ABSTRAKSI

Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Pasca Restrukturisasi
(Studi Pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang)
Oleh : Dhany Aprianto – 9901030023-31

Berkaitan dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dalam hal kelembagaan Pemerintah Daerah mensyaratkan terjadinya perubahan kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Dan untuk itu perlu dilakukan penataan kembali kelembagaan, penataan personil dan penataan dokumen atau arsip, di daerah otonom. Pemerintah kemudian mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2003 yang memperbarui Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, yang menindaklanjuti Undang-Undang No. 22 tahun 1999 guna merestrukturisasi kelembagaan Pemerintah Daerah. Sebagai konsekuensi diberlakukannya kebijakan pemerintah mengenai Restrukturisasi Organisasi Pemerintah Daerah, maka kondisi kelembagaan yang ada di daerah seperti dinas-dinas daerah akan mengalami perubahan. Perubahan itu antara lain ; adanya penggabungan dinas menjadi satu karena dianggap memiliki tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) yang sejenis misalnya penggabungan Dinas Pariwisata dan Dinas Informasi dan Komunikasi.

Adanya beberapa dinas yang digabung menjadi satu pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi tersebut secara langsung memaksa pegawainya untuk melaksanakan kebijakan tersebut, sebagai akibatnya kinerja serta pelayanan yang diberikan kepada publik kurang maksimal, hal ini dikarenakan terjadinya perubahan susunan jabatan stuktural dan fungsional dalam struktur yang baru yang tidak biasa, terlebih lagi membawa dampak psikologis bagi pegawai dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang tugasnya yang menyebabkan motivasi pegawai menurun sehingga mempengaruhi kualitas kinerja, dan sebagai akibatnya kinerja pegawai dinilai lamban dan tidak memuaskan bagi publik.

Dari uraian diatas, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk memperoleh realitas penempatan pegawai sebagai akibat adanya restrukturisasi, kinerja aparatur serta upaya peningkatan kinerja aparatur pasca restrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Adapun yang menjadi fokus penelitian ini menggambarkan realitas penempatan pegawai pasca restrukturisasi organisasi, kinerja aparatur serta upaya peningkatan kinerja aparatur pasca restrukturisasi organisasi. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah analisis model interaktif, dengan prosedur reduksi data, penyajian dan verifikasi.

Dalam pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang didasarkan pada PP No. 8 Tahun 2003, maka kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi mengalami perubahan, hal ini dikarenakan pegawai harus menghadapi lingkungan kerja yang baru. Hambatan yang muncul pasca restrukturisasi organisasi adalah berupa penurunan motivasi dan semangat kerja karena menghadapi lingkungan kerja yang baru, sehingga dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi merasa perlu adanya upaya peningkatan kinerja aparaturnya.

Upaya yang dilakukan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam meningkatkan pelayanan yang prima, efektif dan efisien yaitu melalui penegakan disiplin pegawai, pemberian motivasi kepada pegawai dan mendidik pegawai lewat kegiatan diklat. Penegakan disiplin pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dilakukan melalui ; keteladanan pemimpin, pemberian hukuman dan pengawasan terhadap pegawai. Dalam pelaksanaan penegakan disiplin terhadap pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terutama pasca restrukturisasi organisasi pegawai telah memiliki kedisiplinan yang baik dan kesadaran yang baik pula. Pemberian motivasi dalam rangka memulihkan psikologi dilakukan dengan jalan ; pembinaan mental terhadap pegawai dan pengangkatan jabatan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik. Mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan diklat merupakan salah satu upaya yang penting dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang karena kemampuan personal dan kemampuan operasional pegawai akan dapat meningkat.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucap rasa syukur kepada Allah SWT karena atas limpahan rahmat dan ridho-Nya, alhamdulillah akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul inerja Aparatur Pemerintah Daerah Pasca Restrukturisasi yang mana merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana dalam bidang Ilmu Administrasi Negara, pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan baik moril maupun materiil. Atas semua itu sangatlah wajar apabila penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak DR. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.
2. Bapak Drs. Irwan Noor, M.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya dan Bapak Drs. Sukanto, M.S, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya serta seluruh staf pengajar yang telah mendidik penulis dengan berbagai macam ilmu pengetahuan yang berguna sehingga menambah khasanah pengetahuan peneliti.

3. Bapak Drs. Aspan Munadi, M.AP, selaku dosen pembimbing pertama yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan serta kebebasan kepada penulis untuk berkreasi dan berkarya dalam rangka penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. M. Rozikin, M.AP, selaku dosen pembimbing kedua yang senantiasa memberikan arahan, bimbingan dan memacu semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dan tak lupa peneliti sampaikan ucapan terima kasih atas kesabaran bapak dengan penelitian ini yang harus selesai dalam waktu singkat.
5. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu bagian Tata Usaha Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah membantu proses terselesaikannya skripsi ini.
6. Bapak Ir. Son Magenda Ardiwinata, selaku Kepala Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi dan seluruh staf yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan meluangkan waktu dalam membantu proses penulisan skripsi ini.
7. Ibu Dra. Endang Suyatikah, selaku Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi yang telah memberikan segala kemudahan dan tak lupa penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesabaran ibu dalam membimbing saya selama penelitian ini.
8. Kedua Orang tua dan seluruh keluarga yang senantiasa dukungan dan doa kepada penulis.

9. Semua pihak yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Dalam skripsi ini penulis menyadari masih banyak kesalahan-kesalahan yang perlu diperbaiki mengingat keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Untuk itu penulis menghargai akan kritik dan saran yang datang dari manapun dengan segala kelapangan dan keterbukaan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis. Akhirnya penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2006

Penulis,

Dhany Aprianto

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI ……..…… i
KATA PENGANTAR ……..…… iii
DAFTAR ISI ……..…… vi
DAFTAR TABEL …….. ix
DAFTAR GAMBAR …….. xi
DAFTAR LAMPIRAN …….. xii
Bab I PENDAHULUAN …….. 1
A. Latar Belakang ……. 1
B. Perumusan Masalah …… 10
C. Tujuan Penelitian …… 10
D. Kontribusi Penelitian …….. 11
E. Sistematika Pembahasan ……. 11
Bab II KAJIAN PUSTAKA …….. 13
A. Aparatur Pemerintah …… 13
1. Pengertian Aparatur Pemerintah …… 13
2. Aspek-Aspek dalam Pengertian Aparatur ……. 14
3. Formasi Pegawai ……... 15
4. Aparat Pemerintah sebagai Pelayan Mayarakat …… 17
B. Kinerja Aparatur Pemerintah ……. 21
1. Ukuran Kinerja ……. 22
2. Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur …… 25
C. Restrukturisasi Organisasi ……. 31
1. Pengertian Organisasi …….. 31
2. Pengertian Restrukturisasi Organisasi ……. 32
3. Restrukturisasi menurut PP. No. 84 Tahun 2000 …… 35
D. Kinerja Aparatur Pasca Restrukturisasi …… 42

Bab III METODE PENELITIAN ……. 44
A. Jenis Penelitian …… 44
B. Fokus Penelitian ……. 45
C. Lokasi Penelitian …… 45
D. Sumber dan Jenis Data …….. 46
E. Teknik Pengumpulan Data …… 47
F. Instrumen Penelitian …….. 48
G. Analisa Data …….. 48
Bab IV HASIL DAN PEMBAHASAN ……. 51
A. Penyajian Data …….. 51
1. Gambaran Umum ……. 51
a. Wilayah Kota Malang …… 51
b. Sejarah Singkat Pemerintah Kota Malang …… 57
2. Kelembagaan Perangkat Daerah Kota Malang …… 59
3. Profil Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi …….. 60
a. Organisasi Dinas Pariwisata sebelum Restrukturisasi …. 60
b. Organisasi Dinas Informasi dan Komunikasi sebelum restrukturisasi …….. 62
c. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Setelah Restrukturisasi …… 63
B. Penyajian Data Fokus Penelitian ……. 72
1. Penempatan Pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang …….. 72
a. Berdasarkan Pangkat/Golongan dan Tingkat Pendidikan . 72
b. Berdasarkan Posisi Jabatan Dalam Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang ……. 73
2. Kinerja Pegawai Pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang …… 75
a. Kemampuan Pegawai ……. 75

b. Pelaksanaan Program Dinas …….. 81
c. Kualitas Pelayanan Publik …… 83
3. Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur yang Dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang … 86
a. Penegakan Disiplin Pegawai …… 90
b. Pemberian Motivasi Pegawai …… 96
c. Pendidikan dan Latihan …… 100
d. Peningkatan Sarana dan Prasarana …….. 102
C. Pembahasan ……..…… 103
1. Penempatan Pegawai pada Dinas Pariwiwsata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang …….. 103
2. Kinerja Aparatur pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang …… 110
a. Kemampuan Pegawai …… 110
b. Pelaksanaan Program Dinas …….. 113
c. Kualitas Pelayanan Publik …… 114
3. Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur yang Dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang … 115
a. Penegakan Disiplin Pegawai …… 116
b. Pemberian Motivasi Pegawai …….. 120
c. Pendidikan dan Latihan …… 124
d. Peningkatan Sarana dan Prasarana …….. 126
Bab V PENUTUP …… 128
A. Kesimpulan …….. 128
B. Saran …… 129
DAFTAR PUSTAKA …… 131

