan perubahan organisasi, seperti adanya kepemimpinan visioner, tujuan perubahan yang jelas, partisipasi pegawai, komunikasi efektif, kapasitas organisasi yang kuat, dukungan regulasi, ketersediaan sumber daya, serta mekanisme evaluasi yang berkelanjutan. Dalam konteks Indonesia, sinergi antara pemerintah pusat dan daerah, konsistensi kebijakan, serta komitmen terhadap prinsip good governance menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan restrukturisasi organisasi publik.

Berdasarkan berbagai kajian tersebut, penelitian ini memanfaatkan beberapa kerangka teori sebagai dasar analisis. Teori Perubahan Organisasi digunakan untuk memahami bagaimana organisasi beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan yang berubah. Pendekatan New Public Management memfokuskan pada efisiensi, orientasi hasil, dan manajemen modern sebagai dasar pengelolaan sektor publik. Kerangka good governance memberikan prinsip-prinsip normatif terkait transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan partisipasi. Sementara itu, model 8-Factor Success dari Fernandez dan Rainey digunakan untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat restrukturisasi. Keseluruhan kerangka ini memberikan landasan teoretis yang kuat untuk menilai efektivitas restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik serta hubungannya dengan agenda reformasi birokrasi.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara komprehensif konsep, teori, dan implementasi restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik dalam konteks reformasi birokrasi. Melalui pendekatan kualitatif, peneliti dapat menggali berbagai perspektif teoretis maupun empiris yang relevan, serta memberikan analisis interpretatif terhadap dinamika perubahan organisasi publik.

Data penelitian sepenuhnya bersumber dari data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*). Peneliti menelusuri berbagai literatur seperti buku-buku ilmiah, artikel jurnal nasional dan internasional, laporan penelitian, serta dokumen kebijakan pemerintah terkait reformasi birokrasi dan penataan organisasi. Sumber-sumber elektronik yang terverifikasi, seperti publikasi lembaga pemerintah, hasil evaluasi instansi publik, serta laporan lembaga internasional juga digunakan untuk melengkapi data yang diperlukan. Penelusuran literatur dilakukan secara sistematis dengan menggunakan kata kunci yang relevan, sehingga memastikan bahwa sumber yang diperoleh memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Selain studi kepustakaan, penelitian ini juga dilengkapi dengan analisis kasus (*case analysis*) terhadap beberapa praktik restrukturisasi organisasi sektor publik, baik dari Indonesia maupun negara lain. Analisis kasus digunakan untuk memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana restrukturisasi dijalankan dalam konteks nyata, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi publik. Penggunaan analisis kasus memperkaya sudut pandang penelitian dan membantu memberikan pemahaman yang lebih substantif mengenai praktik restrukturisasi birokrasi.

Data yang diperoleh dianalisis dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Peneliti terlebih dahulu melakukan reduksi data dengan memilih dan menyaring literature yang paling relevan. Selanjutnya, data diklasifikasikan berdasarkan tema-tema tertentu seperti konsep manajemen sektor publik, prinsip restrukturisasi organisasi, tantangan implementasi, serta keterkaitan restrukturisasi dengan agenda reformasi birokrasi. Analisis dilakukan secara komparatif dengan membandingkan temuan dari berbagai

literatur dan kasus, sehingga diperoleh pemahaman yang menyeluruh mengenai pola, kecenderungan, dan implikasi restrukturisasi di sektor publik. Hasil analisis kemudian disintesis untuk menghasilkan kesimpulan konseptual yang dapat menjawab tujuan penelitian.

4. Pembahasan

4.1. Restrukturisasi Manajemen Organisasi Sektor Publik

Restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik adalah proses penataan kembali struktur, sistem, dan mekanisme kerja suatu lembaga pemerintah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, serta kualitas pelayanan publik. Proses restrukturisasi tidak hanya dengan melakukan pengurangan atau penambahan unit kerja, tetapi juga perubahan dalam sistem cara kerja, pola kepemimpinan, dan budaya organisasi, agar dapat menciptakan organisasi publik yang lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada hasil.