DAFTAR TABEL

Tabel		Hal.
1	DATA LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DAN NON FORMAL KOTA MALANG…….	52
2	DATA LOKASI DAN JENIS WISATA KOTA MALANG …….	53
3	DATA KUNJUNGAN WISATAWAN DI KOTA MALANG BERDASARKAN TEMPAT MENGINAP ……	54
4	KOMPOSISI PEGAWAI DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI ……..……	72
5	KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN ESELONISASI …….	73
6	PERNYATAAN MENGENAI KERAPIAN KERJA PEGAWAI PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG ……...	77
7	PERNYATAAN MENGENAI KETELITIAN KERJA/TINGKAT KESALAHAN PEGAWAI PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG ……	78
8	PERNYATAAN MENGENAI KETEPATAN WAKTU MELAKSANAKAN PEKERJAAN PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG ……	80
9	PERNYATAAN MASYARAKAT ATAS PELAYANAN PUBLIK PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG ……...	86
10	JENIS PEMBERIAN SANKSI DAN PELANGGARAN DISIPLIN KEPEGAWAIAN KEADAAN JANUARI – MEI 2006 …….....	95
11	DAFTAR PRESENSI PEGAWAI PERIODE PEBRUARI – MEI 2006…….....	96
12	PERNYATAAN MENGENAI PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI ……..…….....	98

13 PEGAWAI YANG TELAH MENGIKUTI DIKLAT ……..…….... 100

14 DAFTAR PEGAWAI YANG MENGAJUKAN IJIN BELAJAR……..…….. 101

15 PERNYATAAN PEGAWAI SETELAH DIKLAT …… 101

16 DATA PEGAWAI BERDASARKAN DIKLAT PENJENJANGAN ……..... 102

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Hal.
1	STRUKTUR ORGANISASI DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI ..……	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Hal.
1	SUSUNAN PEGAWAI DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG BERDASARKAN JABATAN ……..	134
2	DAFTAR SARANA DAN PRASARANA YANG DIGUNAKAN OLEH DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI ……..	135
3	SURAT PENGANTAR PENELITIAN ……..	136
4	SURAT KETERANGAN TELAH MENYELESAIKAN PENELITIAN ……..	137
5	CURRICULUM VITAE ……	138
6	PEDOMAN WAWANCARA ……..	139

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak bergulirnya tuntutan reformasi yang dilakukan semua komponen bangsa yang diantaranya adalah mahasiswa sehingga menumbangkan pemerintahan Orde Baru, kehidupan politik berbangsa dan bernegara mengalami perubahan secara drastis. Runtuhnya rezim Orde Baru pada tahun 1999, dengan ditandainya lengsernya Suharto dari kursi kepresidenannya, telah membuka kesempatan kepada setiap individu untuk meluapkan perasaan yang selama ini terbelenggu oleh kerasnya rezim yang otoriter dan kepemimpinan yang diktator, tanpa kecuali diantaranya masyarakat daerah yang selama lebih dari tiga dasawarsa telah merasakan ketidakadilan perlakuan Pemerintah Pusat.

Melihat kenyataan itu maka banyak kalangan yang menyimpulkan bahwa dengan adanya perubahan atau yang lebih dikenal dengan istilah reformasi sebagai paradigma baru membawa implikasi yang sangat penting, yakni berkembangnya pemikiran-pemikiran ke arah pembaruan, khususnya menyangkut pembaruan sistem politik (perubahan pemerintahan dan lain-lain). Nilai demokrasi, keterbukaan serta keadilan yang berorientasi kepada kepentingan rakyat, kini mulai menjadi wacana penting dalam mengembangkan kebijakan baru. Perubahan yang mendasar adalah terjadinya pergeseran paradigma dari

sistem pemerintahan yang bercorak sentralistik mengarah kepada pemerintahan yang lebih desentralistik.

Sebagai perwujudan dari desentralisasi tersebut, maka pemerintah mengeluarkan paket perundang-undangan yang mengatur tentang Pemerintahan Daerah yaitu Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 yang kemudian dilakukan perubahan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah yang kemudian dilakukan perubahan dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2005. Kedua Undang-Undang tersebut membuktikan bahwa keinginan untuk mewujudkan cita-cita bangsa untuk menuju masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera terus berlanjut melalui konsep otonomi daerah, sebagaimana tercantum dalam Tap MPR No. XV / 1998 yang mengatur tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah; Pengaturan; dan Pemanfaatan Sumber Daya Nasional yang berkeadilan; serta Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Undang-Undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) 2000-2004 yang mengawali paradigma baru tatanan Pemerintahan Daerah. Dari semangat Tap MPR No. XV / 1998 tersebut terdapat beberapa aspek penyelenggaraan Otonomi daerah yaitu :

1. Pembangunan Daerah sebagai bagian integral dari pembangunan nasional, melalui Otonomi Daerah, pengaturan sumber daya nasional yang berkeadilan dan perimbangan keuangan antara Pusat dan daerah.
2. Otonomi daerah diberikan dengan prinsip kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab di daerah secara proporsional, dengan

pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan keuangan Pusat dan Daerah.

3. Penyelenggaraan Otonomi Daerah dilaksanakan dengan prinsip demokrasi dan memperhatikan keanekaragaman daerah.
4. Pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional antara Pusat dan Daerah dilaksanakan secara adil untuk kemakmuran masyarakat daerah dan bangsa secara keseluruhan.
5. Pengelolaan sumber daya alam dilakukan secara efektif dan efisien dan bertanggung jawab, transparan, terbuka dan dilaksanakan dengan memberikan kesempatan yang luas kepada usaha kecil, menengah dan koperasi.
6. Perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah dilaksanakan dengan memperhatikan potensi, luas, keadaan geografis, jumlah penduduk dan tingkat pendapatan masyarakat di daerah.
7. Pemerintah daerah berwenang mengelola sumber daya nasional dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan.

Istilah otonomi selalu mengalami perkembangan khususnya di Indonesia. Diawali dalam UU No. 1 tahun 1945 disebut dengan “Otonomi Indonesia yang berkedaulatan rakyat”, pada UU No. 22 tahun 1948 disebut dengan “Otonomi yang sebanyak-banyaknya”, UU No.1 tahun 1957 yang senada dengan UU No. 6 tahun 1948 disebut “Otonomi yang riil dan seluas-luasnya”, hal senada juga digunakan dalam UU No. 18 tahun 1965 ditambah dengan dekonsentrasi pelengkap desentralisasi, sedangkan UU No. 5 tahun 1974 menggunakan istilah ”Otonomi yang riil dan bertanggung jawab” serta adanya pemaknaan asas desentralisasi yang sama pentingnya dengan asas dekonsentrasi. Sedangkan sebutan otonomi luas, nyata dan bertanggung jawab disebutkan pada UU No. 22 tahun 1999 dengan perubahan pada Undang-Undang No 32 Tahun 2004. Dimensi otonomi daerah seperti diatas memberikan harapan bagi tercipta dan terlaksananya keadilan, demokratisasi dan transparansi kehidupan sektor publik. Paradigma baru pemerintahan memberikan kewenangan luas bagi daerah, bahkan dari

kewenangan wajib merupakan bagian dari tanggung jawab Pemerintah Daerah dalam pemenuhan kebutuhan rakyat (*public goods*), yang kesemuanya itu dilaksanakan secara demokratis, taransparan dan terpercaya. Penyelenggaraan pemerintah di daerah merupakan manifestasi dari pemerintahan seluruh wilayah negara. Untuk itu segala aspek menyangkut konfigurasi kegiatan dan karakter yang berkembang, akan mewarnai penyelenggaraan pemerintahan secara nasional. Peran dan kedudukan pemerintah daerah sangat strategis dan sangat menentukan secara nasional, sehingga paradigma baru pemerintahan yang berbasis daerah akan berimplikasi pada bergesernya tugas dan fungsi pemerintah pusat lebih banyak kearah penyelenggaraan besar kegiatan di daerah dengan memberi kepercayaan dan tanggung jawab sepenuhnya kepada daerah.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah terjadi berbagai perubahan mendasar dalam pengaturan pemerintahan daerah di Indonesia. Konsekuensi logisnya adalah perlu dilakukan penataan kembali berbagai elemen-elemen yang berkaitan dengan pemerintah daerah sebagai manifestasi dari otonomi daerah.

Adapun atribut dari Daerah Otonom, menurut Kaho (1998:81) yaitu :

1. Mempunyai urusan tertentu yang disebut urusan rumah tangga; urusan rumah tangga daerah ini merupakan urusan yang diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada Daerah;
2. Urusan rumah tangga daerah itu diatur dan diurus/diselenggarakan atas inisiatif dan kebijaksanaan daerah itu sendiri;
3. Untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangga daerah tersebut, maka daerah, memerlukan aparatur sendiri yang terpisah dari aparatur pemerintah pusat, yang mampu untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya;

4. Mempunyai sumber keuangan sendiri yang dapat menghasilkan pendapatan yang cukup bagi daerah, agar dapat membiayai segala kegiatan dalam rangka penyelenggaraan urusan rumah tangga daerahnya.

Seiring dengan penyelenggaraan pemerintahan yang semakin demokratis telah memberikan tantangan terhadap seluruh komponen di daerah untuk mengatur rumah tangga daerah dan mampu merespon tugas dan perannya. Peran besar ini harus didukung oleh komitmen yang kuat dari aparatur, kekuatan politik dan semua komponen daerah sehingga dapat bersinergi bagi mantapnya keberhasilan pembangunan di daerah.

Persoalan yang ada dalam kelembagaan Pemerintah Daerah merupakan akumulasi dari gejala sebelumnya. Oleh karena itu reformasi dimaksudkan untuk mengoptimalkan kelembagaan yang ada. Sehingga tuntutan otonomi daerah yang telah digulirkan telah mendorong daerah untuk terus menggali, mengelola dan memperbaiki aspek-aspek yang mendukung lancarnya tujuan otonomi daerah dalam Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas maka Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dalam hal kelembagaan Pemerintah Daerah mensyaratkan terjadinya perubahan kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Dan untuk itu perlu dilakukan penataan kembali kelembagaan, penataan personil dan penataan dokumen atau arsip, di daerah otonom. Penataan kewenangan dan kelembagaan daerah meliputi kegiatan tim kerja tiap daerah dalam menyusun rancangan kewenangan yang akan dilaksanakan serta rancangan organisasi yang akan dikembangkan berdasarkan kewenangan yang diusulkan.

Menurut Osborne dan Gebler (1999:283-284), kelembagaan yang terdesentralisasi mempunyai keunggulan, yaitu :

- ✓ lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih fleksibel dari pada yang tersentralisasi.
- ✓ lembaga yang terdesentralisasi dapat memberi respon dengan cepat daripada yang tersentralisasi.
- ✓ lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih efektif daripada yang tersentralisasi.
- ✓ lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih inovatif daripada yang tersentralisasi.
- ✓ lembaga yang terdesentralisasi menghasilkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih banyak komitmen dan lebih besar produktivitasnya.

Sehubungan dengan hal diatas, kita tahu bahwa selama ini kinerja organisasi pemerintah sangat buruk, dimana banyak sekali terjadi pemborosan biaya, yang semakin diperparah dengan adanya korupsi pada tubuh birokrasi. Struktur organisasi yang dibangun secara hierarkis fungsional yang digerakkan oleh peraturan-peraturan yang kaku seringkali tidak menciptakan iklim yang kondusif bagi peningkatan kinerja organisasi dalam pemberian pelayanan yang prima kepada masyarakat. Demikian halnya dengan kinerja dari aparatur pemerintah yang jauh dari profesional. Hal-hal tersebut yang menjadikan organisasi pemerintah menjadi tidak efektif, tidak efisien dan tidak akuntabel.

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, maka pemerintah kemudian mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 tahun 2003 yang memperbarui Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, yang menindaklanjuti Undang-Undang No. 22 tahun 1999 guna merestrukturisasi kelembagaan Pemerintah Daerah. Peraturan Pemerintah

Nomor 8 tahun 2003 menyebutkan bahwa organisasi perangkat daerah dibentuk dengan pertimbangan :

1. kewenangan pemerintah yang dimiliki oleh daerah
2. karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah
3. kemampuan keuangan daerah
4. ketersediaan sumber daya aparatur
5. pengembangan pola kerjasama antar daerah dan atau dengan pihak ketiga

Dengan demikian diharapkan daerah dapat menyusun organisasi perangkat daerah dengan mempertimbangkan kewenangan, karakteristik, potensi dan kebutuhan, kemampuan, keuangan, ketersediaan sumber daya aparatur serta pengembangan pola kerjasama antar daerah dan atau pihak ketiga.

Penetapan organisasi perangkat daerah dalam rangka memfasilitasi penyelenggaraan otonomi daerah sebagai upaya pemberdayaan perangkat daerah otonom sehingga daerah dapat meningkatkan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Untuk itulah dalam menunjang tujuan tersebut perlu adanya kesiapan yang benar-benar matang sehingga PP tersebut dapat tercapai dan terlaksana dengan baik, yang lebih utama adalah adanya kesadaran dari aparatur pemerintah daerah untuk menerima perubahan yang terjadi, dimana dalam hal ini perubahan mengenai stuktur organisasi di lingkungan kerja mereka, sehingga nanti pada akhirnya mereka dapat melaksanakan kebijakan tersebut dengan penuh tanggung jawab.

Sebagai konsekuensi diberlakukannya kebijakan pemerintah mengenai Restrukturisasi Organisasi Pemerintah Daerah, maka kondisi kelembagaan yang ada di daerah seperti dinas-dinas daerah akan mengalami perubahan. Perubahan itu antara lain ; adanya penggabungan dinas menjadi satu karena dianggap memiliki tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) yang sejenis misalnya penggabungan Dinas Pariwisata dan Dinas Informasi dan Komunikasi, pembentukan dinas baru, ataupun adanya penghapusan dinas seperti dihapuskannya Dinas Sosial.

Melihat kondisi yang terjadi seperti diatas maka dapat disimpulkan bahwa adanya resturukturisasi akan membawa dampak tidak saja bagi struktur organisasi pemerintahan yang ada, namun juga membawa pengaruh bagi aparatur pemerintah selaku penyelenggara urusan pemerintahan.

Adanya restrukturisasi organisasi yang berupa penggabungan serta pembentukan dinas baru ini secara otomatis juga berlaku di Pemerintah Kota Malang. Restrukturisasi organisasi membawa perubahan pada perangkat daerah di Pemerintah Kota Malang. Restrukturisasi yang didasarkan pada PERDA No. 5 tahun 2004 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Organisasi Pemerintah Daerah membawa perubahan pada perangkat daerah di Kota Malang, khususnya pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi yang merupakan penggabungan dari Dinas Pariwisata dan Dinas Informasi dan Komunikasi.

Adanya beberapa dinas yang digabung menjadi satu pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi tersebut secara langsung memaksa pegawainya untuk melaksanakan kebijakan tersebut, sebagai akibatnya kinerja serta pelayanan yang diberikan kepada publik kurang maksimal, hal ini dikarenakan terjadinya perubahan susunan jabatan stuktural dan fungsional dalam struktur yang baru yang tidak sesuai, terlebih lagi membawa dampak psikologis bagi pegawai dan penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan bidang tugasnya yang menyebabkan motivasi pegawai menurun sehingga mempengaruhi kualitas kinerjanya, sehingga kinerjanya dinilai lamban dan tidak memuaskan bagi publik.

Sebagai bukti nyata adalah dengan digabungnya Dinas Pariwisata dan Dinas Perdagangan dan Industri di Kota Madiun. Hal ini menyebabkan gemuknya struktur dinas yang baru sehingga mengakibatkan pelayanan membutuhkan waktu yang lebih lama. Waktu pelayanan perijinan yang bisa selesai dalam jangka 3 hari berubah menjadi lebih dari 1 minggu hanya dengan alasan kantor dinas yang masih baru dan belum terbiasa (www.kompas.com).

Kejadian ini tentu saja tidak menutup kemungkinan akan terjadi pada hasil penggabungan Dinas Pariwisata Dan Dinas Informasi dan Komunikasi yang kemudian berubah menjadi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang. Proses pelayanan publik pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang juga mengalami kendala setelah adanya proses penggabungan dinas tersebut. Hal ini dapat dilihat pada terhambatnya proses sosialisasi program-program Kota Malang kepada masyarakat yang seharusnya

menjadi tugas dari dinas tersebut. Selain itu dengan kantor dinas yang masih mengalami proses renovasi maka proses pelayanan kepada masyarakat menjadi terganggu karena ruangan yang dapat digunakan pada kantor tersebut menjadi lebih sedikit akibat adanya renovasi tersebut.

Penggabungan dinas seperti yang terjadi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikas Kota Malang seharusnya diiringi dengan penggabungan anggaran pada dua dinas yang digabung kedalam dinas baru. Namun tampaknya hal ini tidak terjadi, sehingga program-program Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang mengalami hambatan dalam realisasinya. Pilihan yang diambil adalah dengan tidak melaksanakan program-program dari bagian informasi dan komunikasi dengan alasan anggaran dari Dinas Informasi dan Komunikasi sebelum digabung tidak diberikan kepada dinas baru setelah penggabungan.