Tujuan utama restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik adalah:

1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas lembaga pemerintahan, yaitu dengan cara memperbaiki struktur organisasi, sistem kerja, sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi agar pelayanan publik berjalan cepat, tepat, dan hemat sumber daya. Uraianannya adalah sebagai berikut:
 - a. Penyederhanaan Struktur Organisasi. Struktur organisasi yang terlalu panjang menyebabkan birokrasi lambat. Solusinya: Menghapus unit kerja yang tumpang tindih, perampingan struktur dan jelas pembagian tugasnya serta cepat dalam proses pengambilan keputusan. Contoh: Pengurangan jabatan eselon menjadi jabatan fungsional agar bisa lebih fokus pada hasil kerja.
 - b. Penerapan Manajemen Berbasis Kinerja (Performance-Based Management). Organisasi publik penting dalam bekerja berdasarkan target dan hasil yang terukur dengan cara menetapkan indikator kinerja utama (IKU) yaitu menilai pegawai dan unit kerja berdasarkan capaian, bukan hanya prosedur semata. Menghubungkan anggaran dengan kinerja yaitu setiap instansi wajib menyusun Rencana Kinerja Tahunan (RKT) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP).
 - c. Pemanfaatan Teknologi dan Digitalisasi Layanan. Teknologi membantu mempercepat proses pelayanan, mengurangi biaya, dan meningkatkan transparansi, serta mengembangkan layanan publik berbasis online atau aplikasi digital. seperti: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Aplikasi pelayanan terpadu seperti OSS (Online Single Submission).
 - d. Peningkatan Kompetensi dan Profesionalisme SDM Pegawai. Efisiensi dan efektivitas tidak akan dapat tercapai tanpa pegawai yang kompeten. Oleh karena itu penting dilakukan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN secara berkala. untuk membentuk karakter dan etos kerja yang profesional.
 - e. Penguatan Akuntabilitas dan Transparansi. Proses dan hasil kerja yang diawasi dengan baik, maka penggunaan sumber daya menjadi

- lebih efisien, yaitu melakukan publikasi laporan keuangan dan kinerja secara terbuka dan penerapan sistem pengawasan internal yang ketat serta Peningkatan partisipasi masyarakat dalam evaluasi layanan publik, seperti: menerapkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan melakukan audit BPK.
- f. Inovasi dalam Pelayanan Publik. Inovasi dalam pelayanan publik sangat diperlukan agar layanan lebih cepat dan tepat sasaran, yaitu dengan mendorong budaya inovasi dan kreativitas di setiap instansi, meniru praktik terbaik dari instansi lain yang lebih maju, serta memberikan penghargaan bagi inovasi pelayanan publik, seperti: Kompetisi Innovation Government Award (IGA) oleh Kemendagri untuk mendorong daerah untuk berinovasi.
2. Memperkuat akuntabilitas terhadap publik. Akuntabilitas publik adalah kemampuan lembaga pemerintah untuk menjelaskan dan mempertanggung jawabkan setiap kebijakan dan keputusan, serta penggunaan sumber daya kepada masyarakat, agar pemerintahan berjalan transparan, jujur, dan dipercaya oleh publik. Uraianannya adalah sebagai berikut:
- a. Meningkatkan Transparansi Informasi. Dasar dari akuntabilitas adalah transparansi yaitu dengan menyediakan akses terbuka bagi publik terhadap data dan laporan pemerintah dengan cara mengumumkan anggaran, program, dan hasil kerja melalui situs web, media sosial, atau papan informasi publik. Contoh: Portal “LAPOR!” dan “SP4N-LAPOR” yang memungkinkan masyarakat memantau kinerja instansi.
 - b. Penerapan Sistem Pelaporan Kinerja dan Keuangan yang Jelas. Setiap instansi publik wajib secara rutin melaporkan hasil kerjanya yaitu dengan menyusun Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) setiap tahun dan melakukan audit keuangan oleh BPK serta pengawasan internal. Agar Masyarakat tahu bagaimana hasil dari dana publik digunakan.
 - c. Pengawasan Internal dan Eksternal yang Efektif. Pengawasan sangat diperlukan untuk mencegah penyimpangan dan memastikan tanggung jawab berjalan dengan memperkuat fungsi Inspektorat di setiap instansi (pengawasan internal). Melibatkan lembaga seperti BPK, KPK, dan Ombudsman (pengawasan eksternal). seperti: Audit keuangan, pemeriksaan kinerja, dan laporan gratifikasi ASN.
 - d. Meningkatkan Partisipasi Masyarakat. Pihak pemerintah meningkatkan partisipasi masyarakat dengan membuka ruang partisipasi publik dalam perencanaan dan evaluasi kebijakan serta menyediakan kanal pengaduan dan umpan balik masyarakat. seperti: Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Musrenbang) di tingkat daerah.
 - e. Membangun Integritas dan Etika Aparatur (Pegawai Pemerintah). Pegawai aparatur pemerintah yang jujur dan berintegritas adalah merupakan kunci pertanggung jawaban publik, yaitu dengan cara melaksanakan Pelatihan etika dan nilai-nilai pelayanan publik. Penerapan kode etik ASN dan sanksi tegas bagi pelanggar. seperti:

- Program “ASN BerAKHLAK” dan pengawasan perilaku pegawai negeri.
- f. Menghubungkan Kinerja dengan Penghargaan dan Sanksi. Pegawai dan lembaga pemerintah wajib bertanggung jawab atas hasil kerjanya. Yaitu dengan cara memberikan insentif bagi kinerja baik dan sanksi bagi yang lalai serta menggunakan sistem penilaian berbasis hasil (performance appraisal), seperti: Tunjangan kinerja ASN berbasis capaian kinerja.
3. Meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat berarti memperbaiki cara lembaga pemerintah melayani agar layanan menjadi lebih cepat, mudah, transparan, dan memuaskan. Pelayanan publik yang berkualitas mencerminkan kinerja pemerintahan yang baik. Berikut penjelasannya:
- a. Menyederhanakan Prosedur Pelayanan. Menyederhanakan prosedur pelayanan yang lambat agar lebih efisien yaitu dengan cara menghapus langkah-langkah yang tidak perlu dan menetapkan standar pelayanan yang jelas yaitu syarat, waktu, biaya, seperti: Pembuatan KTP elektronik hanya dilakukan dengan sistem pelayanan satu pintu (one stop service).
 - b. Memanfaatkan Teknologi Digital (Digitalisasi Pelayanan). Teknologi digital membantu mempercepat pelayanan dan mengurangi tatap muka secara langsung, yaitu dengan cara menerapkan e-government, aplikasi online, dan portal pelayanan publik digital. Contoh: Aplikasi SPBE, OSS, dan layanan Dukcapil online untuk pengurusan dokumen kependudukan.
 - c. Meningkatkan Kompetensi dan Sikap Pelayanan Aparatur. Pelayanan aparatur yang kompeten dan ramah dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, yaitu dengan cara melakukan pelatihan pelayanan prima (service excellence) bagi ASN serta membangun budaya kerja yang berorientasi pada kepuasan masyarakat, seperti Pelatihan Program ASN BerAKHLAK dengan nilai-nilai pelayanan yang humanis dan profesional.
 - d. Menyediakan Saluran Pengaduan dan Umpan Balik. Apabila pelayanan tidak memuaskan maka perlu ruang bagi masyarakat untuk memberi masukan atau melapor, cara yang dilakukan adalah membuka kanal pengaduan publik (SP4N-LAPOR!) dan survei kepuasan masyarakat secara rutin. Agar Pemerintah bisa memperbaiki layanan sesuai kebutuhan warga masyarakat.
 - e. Membangun Inovasi Pelayanan Publik. Membangun Inovasi akan menciptakan solusi baru untuk memudahkan akses layanan agar lebih efisien yaitu dengan cara mengembangkan layanan terpadu (Mal Pelayanan Publik) dan memotivasi daerah dan instansi berinovasi. seperti: Innovation Government Award (IGA) untuk daerah dengan inovasi terbaik.
 - f. Menetapkan Standar Pelayanan Publik (SPP). Standar pelayanan menjadi petunjuk bagi instansi publik agar masyarakat dapat mengetahui hak dan kewajiban mereka, yaitu dengan cara menetapkan standar waktu, biaya, dan kualitas pelayanan.

Memantau pelaksanaan SPP secara berkala. Yaiyu dengan melaksanakan pelayanan pembuatan KTP Elektronik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) maksimal 7 hari kerja sejak berkas telah dinyatakan lengkap dan biaya gratis sesuai dengan peraturan pemerintah yang ditempelkan informasi biaya resmi di loket pelayanan dan situs web dinas, serta unit pengawasan internal memeriksa apakah ada pungutan liar (pungli). Jika ada itemuan pelanggaran, maka pelaksana dikenai sanksi disiplin dan dilakukan pembinaan ulang.