Berkaitan dengan kenyataan yang ada, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **"Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Pasca Restrukturisasi"** yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

B. Perumusan Masalah

Adanya kebijakan daerah mengenai restrukturisasi organisasi Pemerintah Daerah yang sekarang sedang berlangsung perlu mendapat perhatian ekstra dalam menjalankannya, agar yang menjadi harapan bagi terciptanya dan terwujudnya masyarakat yang adil, makmur dan sejahtera dapat berjalan dengan baik.

Berangkat dari kenyataan yang ada, maka dalam penelitian ini permasalahan yang penulis angkat yaitu :

1. Bagaimana penempatan pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang setelah adanya restrukturisasi organisasi ?
2. Bagaimana kinerja pegawai Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi dengan adanya restrukturisasi organisasi ?
3. Bagaimana upaya meningkatkan kinerja aparatur pasca restrukturisasi organisasi pemerintah Kota Malang terutama yang dilakukan pada Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Pemkot Malang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian diatas maka dapat disimpulkan beberapa tujuan penelitian yaitu :

1. Mendeskripsikan realisasi penempatan pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang
2. Mendeskripsikan kinerja pegawai Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi dengan adanya restrukturisasi organisasi
3. Mendeskripsikan upaya meningkatkan kinerja aparatur pasca restrukturisasi organisasi pemerintah Kota Malang yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi

D. Kontribusi Penelitian

1. Secara teoritis

a. Memberikan kontribusi ilmiah bagi ilmu pengetahuan terutama dalam bidang Ilmu Administrasi Negara.
b. Memberikan sumbangan informasi bagi peneliti berikutnya yang berminat untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang masalah yang sama.

2. Secara praktis

Memberikan sumbangan pemikiran bagi Pemerintah Kota Malang dalam upaya meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah khususnya pada Dinas Pariwisata Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

E. Sistematika Pembahasan

Bab I. Pendahuluan, terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian baik teoritis maupun praktis serta sitemetika pembahasan.

Bab II. Kajian Pustaka, terdiri dari konsep dan teori restrukturisasi organisasi, aparatur pemerintah beserta aspek-aspeknya serta kinerja aparatur pemerintah.

Bab III. Metode Penelitian, terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, instrumen penelitian dan analisa data.

Bab IV. Hasil dan Pembahasan, merupakan penyajian hasil penelitian yang diperoleh di lapangan dengan teknik penelitian dan pembahasan data sesuai dengan teori-teori yang ada pada Kajian Pustaka.

Bab V. Penutup, berisi kesimpulan dan saran hasil penelitian dan pembahasan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Aparatur Pemerintah

1. Pengertian Aparatur Pemerintah

Dalam menjalankan restrukturisasi organisasi ke arah yang lebih maju maka salah satu elemen penunjangnya yaitu keberadaan dan peran aparatur pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Aparatur pemerintah terdiri dari dua kata yaitu “aparatur” dan “pemerintah”. Kata aparatur tersebut didefinisikan oleh Handayaningrat (1991:154) sebagai aspek-aspek administrasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintah atau negara, sebagai alat untuk mencapai tujuan nasional. Aspek itu terutama adalah kelembagaan (organisasi) dan kepegawaian. Organisasi yang melaksanakan tugas pembangunan dan pemerintahan dimulai dari pemerintah pusat, pemerintah propinsi, pemerintah kabupaten/kota, pemerintah kecamatan sampai dengan pemerintahan kelurahan adalah yang disebut dengan kelembagaan. Sedangkan “pemerintah” merupakan badan yang menyelenggarakan tugas-tugas untuk pemerintahan dan pembangunan. Berdasarkan uraian tersebut, menurut Handayaningrat (1991:154) yang disebut aparatur pemerintah adalah :

> “Orang-orang yang menduduki jabatan dalam kelembagaan pemerintah (badan eksekutif), yaitu meliputi : (a) Pejabat negara, yang bertugas dibidang pemerintahan, (b) Angkatan Bersenjata Republik Indonesia yang bertugas dibidang keamanan dan ketertiban, (c) Pegawai negeri Pusat dan Daerah, (d) Pegawai Republik Indonesia yang bertugas pada perangkat pemerintahan desa/kecamatan, (e) Aparatur perekonomian negara”.

Dari pendapat diatas, dikatakan bahwa salah satu unsur aparatur pemerintah adalah pegawai negeri. Dalam UU Kepegawaian Negara Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan UU Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pegawai negeri adalah setiap warga negara RI yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam suatu jabatan negeri, atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Seseorang dapat disebut pegawai jika mempunyai empat unsur penting yaitu :

a. Memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundangan yang berlaku
b. Diangkat oleh pejabat yang berwenang
c. Diserahi tugas dalam jabatan negeri atau tugas negara lainnya yang ditetapkan peraturan perundang-undangan
d. Digaji menurut peraturan perundang-undangan

2. Aspek-Aspek dalam Pengertian Aparatur

Dalam pengertian aparatur tercakup aspek-aspek :

1. manusia (personil)

aspek manusia merupakan unsur paling sentral dari pengertian aparatur karena manusia mempunyai kedudukan sebagai subyek sekaligus sebagai obyek. Sebagai subyek, manusia (personil) merupakan pelaku, sedangkan

sebagai obyek, manusia merupakan salah satu bahan dasar (*raw material*) sesuatu yang dikenai pekerjaan.

2. kelembagaan (institusi)

   kelembagaan menjadi unsur aparatur karena seringkali masyarakat mengidentikkan aparatur dengan organisasi, lembaga atau badan tertentu.

3. tata laksana,

   tata laksana terdiri dari kegiatan perkantoran dan segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan administratif.

Dalam hubungannya dengan profesionalisme, aparatur disini lebih terkait dengan aspek personil.

3. Formasi Pegawai

Dalam rangka usaha menjamin penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan secara berdaya guna dan berkelanjutan, dipandang perlu menetapkan dasar-dasar penyusunan formasi bagi satuan-satuan organisasi negara. Sesuai dengan ketentuan pasal 17 Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Pegawai Negeri Sipil diangkat dalam jabatan dan pangkat tertentu. Dengan demikian, Bratakusumah dan Solihin (2001:117) berpendapat bahwa pengertian formasi termasuk didalamnya jumlah susunan jabatan pegawai negeri sipil yang diperlukan didalamnya susunan jabatan PNS yang diperlukan suatu satuan organisasi negara untuk mampu melaksanakan tugas pokok dalam jangka waktu tertentu. Yang dimaksud dengan Satuan-Satuan Organisasi Negara antara

lain adalah Departemen, Sekretariat Negara, Sekretariat Kabinet, Sekretariat Presiden, Sekretariat Wakil Presiden, Kejaksaan Agung, Kepolisian Negara, Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Lembaga Pemerintah Non Departemen dan Pemerintah Daerah Propinsi/Kabupaten/Kota.

Tujuan penetapan formasi adalah agar satuan-satuan organisasi negara yang dimaksud diatas dapat mempunyai jumlah dan mutu pegawai yang memadai sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab pada masin-masing satuan organisasi.

Formasi Pegawai Negeri Sipil terdiri dari :

1. Formasi Pegawai Negeri Sipil Pusat.

   Formasi Negeri Sipil Pusat adalah formasi bagi Pegawai Negeri Sipil yang bekerja pada Satuan Organisasi Pemerintah Pusat. Formasi Pegawai Negeri Sipil Pusat untuk masing-masing satuan orgainisasi Pemerintah Pusat diangkat oleh Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara, setelah mendapat pertimbangan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara berdasarkan usulan dari Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat.

2. Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah.

   Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah adalah formasi bagi pegawai negeri sipil yang bekerja pada suatu stuan organisasi Pemerintah Daerah. Formasi Pegawai Negeri Sipil Daerah ditetapkan oleh Kepala Daerah.

4. Aparat Pemerintah sebagai Pelayan Masyarakat

Seperti telah diramalkan banyak pakar, bahwa peran birokrasi akan mengalami perubahan, cenderung tidak lagi memainkan peran sentral. Sebaliknya masyarakat akan memainkan peran besar. Dengan demikian *debirokratisasi* dan *deregulasi* hendaknya dapat ditempatkan pada posisi besar reformasi, pembaruan dan perubahan. Menurut Kristiadi (1998), ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam administrasi publik kita kedepan yaitu :

"(1) kepemimpinan, (2) kelembagaan, (3) sistem dalam administrasi publik".