4. Mengurangi birokrasi yang berbelit-belit. Sistem birokrasi yang berbelit-belit mengakibatkan proses pelayanan publik yang panjang, lambat, dan rumit, sehingga menghambat efektivitas dan kepuasan masyarakat. maka perlu dilakukan penyederhanaan sistem dan prosedur kerja agar pelayanan menjadi cepat, efisien, dan mudah diakses. Berikut penjelasannya:
 - a. Menyederhanakan Struktur Organisasi. Jenjang birokrasi yang terlalu banyak akan menyebabkan keputusan lambat. Maka perlu dilakukan dengan cara menghapus jabatan yang tidak perlu (right sizing). Memperpendek rantai komando agar keputusan cepat diambil., seperti: Penyederhanaan jabatan eselon diubah menjadi jabatan fungsional.
 - b. Menyusun dan Menyederhanakan Prosedur Pelayanan. Prosedur pelayanan harus jelas, singkat, dan mudah dipahami masyarakat, maka perlu dilakukan cara menetapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang efisien serta menghapus tahapan administrasi mana yang tidak penting. seperti: Pembuatan dokumen bisa dilakukan dalam satu loket pelayanan saja (one stop service).
 - c. Memanfaatkan Teknologi Digital (E-Government). Memanfaatkan teknologi untuk memotong proses tatap muka dan mengurangi potensi pungutan liar yaitu drngn cara menerapkan sistem digital seperti SPBE, OSS, e-budgeting, dan e-procurement, seperti: Layanan perizinan usaha online tanpa harus datang ke kantor pemerintah.
 - d. Meningkatkan Kompetensi dan Etos Kerja Aparatur. Pegawai aparatur negara harus memiliki orientasi terhadap pelayanan, bukan kekuasaan, maka perlu dilakukan pelatihan pelayanan publik dan etika kerja bagi aparatur serta penerapan nilai ASN BerAKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). seperti: Pelatihan “Pelayanan Prima untuk ASN Frontliner” di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) agar petugas lebih responsif dan beretika saat melayani pembuatan dokumen, jujur, dapat dipercaya serta bertanggung Jawab), disiplin sesuai peraturan, serta menjaga kerahasiaan data pribadi masyarakat dan tidak menerima imbalan.
 - e. Meningkatkan Pengawasan dan Evaluasi Kinerja. Kurangnya pengawasan dan evaluasi menyebabkan birokrasi menjadi berbeli-belit. Maka sangat perlu dilakukan dengan cara melakukan audit dan evaluasi SOP secara rutin serta Menindak lanjuti keluhan-

- keluhan masyarakat melalui sistem pengaduan publik (SP4N-LAPOR!). seperti: Inspektorat daerah secara rutin melakukan audit internal terhadap laporan keuangan dan kegiatan dinas agar dapat mendeteksi penyimpangan sejak dini serta lembaga pemerintah menggunakan aplikasi e-Kinerja untuk mencatat target dan realisasi pekerjaan setiap pegawai, agar pimpinan dapat menilai kinerja berdasarkan data nyata, bukan karena kedekatan pribadi.
- f. Mendorong Inovasi Pelayanan Publik. Setiap lembaga pemerintah wajib berinovasi agar proses pelayanan lebih sederhana dan cepat. Maka perlu dilakukan dengan cara mengadakan kompetisi inovasi pelayanan dengan mencontoh praktik terbaik dari daerah lain yang lebih efisien. seperti: Pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) sebagai tempat layanan terpadu.
5. Menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan (politik, ekonomi, sosial, dan teknologi). Menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan (politik, ekonomi, sosial, dan teknologi) dalam manajemen sektor publik dengan cara:
- a. Melakukan Analisis Lingkungan Secara Berkala. Memahami perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi publik dengan cara melakukan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) serta memantau perkembangan ekonomi, kebijakan politik, perubahan sosial, dan kemajuan teknologi. seperti: Pemerintah daerah mengkaji dampak inflasi terhadap program bantuan sosial.
 - b. Meningkatkan Kapasitas dan Kompetensi ASN. Agar pegawai aparatur siap menghadapi perubahan dan tidak tertinggal, maka sangat perlu diadakan pelatihan tentang kepemimpinan adaptif, teknologi digital, dan manajemen perubahan. seperti: ASN mengikuti pelatihan digital governance untuk beralih dari sistem manual ke layanan online.
 - c. Mengembangkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Mengoptimalkan pelayanan publik dengan teknologi modern, yaitu dengan cara menerapkan e-government, e-budgeting, e-office, dan e-service. seperti: Penggunaan aplikasi perizinan online (OSS) agar layanan publik lebih cepat dan transparan.
 - d. Meningkatkan Partisipasi dan Komunikasi dengan Masyarakat. Menyesuaikan kebijakan dengan kebutuhan sosial masyarakat yang terus berubah dengan cara melibatkan masyarakat dalam musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) serta membuka komunikasi dua arah melalui media sosial pemerintah. seperti: Pemerintah daerah membuka forum konsultasi publik sebelum menetapkan kebijakan baru.
 - e. Membangun Kolaborasi dengan Sektor Lain. Meningkatkan daya saing dan efektivitas dalam menghadapi perubahan global dengan cara bekerja sama dengan sektor swasta, masyarakat sipil, dan akademisi untuk pengembangan inovasi pelayanan publik, seperti: Kerja sama pemerintah dengan kampus universitas dalam pengembangan aplikasi layanan publik berbasis AI.