Perkembangan masyarakat yang semakin dinamis dan semakin baik tingkat kehidupan maupun pendidikannya merupakan proses *empowering*. Oleh karena itu pelayanan birokrasi publik harus mengubah peran dan posisinya yang selama ini dilakukan. Peranan yang selama ini terjadi adalah :

a. Suka mengatur dan meminta dilayani harus dirubah menjadi melayani, suka mendengarkan tuntutan, kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat
b. Dari yang suka menekankan kekuasaan dan monolog, mau tidak mau harus diubah menjadi fleksibel, kolaboratis, kemitraan (*alignment*), dan dialogis
c. Dari cara yang sloganis diubah menjadi cara kerja yang realistis, programis dan pragmatis

Proses pemberdayaan masyarakat perlu ditingkatkan dengan menjalin kemitraan dan kolaborasi dengan masyarakat. Peran organisasi yang berbau

swasta atau swadaya masyarakat tidak perlu dicurigai. Itulah sebabnya peran yang akan mengatur dan menekankan pada pendekatan kekuasaan perlu dikendorkan. Persoalan yang mendesak sekarang adalah bagaimana kiat memperbesar tanggung jawab birokrasi agar semakin responsif dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik. Korten dan Sjahrir (1998) menawarkan pendekatan yang disebut *people centered development*, sebagai pengganti *top down approach*. Namun pendekatan ini harus didukung *capacity, equity, empowerment* dan *sustainable*. Dimana aparatur pemerintah akan mampu berkembang dengan lebih baik dan menjalankan tugasnya dengan profesional apabila mampu memiliki kriteria tersebut dan sudah seharusnya kemampuan tersebut terus ditingkatkan.

Pengaruh globalisasi dalam lingkup pemerintahan akan melahirkan tatanan pemerintahan baru dengan dimensi futuristik dan berjiwa wiraswasta serta berorientasi kepada masyarakat secara optimal agar pemerintah daerah memberikan pengayoman dan kesejahteraan serta terselenggaranya pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat yang lebih efektif dan efisien. Perubahan yang berlangsung cepat karena dipicu oleh berbagai perubahan baik intern maupun ekstern jelas menuntut semua pihak untuk memiliki *new abilities, new competencies, new creatives, new system and new design, new skill, new mental model*. Penataan kembali (restrukturisasi) berbagai aspek pemerintahan daerah harus dilakukan secara sungguh-sungguh sehingga pemerintahan daerah dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perubahan atau penataan kembali organisasi lebih terkenal dengan istilah *reinventation* yaitu transformasi dasar sistem

pemerintahan dan organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, kemampuan beradaptasi dan berinovasi. Dengan demikian *reinventation* adalah menggantikan sistem birokrasi dengan sistem *enterprenewial.*

Osborne dan Ted Gaebler (1992) dalam bukunya *Reinventing Government* menunjukkan ada sepuluh prinsip yang ditawarkan yaitu :

a) Pemerintah daerah yang berkualitas; mengarahkan daripada memerintah
b) Pemerintah daerah sungguh-sungguh milik rakyat; memberi wewenang ketimbang melayani
c) Pemerintah daerah yang kompetitif; menyuntikkan persaingan dalam pemberian pelayanan
d) Pemerintah daerah yang digerakkan oleh misi
e) Pemerintah daerah yang berorientasi pada hasil
f) Pemerintah daerah yang digerakkan oleh pelanggan
g) Mewirausahakan pemerintah daerah (birokrasi)
h) Pemerintah daerah yang antisipasi; mencegah daripada mengobati
i) Pemerintah daerah yang terdesentralisasi; dari hirarki menuju partisipasif dan tim kerja
j) Pemerintah daerah yang berorientasi pasar; mendongkrak perubahan melalui pasar

Nilai baru tersebut tentunya dapat menjadi kerangka acuan dalam membentuk organisasi pemerintah daerah yang kondusif dalam menghadapi tuntutan abad ini, karena keengganan untuk menjawab tantangan global yang akan menjadi bumerang bagi Indonesia dan sekaligus penarikan kepercayaan oleh dunia internasional. Untuk itulah dalam fungsi pelayanannya, aparat pemerintah harus menciptakan kondisi keseimbangan antara tuntutan aktual masyarakat dengan kemampuan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Untuk itu profesionalisme aparat mutlak diperlukan seiring dengan pendayagunaan kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan.

Lovelock, Zethoml (1990:21-22), menjelaskan bahwa tolak ukur kualitas pelayanan (kepada masyarakat) dapat dilihat dari sepuluh dimensi, yaitu :

a) *Tangiable*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan dan komunikasi.
b) *Reliability*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan yang dijanjikan dengan tepat.
c) *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan.
d) *Competence*, tuntutan dimilikinya keterampilandan pengetahuan yang baik oleh aparat dalam memberi pelayanan.
e) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
f) *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menari kepercayaan masyarakat.
g) *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
h) *Acces*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
i) *Communication*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepeda masyarakat.
j) *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Untuk menjadi pelayan masyarakat yang handal, aparat pemerintah diharapkan menerapkan prinsip menyiapkan kualitas pelayanan publik sebaik mungkin sehingga menghasilkan kinerja secara optimal. Tjiptono (1997:56) mengemukakan bahwa :

"Untuk mencapai pada peningkatan kualitas yang optimal bila dikaitkan dengan *Total Quality Service (TQS),* dimaksudkan sebagai sistem manajemen strategis dan *integrative* yang melibatkan semua manajer dan karyawan, serta menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses organisasi".

Dengan upaya penerapan *Total Quality Service (TQS),* aparatur pemerintah diharapkan mampu menjalankan tugasnya dengan lebih profesional dan mampu meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah.

B. Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah

Secara bebas kinerja dapat diartikan sebagai perwujudan kerja yang dilakukan oleh aparat (karyawan) yang biasa dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Menurut pendapat Hariman dan Hilgert (1982:210), kinerja yang baik merupakan :

> "Suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi dan mendefinisikan kinerja sebagai performa kerja yang mengarah kepada suatu tingkat pencapaian tugas yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini menggambarkan seberapa baik seseorang memenuhi tuntutan pekerjaannya. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja."

Menurut Hariono (2000:4) kinerja dapat pula digambarkan sebagai tingkat pelaksanaan suatu kegiatan dalam implementasi program atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, misi, visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perancangan strategis (*Strategic Planning*) organisasi. Dengan demikian Hariono melihat kinerja dari segi organisasi. Sementara As'ad (1991:47) melihat kinerja dari segi hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Disisi lain Wasto (1996:30) mengutip pendapat Seymour, kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan suatu aktivitas yang dapat diukur. Sehubungan dengan itu, Moenir (1983:76) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang pada kesatuan waktu atau ukuran tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil yang diperoleh aparat/karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

Oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, sehingga dalam organisasi (termasuk didalamnya lembaga/institusi pemerintahan) perlu mengoptimalkan kinerja aparatnya. Tetapi kenyataannya tidaklah mudah, karena banyak faktor yang dpat mempengaruhi kinerja seseorang, baik faktor internal maupun eksternal.

1. Ukuran Kinerja

Dari arti katanya ukuran berarti sesuatu untuk mengukur, mengetahui ukuran dari suatu benda atau sesuatu yang dibendakan. Secara umum, kriteria atau ukuran yang dipakai untuk menentukan kinerja aparat adalah : kuantitas, kualitas, waktu yang digunakan, presensi (kehadiran), jabatan yang dipegang dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Sedangkan kinerja yang baik menurut As'ad (1991:49) adalah yang realistis, *representatif, reliable* dan dapat diprediksikan. Tingkat keberhasilan seseorang melaksanakan tugas/pekerjaannya disebut *level of performance*. Dalam hal ini Allen dalam Mardafi (1996:7) , mendefinisikan pengukuran sebagai penetapan angka terhadap suatu obyek atau peristiwa dengan cara yang sistematis.

Untuk mengukur kinerja (*level of performance*) seseorang, ada dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan benar, sedangkan efektivitas merupakan konsep matematik atau perhitungan rasional antara keluaran dan masukan. Seorang staf dikatakan efisien jika ia dapat mencapai keluaran yang lebih tinggi (hasil, produktifitas, *performance*) dibandingkan masukannya (tenaga kerja,

bahan, uang, mesin dan waktu). Dengan kata lain, memaksimalkan keluaran dengan masukan terbatas. Sementara itu efektifitas dalam buku Handoko (1987:7) adalah kemampuan untuk memilih peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Seseorang staf dikatakan efektif jika ia dapat memilih peralatan atau cara yang tepat untuk mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja dilakukan dalam berbagai kegiatan, mencakup tahap proses untuk menentukan taraf kesesuaian produk yang dihasilkan dengan standar dan tahap *output* yang menentukan cara-cara pemanfaatan hasil. Dari tahap pengukuran tersebut akan diperoleh data tentang kinerja. Data tentang kinerja menurut Landy dan Farr (1983:22) setidaknya mempunyai tiga tujuan pokok, yaitu tujuan administrasi, tujuan *supervising* dan konseling serta tujuan penelitian.