4.2. Bentuk atau Wujud Restrukturisasi

1. Perubahan struktur organisasi yaitu penyederhanaan jumlah unit kerja (right sizing). Penggabungan atau pemisahan lembaga.
2. Perubahan sistem manajemen dari sistem tradisional ke manajemen berbasis kinerja, yaitu penerapan prinsip Good Governance (tata kelola pemerintahan yang baik).
3. Desentralisasi dan otonomi daerah, yaitu Memberikan kewenangan lebih besar ke pemerintah daerah.
4. Privatisasi atau kemitraan publik-swasta (Public-Private Partnership) Untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam penyediaan layanan publik.
5. Digitalisasi pelayanan publik yaitu dengan penggunaan teknologi agar mempercepat dan mempermudah pelayanan masyarakat.

4.3. Dampak dari Restrukturisasi Manajemen Sektor Publik

Dampak Positif Restrukturisasi Manajemen Organisasi Publik:

1. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Kinerja, berupa:
 - a. Struktur organisasi menjadi lebih ramping dan fungsional.
 - b. Tugas dan wewenang lebih jelas, sehingga pengambilan keputusan lebih cepat.
Contoh: Pengurangan jabatan eselon untuk memperpendek birokrasi dan mempercepat layanan.
2. Penghematan Anggaran dan Sumber Daya, berupa:
 - a. Pengurangan jabatan atau unit kerja yang tumpang tindih.
 - b. Budget Anggaran bisa dialihkan untuk program pelayanan masyarakat.
3. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik agar pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
Contoh: Pembentukan Mal Pelayanan Publik (MPP) agar warga bisa mengurus berbagai keperluan di satu tempat.
4. Peningkatan Adaptasi terhadap Perubahan lingkungan yaitu organisasi publik menjadi lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan ekonomi, politik, sosial, dan teknologi. Contoh: Digitalisasi layanan publik melalui e-government dan sistem SPBE.
5. Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi. Struktur baru biasanya memiliki sistem pengawasan dan evaluasi yang lebih ketat. Contoh: Penerapan sistem e-Kinerja untuk melihat hasil kerja ASN secara objektif.

4.4. Dampak Negatif (Jika Tidak Dikelola dengan Baik)

1. Resistensi atau penolakan dari Pegawai disebabkan merasa tidak nyaman dengan perubahan struktur dan sistem kerja baru.
2. Penurunan Produktivitas Sementara yakni masa transisi menyebabkan pegawai menjadi kebingungan dalam pelaksanaan tugas.

3. Ketidaksiapan Sumber Daya Manusia dan Infrastruktur yakni jika pelatihan dan sarana belum siap, maka restrukturisasi bisa menghambat pelayanan.
4. Potensi Ketidakjelasan Peran atau Tanggung Jawab yakni jika pembagian tugas kerja yang tidak dirancang jelas, maka dapat menimbulkan tumpang tindih atau kekosongan fungsi.

4.5. Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan upaya secara sistematis, menyeluruh, dan berkelanjutan agar dapat menciptakan birokrasi pemerintahan yang profesional, bersih, transparan, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Reformasi birokrasi tidak hanya perubahan struktur organisasi, tetapi juga mencakup pembaruan dalam sistem manajemen, pola pikir (mindset), serta budaya kerja aparatur negara. Inti dari reformasi birokrasi adalah menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan berorientasi pada hasil (result-oriented government). Reformasi Birokrasi sangat penting dan diperlukan karena birokrasi di Indonesia selama bertahun-tahun menghadapi berbagai permasalahan seperti:

Struktur organisasi yang besar dan tidak efisien, birokrasi pelayanan yang panjang dan berbelit-belit, kurangnya akuntabilitas dan transparansi dalam menjalankan pemerintahan, banyaknya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), kinerja aparatur yang rendah dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Sehingga Kondisi tersebut menyebabkan turunnya kepercayaan publik terhadap pemerintah. Oleh karena itu, reformasi birokrasi menjadi kebutuhan penting dan mendesak untuk memperbaiki sistem manajemen sektor publik agar lebih efisien, efektif, dan berintegritas. Dengan kata lain, reformasi birokrasi berfungsi sebagai sarana dalam memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah serta memperbaiki dan menjaga citra lembaga publik.

4.6. Ruang Lingkup Reformasi Birokrasi

Menurut Kementerian PANRB, reformasi birokrasi meliputi delapan area perubahan utama, yaitu:

1. Organisasi yaitu penataan struktur agar lebih efisien dan sesuai fungsi.
2. Tata Laksana yaitu penyederhanaan proses bisnis dan prosedur kerja.
3. Peraturan Perundang-undangan yaitu harmonisasi kebijakan agar mendukung efektivitas birokrasi.
4. Sumber Daya Manusia Aparatur yaitu peningkatan, profesionalisme, kompetensi ASN.
5. Pengawasan yaitu penguatan sistem untuk pengawasan dan pencegahan korupsi.
6. Akuntabilitas yaitu peningkatan kinerja berbasis hasil dan pertanggung jawaban publik.
7. Pelayanan Publik yaitu peningkatan kualitas pelayanan yang lebih cepat, tepat, transparan, untuk kepuasan masyarakat.
8. Pola Pikir dan Budaya Kerja yaitu perubahan pola pikir (mindset) dan budaya kerja aparatur pemerintah agar lebih melayani.

4.7. Dampak dan Hasil yang Diharapkan

Apabila reformasi birokrasi dapat dijalankan dengan baik, maka akan berdampak positif yang diharapkan antara lain:

1. Efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan akan meningkat
2. Pelayanan publik yang lebih mudah, cepat, dan berkualitas dapat diwujudkan.
3. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan meningkat.
4. Ppraktik KKN dalam tubuh birokrasi akan berkurang
5. Menciptakan ASN yang profesional, adaptif, dan berintegritas tinggi.

Reformasi birokrasi pada akhirnya bertujuan menciptakan birokrasi modern yang berorientasi pada hasil, inovatif, dan melayani masyarakat dengan sepenuh hati.

5. Kesimpulan

Restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik merupakan langkah strategis dalam upaya memperbaiki sistem birokrasi dan meningkatkan kinerja lembaga pemerintahan. Proses ini juga meliputi pembenahan sistem manajemen, sistem fungsi, sistem budaya kerja, serta peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur pemerintah. Dengan adanya restrukturisasi organisasi sektor publik, maka diharapkan perubahan mampu menjadi lebih efisien, efektif, adaptif, dan responsif terhadap tuntutan masyarakat yang semakin hari semakin tinggi terhadap pelayanan publik. Restrukturisasi juga berperan penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan orientasi pada hasil. Keberhasilan restrukturisasi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, komitmen pimpinan, dukungan kebijakan pemerintah, serta partisipasi seluruh pihak dalam proses perubahan. Dengan demikian, restrukturisasi manajemen organisasi sektor publik menjadi landasan penting dalam mewujudkan pemerintahan yang profesional, modern dan berintegritas dalam melayani kepentingan publik untuk mencapai kepuasan masyarakat.

Daftar Pustaka

- Dwiyanto, Agus. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). (2020). *Grand Design Reformasi Birokrasi 2020–2025*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Raformasi Birokrasi (2012), *Jurnal Rekstrukturisasi dan Reformasi Birokrasi*
- Löffler, Elke & Tony Bovaird. (2005). *Public Management and Governance*. London: Routledge.
- Mahmudi. (2019). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Osborne, David & Gaebler, Ted. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pollitt, Christopher & Bouckaert, Geert. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity*. Oxford: Oxford University Press.

Prof. Dr. H. Mochtr Mas'ud, M.A (2012, *Restrukturisasi dan Reformasi Birokrasi*
Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Kinerja*. Bandung: Refika Aditama.