Untuk memperoleh informasi tentang kinerja terdapat pendekatan yang bersifat konseptual dan operasional. Smith (1976:31) mengembangkan tiga dimensi kerangka kerja untuk mengklarifikasikan bentuk pengukuran. Ketiga dimensi tersebut adalah rentang waktu, spesifikasi pengukuran dan kedekatan pengukuran pada tingkat organisasi. Rentang waktu pengukuran berarti bahwa hasil pengukuran kinerja dapat diperoleh dengan segera, setelah perilaku kerja selesai atau menyusul beberapa waktu kemudian. Dimensi kedekatan organisasi mengacu pada pengukuran menyeluruh terhadap efektifitas perilaku kerja individu.

Handoko (1986:138) mengemukakan sistem penilaian kinerja harus terkait dengan pekerjaan (*Job Related*), praktis, mempunyai ukuran yang dapat

diandalkan. *Job related* adalah sistem menilai perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan pekerjaan. Suatu sistem disebut praktis apabila dipahami dengan baik oleh penilai dan yang dinilai. Standar pelaksanaan kerja agar dapat efektif hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan, dan ukuran kineja yang digunakan harus mudah dan *reliable*. Dimensi ukuran kinerja adalah bersifat obyektif maupun subyektif. Ukuran kinerja yang obyektif adalah ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji kebenarannya oleh orang lain, sedangkan yang bersifat subyektif adalah yang tidak dapat dibuktikan atau diuji kebenarannya oleh orang lain.

Sedangkan Steers (1995:8) berpendapat bahwa :

> "Pengukuran kinerja, prestasi kerja, penilaian pelaksanaan pekerjaan *(appraisal of performance)* adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui pelaksanaan pekerjaan seseorang staf/karyawan. Pengukuran dilakukan terhadap pekerjaan staf (pekerja, karyawan) dalam segala segi secara sistematis, yang mengarah kepada penyelidikan terhadap seluruh aspek yang mempengaruhi kinerja karyawan".

Sementara itu menurut Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, penilaian pelaksanaan pekerjaan didasarkan pada unsur-unsur kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan. Namun dalam pelaksanaannya selama ini ditengarai bahwa hasil penilaian berdasarkan unsur-unsur tersebut tidak menunjukkan tingkat akurasi yang handal bagi *performance* aparat/pegawai yang dievaluasi.

Sehubungan dengan hal tersebut, ukuran kinerja aparat yang digunakan dalam penelitian ini dijabarkan dalam beberapa indikator yang mengacu pada

performance aparat yang dikehendaki sebagai pelayan masyarakat, yaitu kecakapan kerja, kualitas kerja, pengembangan, tanggungjawab, ketabahan, kejujuran, tingkat kehadiran, kerjasama dan tingkah laku.

2. Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur

Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi serta produktifitasnya, maka perlu diadakan peningkatan serta pengembangan sumber daya manusia, karena keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan ditentukan oleh kualitas dan kemampuan orang-orang yang berada didalamnya. Sumber daya manusia itu oleh Mathis (2000:350) didefinisikan sebagai *"effort to improve employees ability to handle a variety of assignment"* (usaha-usaha untuk memperbaiki kemampuan karyawan/pegawai untuk menyelesaikan berbagai macam pekerjaan).

Beberapa upaya untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah yaitu:

1. Disiplin Pegawai

Seiring dengan upaya meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah yang dan berwibawa, maka penerapan disiplin pegawai sangat diperlukan. Menurut Yudhoyono (2002:164), disiplin dapat ditegaskan sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri dan menyebabkan dia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela kepada keputusan, peraturan-peraturan dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku. Sumber daya aparatur tidak mungkin berkembang tanpa disiplin. Oleh karena itu disiplin yang tinggi sudah harus ditanamkan sejak dini. Hanya manusia dan masyarakat yang disiplin yang dapat bersaing didalam dunia yang serba kompetitif saat ini. Pentingnya disiplin

dalam setiap organisasi adalah agar setiap peraturan, prosedur dan aturan main yang telah ditentukan dalam organisasi dapat ditegakkan. Dan hal inilah yang sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Selain hal diatas, disiplin pegawai diperlukan untuk membina Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat agar tetap setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah, serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan PP No. 30 tahun 1980 antara lain mengatur tentang 3 hal yaitu :

- Kewajiban yang harus ditaati oleh setiap pegawai negeri sipil
- Larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap pegawai negeri sipil
- Sanksi yang dapat dijatuhkan apabila pegawai negeri sipil tidak mentaati kewajiban dan melanggar peraturan

2. Motivasi kerja pegawai

Menurut kamus Bahasa Indonesia Modern, karangan Muhammad Ali, motif dapat diartikan sebagai “sebab yang menjadi dorongan tindakan seseorang; dasar pikiran dan pendapat; sesuatu yang menjadi pokok”. Dari pengertian motif tersebut dapat diturunkan pengertian motivasi sebagai sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan bagi seseorang untuk bekerja.

Senada dengan Muhamad Ali, George R. Terry, dalam buku Asas-asas Manajemen, terjemahan Winardi (1986:328) memberikan pengertian :

"Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan".

Disamping itu Richard M. Steers (1977), terjemahan Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, mengutip pendapat Porter & Lawler, 1968 ; Vroom 1964, mengutarakan bahwa : motivasi adalah proses dengan mana perilaku dibangkitkan, diarahkan dan dipertahankan selama berjalannya waktu.

Dalam buku yang sama, Steers (1977) juga memberikan batasan :

"Motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukanlah perasaan sedang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan".

Macam-macam Model Motivasi yaitu :

A. Model Motivasi Maslow

Model Motivasi Maslow dikenal dengan model hierarki kebutuhan yang terdiri dari :

1. Kebutuhan fisik
2. Kebutuhan keamanan
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

B. Model Motivasi Hezberg

Dalam teori motivasi Fredrick Hezberg kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikalangan karyawan yaitu :

- ✓ Kebijakan dan administrasi perusahaan
- ✓ Pengawasan
- ✓ Hubungan dengan pengawas
- ✓ Kondisi kerja
- ✓ Gaji
- ✓ Hubungan dengan rekan kerja
- ✓ Kehidupan pribadi
- ✓ Hubungan dengan bawahan
- ✓ Status dan keamanan

Beberapa faktor yang memberikan kepuasan pada karyawan :

- ✓ Tercapainya tujuan
- ✓ Pengakuan
- ✓ Pekerjaan itu sendiri
- ✓ Pertanggungjawaban
- ✓ Peningkatan
- ✓ Pengembangan

C. Model Motivasi Mc.Cleland

Model Mc.Cleland sangat menekankan perhatian terhadap 3 hal :

- ✓ Prestasi (*achievement*) artinya adanya keinginan mencapai tujuan yang lebih baik.
- ✓ *Affiliation* artinya kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.
- ✓ *Power* artinya ada kebutuhan kekuasaan, yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

3. Pendidikan dan pelatihan

Dalam rangka mencapai tujuan nasional, pegawai negeri sipil sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur negara, mempunyai peran yang sangat strategis dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945 dan Negara Kesatuan Republik Indonesia, profesional, berbudi pekerti luhur, berdaya guna, berhasil guna, sadar akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi masyarakat dan abdi negara di dalam negara hukum yang demokratis. Untuk membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil seperti diatas, diperlukan pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada :

1. Peningkatan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air.
2. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial dan atau kepemimpinannya.
3. Peningkatan dengan semangat kerja dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya.

Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menurut Bratakusumah dan Solihin (2001:149-150) bertujuan :

1. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
2. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa.
3. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayom dan pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Sedangkan sasaran pendidikan dan pelatihan menurut Bratakusumah dan Solihin (2001:150) adalah terwujudnya Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

4. Promosi

Telah disadari bahwa setiap usaha memajukan pegawai adalah usaha untuk menambah keahlian dan efisiensi bawahan atau untuk menempatkannya pada jabatan yang setepatnya. Menurut Drs. M. Manullang promosi adalah “memberi kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar kepada bawahan daripada kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Setiap bawahan yang menunjukkan kecakapan pada tabel penilaian kecakapan haruslah dimajukan terus oleh atasannya dengan jalan mempromosikannya, sebab tanpa itu maka ada kecendrungan di pihak bawahan untuk tidak menunjukkan prestasi yang besar. Promosi adalah salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasi-prestasinya yang besar.

C. Restrukturisasi Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Sejalan dengan ditetapkannya UU. Nomor 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan kemudian dikeluarkannya UU. Nomor 32 tahun 2004, telah mengakibatkan terjadinya perubahan kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah yang berimplikasi pada perubahan beban tugas dan struktur organisasi yang menjadi wadahnya. Suatu organisasi pada dasarnya hidup, tumbuh dan berkembang dalam ruang yang dinamis dimana ada hubungan antara organisasi dengan lingkungannya dan sebaliknya lingkungan juga berpengaruh terhadap organisasi.

Definisi organisasi menurut para pakar, diantaranya menurut Wexley dan Yulk dalam Kasim (1993:1) mengemukakan bahwa organisasi merupakan suatu pola kerjasama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan menurut Weber (1978:952) mengatakan bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dan fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka, dan menurut Robbins (1994:4) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan (*equity*) sosial yang dikoordinasikan, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Dari definisi yang diungkapkan oleh beberapa pakar, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekelompok manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Atau dapat dikatakan bahwa organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari berbagai pihak yang berada diluar organisasi tersebut, dan sebagai alat pencapaian tujuan. Untuk itu organisasi harus dibuat secara rasional, dalam arti harus dibentuk dan beroperasi berdasarkan ketentuan formal dan perhitungan efisiensi. Karena ada saling pengaruh antara organisasi dan lingkungannya maka setiap organisasi yang ingin tetap hidup maka harus dapat menyesuaikan organisasi dengan kondisi lingkungannya. Bennis (1985:25) mengatakan bahwa kehidupan organisasi sangat dipengaruhi antara lain oleh lingkungan, karakteristik penduduk, pekerjaan, tujuan dan tugas organisasi, maupun struktur sosial suatu organisasi dan motivasinya.

Oleh karena itu setiap organisasi perlu mendiagnosis perkembangan-perkembangan baik secara intern maupun secara ekstern. Dari hasil diagnosis itu oleh pemimpin organisasi dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan terhadap organisasinya. Apabila hasil diagnosis menunjukkan bahwa kondisi organisasi tidak efisien, tidak efektif, ini berarti perlu adanya penyehatan terhadap organisasi tersebut.

2. Pengertian Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi meliputi aspek kinerja dalam dua arti yaitu dalam arti sempit dan arti luas. Restrukturisasi dalam arti sempit meliputi aspek

kinerja organisasi, kerjasama operasional, *system* dan prosedur kerja serta pendelegasian wewenang dan otonomi. Dalam kaitan ini Mintzberg (1979:65) yang diterjemahkan Sedarmayanti (2000:62) mengartikan restrukturisasi sebagai berikut :

> *"In the case of organizational structure, design means turning those knobs, that influence the division of labor and the coordinating mechanism, there by affecting how the organizational function, how materials, authority, information and decision processes flow trough it"*.
> "Dalam hal struktur organisasi, restrukturisasi berarti menekan tombol/knop yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, sehingga berpengaruh terhadap bagaimana fungsi-fungsi organisasi, bagaimana proses material, otoritas, informasi dan keputusan berjalan sesuai dengan struktur yang ada".

Sedangkan restrukturisasi organisasi dalam arti luas, mencakup seluruh aspek yang dimiliki organisasi yang sangat mempengaruhi produktifitas organisasi, yaitu meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya termasuk sarana dan prasarana. Adapun dalam pengertian yang luas, Obolensky (1996:3) menjelaskan pengertian penataan kembali atau restrukturisasi organisasi yaitu suatu usaha yang dilakukan orgainasi untuk mengubah proses dan kendali internalnya dari suatu hirarki *vertical* fungsional yang tradisional, menjadi struktur pipih yang yang *horizontal* dan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses yang membuat pelanggan "nyaman". Pada kesempatan yang lain Bennis and Mische (1996:4) menyebutkan rekayasa ulang atau restrukturisasi organisasi sebagai suatu proses yang mengubah budaya organisasi dan menciptakan proses, *system*, struktur dan cara baru untuk mengukur kinerja dan keberhasilan.

Pengaruh restrukturisasi terhadap pemberdayaan organisasi menghasilkan kinerja organisasi menjadi optimal, kerjasama yang kondusif serta sistem dan prosedur kerja yang dapat menunjang kelancaran operasional. Penerapan pendelegasian wewenang dan otonomi yang sesuai dengan kebutuhan, dapat menciptakan inovasi dan kreatifitas seluruh anggota organisasi di tingkat pimpinan, staf dan pelaksana. Dikaitkan dengan pendelegasian wewenang dan otonomi, yaitu merupakan kebijakan terhadap pelimpahan wewenang berbagai jenjang hirarkis. Dalam kaitan ini struktur organisasi ditata kembali, agar menjadi organisasi yang "*open system*" yaitu organisasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan, mampu melaksanakan pengendalian dan meningkatkan akuntabilitas. Untuk mengadakan perubahan organisasi, beberapa cara dapat dilakukan, antara lain melakukan kerjasama operasi atau kontrak menejemen, konsolidasi, *merger*, pemecahan badan usaha dan lain-lain.

Tujuan diadakannya restrukturisasi organisasi adalah sebagai tuntutan global yang merupakan konsekuensi perubahan yang dibawa oleh arus globalisasi. Kedua, masyarakat telah meningkat pengetahuan dan teknologi serta arus informasi yang telah menembus batas-batas keterisolasian.

Menurut Sarundajang (2001:211-222) ada beberapa alternatif restrukturisasi organisasi yang dapat dilakukan :

1. Merubah struktur organisasi pemerintah daerah
2. Merumuskan visi dan misi organisasi pemerintah daerah dengan jelas
3. Perlu adanya kepemimpinan visioner dalam organisasi pemerintah daerah
4. Merubah organisasi pemerintah daerah menjadi flat atau mendatar
5. Perampingan organisasi pemerintah daerah

6. Membentuk organisasi pemerintah daerah sebagai organisasi jejaring yaitu untuk tukar menukar pengalaman atau ide, maupun untuk membangun kerjasama bilateral (*sisterhood*) atau multikultural (*triangle* atau *polygon growth*) diantara masing-masing pemerintah daerah
7. Membentuk organisasi pemerintah daerah sebagai organisasi pembelajaran yaitu organisasi terus belajar secara bersungguh-sungguh dan secara bersama-sama serta terus mentransformasikan dirinya supaya dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya lebih baik lagi bagi keberhasilan organisasi tersebut
8. Adanya Sistem Informasi Menejemen dalam pemerintah daerah

3. Restrukturisasi menurut PP No. 84 tahun 2000

Sejalan dengan ditetapkannya UU. No. 22 tahun 1999 telah mengakibatkan perubahan kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah yang berimplikasi pada terjadinya perubahan beban tugas dan struktur organisasi pemerintah daerah. Dalam era transisi ini, Departemen Dalam Negeri terus berusaha untuk memperbaiki manajemen pemerintahan dengan melibatkan unsur Pemerintah Daerah, Propinsi, Kabupaten dan Kota serta para fasilitator.

Sesuai dengan ketentuan pasal 68 Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 ditetapkan bahwa Susunan Organisasi Perangkat Daerah ditetapkan dengan PERDA sesuai dengan pedoman yang ditetapkan Pemerintah (PP No. 84 tahun 2000) .

Perangkat Daerah adalah organisasi/lembaga pada pemerintah daerah yang bertanggungjawab kepada Kepala Daerah dan membantu Kepala Daerah (Gubernur dan Bupati/Walikota) dalam penyelenggaraan pemerintahan yang terdiri atas :

1. Sekretariat daerah
2. Sekretariat DPRD
3. Dinas daerah
4. Lembaga Teknis Daerah
5. Kecamatan
6. Kelurahan (sesuai kebutuhan)

Organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah dengan menetapkan pembentukan, kedudukan, tugas pokok, fungsi dan struktur organisasi perangkat daerah sebagaimana ditetapkan dengan keputusan kepala daerah. Penataan kelembagaan berdasarkan PP No. 84 tahun 2000, nomenklatur, jenis dan jumlah unit organisasi di lingkungan Pemerintah daerah ditetapkan oleh masing-masing pemerintah daerah berdasarkan kemampuan, kebutuhan dan beban kerja.

Organisasi Perangkat daerah dibentuk berdasarkan pertimbangan-pertimbangan :

a. Kewenangan pemerintahan yang dimiliki oleh daerah
b. Karakteristik, potensi dan kebutuhan daerah
c. Kemampuan keuangan daerah
d. Ketersediaan sumber daya aparatur
e. Pengembangan pola kerjasama (antar daerah dan atau dengan pihak ketiga)

Melihat posisi kewenangan bagi daerah yang sedemikian luas, maka ada beberapa hal yang dipersiapkan oleh daerah dan pusat, sehingga dapat terlaksana dengan baik. Dalam implementasi otonomi daerah ada beberapa hal yang perlu mendapat prioritas yang menuntut peningkatan kinerja pusat dan daerah yaitu : kewenangan, kelembangaan dan penataan personil.

1. Kewenangan

Khusus menyangkut penataan kewenangan dan kelembagaan bahwa sesuai dengan Surat Edaran Menteri Dalam Negeri dan Otonomi Daerah Nomor 118/1500/PUMDA tanggal 22 Desember 2000, perihal penataan kewenangan dan kelembagaan dapat dijelaskan secara global dan implisit bahwa :

Penataan kewenangan bidang pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dilakukan oleh pemerintah daerah bersama dengan DPRD. Rujukan kegiatan penataan kelembagaan adalah Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000, bagian-bagian dari berbagai bidang pemerintahan (yang ada waktu itu sudah disebut urusan pemerintahan) serta kewenangan lain yang sudah diserahkan kepada Kabupaten/Kota yang tidak bertentangan dengan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tersebut.

Prinsip-prinsip penataan kewenangan adalah :

a. Sesuai dengan penetapan dan kemampuan daerah, terdapat bidang pemerintahan yang tidak sepenuhnya dilaksanakan berdasarkan asas desentralisasi, termasuk 11 (sebelas) bidang pemerintahan wajib yang diatur dalam pasal 11 ayat (2) Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999.

Maksudnya ada bagian-bagian dari sebelas bidang pemerintahan wajib ini yang apabila tidak dilaksanakan oleh kabupaten/kota akan ditangani oleh proinsi dan atau pemerintah pusat, atau oleh kabupaten/kota tetangga. Dan juga pada Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 mensyaratkan adanya 16 (enam belas) bidang pemerintahan wajib yang merupakan kewenangan daerah.

b. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 tahun 2000 departemen-departemen wajib menyiapkan Pedoman Standar Pelayanan Minimal dan selanjutnya Propinsi juga wajib menentukan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
c. Berdasarkan penjelasan pasal 11 ayat (1) Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 , bidang-bidang dari berbagai bidang pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah yang akan dilaksanakan oleh kabupaten/kota tidak dilakukan penyerahan secara aktif oleh Pemerintah Pusat, tetapi melalui pengakuan oleh pemerintah.

Pelaksanaan kebijakan-kebijakan tersebut sangat tergantung kepada kemampuan para penyelenggara negara pada tingkat pusat dan daerah dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) sebagai pelaksana dalam mewujudkan otonomi daerah yang luas, nyata dan bertanggung jawab.

Dengan memperhatikan permasalahan tersebut, maka salah satu yang harus segera dilakukan dengan upaya penataan kelembagaan yaitu melakukan sejumlah tindakan efisiensi berupa penghematan struktur organisasi, peningkatan

profesionalisme aparatur dan peningkatan kualitas pelayanan masyarakat yang menuju pada sasaran tertentu, sehingga tidak membingungkan masyarakat pengguna jasa.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penataan kelembagaan adalah sebagai berikut :

a. Penajaman misi organisasi
b. Penghindaran duplikasi tugas (tidak tumpang tindih)
c. Rumusan tugas dan fungsi yang jelas

Salah satu hal yang tidak dapat diabaikan dalam penataan kelembagaan adalah faktor Sumber Daya Manusia (SDM). Tanpa SDM yang mempunyai kemampuan tinggi (profesional) misi lembaga tidak akan dapat dilaksanakan dengan baik. Untuk itu kualitas SDM perlu mendapat perhatian yang serius.

2. Kepegawaian

Dalam pendekatan personil, pendekatan yang digunakan harus mengacu pada kebutuhan organisasi, juga harus mempertimbangkan untuk memberdayakan potensi pegawai yang ada di semua hirarki pemerintahan tanpa memandang asal-usul ataupun jenis pegawai sepanjang memenuhi persyaratan kompetensi jabatannya.

Untuk memberdayakan dan peningkatan SDM di daerah, maka program Pendidikan dan Pelatihan (DIKLAT) untuk kabupaten/kota dapat lebih ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya.

Secara khusus Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, menjabarkan antara lain :

a. Sistem kebijaksanaan yang dianut adalah untuk mendorong pengembangan Otonomi Daerah, sehingga kebijaksanaan kepegawaian yang dilaksanakan Daerah Otonom sesuai dengan kebutuhannya baik pengangkatan, penempatan, pemindahan dan mutasi maupun pemberhentian sesuai dengan pedoman peraturan perundang-undangan yang berlaku.
b. Untuk memberdayakan (*empowering*) dan peningkatan SDM di daerah, maka program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) untuk kabupaten/kota dapat lebih ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya, untuk efisiensi dan juga wahana pengetahuan SDM, agar semakin meluas cakrawala pengalamannya, maka untuk pelatihan ini dapat dilakukan secara berkesinambungan.
c. Dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 terdapat perubahan mendasar dalam sistem manajemen kepegawaian guna mewujudkan profesionalisme PNS, antara lain pembinaan karier Pegawai Negeri Sipil yang dilaksanakan atas dasar perpaduan antara sistem prestasi kerja dan berkala.
d. Dengan demikian akan terbuka peluang (kesempatan) bagi PNS yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuan secara profesional dan berkompetisi secara sehat. Pengangkatan dalam jabatan harus didasarkan atas penilaian prestasi kerja yang obyektif terhadap prestasi, kompetisi dan pelatihan yang bersangkutan.

3. Kelembagaan

Sesuai dengan ketentuan pasal 68 Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 ditetapkan bahwa susunan organisasi perangkat daerah ditetapkan dengan Peraturan Daerah (PERDA) sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Pemerintah, yaitu PP No. 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Perangkat daerah adalah organisasi/lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dan membantu Kepala daerah dalam menyelenggarakan pemerintahan yang terdiri atas Sekretariat Daerah, Dinas Daerah dan Lembaga Teknis Daerah, Kecamatan dan Kelurahan sesuai dengan kebutuhan daerah.

Sebagai tindak lanjut dari PP No. 84 tahun 2000 yaitu diterbitkannya PP No. 8 tahun 2003 memuat Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten/Kota yaitu : jumlah dinas paling banyak 14 dinas, lembaga teknis dinas paling banyak 8, Asisten Sekretaris Daerah 3 biro, jumlah bidang paling banyak 3 bagian dan seksi dibawah bidang paling banyak 2 bagian.

Penataan kelembagaan di lingkungan Pemerintah Daerah harus benar-benar mempertimbangkan kebutuhan daerah yang bersangkutan dan berdasarkan PP No. 84 tahun 2000 jelas disebutkan bahwa nomenklatur, jenis dan jumlah unit organisasi di lingkungan Pemerintah Daerah ditetapkan oleh masing-masing pemerintah daerah berdasarkan kemampuan, kebutuhan dan beban kerja.

D. Kinerja Aparatur Pasca Restrukturisasi

Dengan diterapkannya UU. No. 22 tahun 1999 yang kemudian diperbarui dengan UU. No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengakibatkan perubahan struktur organisasi pemerintah daerah. Hal ini tentu berimbas pada perubahan pada struktur organisasi pemerintah daerah terutama pada tingkatan Propinsi, Kabupaten dan Kota. Perubahan pada struktur organisasi pemerintah daerah ini dituangkan dalam Perda sesuai dengan pedoman yang ditetapkan pemerintah melalui PP. No. 84 tahun 2000.

Perubahan pada struktur organisasi pemerintah daerah juga mengakibatkan perubahan pada kualitas pelayanan yang diberikan aparatur negara kepada masyarakat. Kualitas pelayanan kepada mayarakat *(public services)* akan dapat mengalami penurunan atau peningkatan yang disebabkan oleh adanya perubahan pada struktur organisasi pelayanan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Wilson (1992:97) yaitu :

"……. as a restructurization goes, quality of services will either decline or rise in the couse of adaptation, but it will never be the same. And the organization will suffer a great loss if they cannot adapt quickly or they will win the fight if they can adjust the acceleration of the change".

"selama proses restrukturisasi berlangsung, kualitas pelayanan akan bisa mengalami penurunan atau peningkatan akibat dari adaptasi terhadap perubahan. Dan organisasi akan mengalami kegagalan jika tidak mampu beradaptasi dengan cepat atau mereka akan memenangkan pertempuran jika dapat menyesuaikan diri dengan percepatan perubahan".

Oleh karena adanya kemungkinan kegagalan beradaptasi dengan perubahan struktur organisasi atau juga kemungkinan peningkatan kualitas pelayanan sebagai akibat dari proses tersebut maka pemerintah harus mampu

mengarahkan aparaturnya supaya dapat meningkatkan pelayanan dan bukannya mengalami penurunan kinerja sehingga tujuan dari pelayanan publik yang baik akan tercapai.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan sarana untuk memahami suatu permasalahan secara ilmiah. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang diteliti, agar memperoleh data yang dikehendaki dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang diterapkan untuk menggambarkan keadaan-keadaan secara nyata tentang upaya meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja yang dihasilkan. Dalam hal ini adalah pegawai pada Dinas Pariwisata , Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Faisal (1999:18), bahwa “penelitian deskriptif adalah suatu penelitian sebagai upaya eksplorasi dan klarifikasi mengenai suatu fenomena atau kenyataan sosial (karenanya sering pula disebut sebagai penelitian eksploratif)”. Sedangkan Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moelong (1993:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

B. Fokus Penelitian

Dalam suatu penelitian menetapkan fokus penelitian adalah sangat penting, karena dengan adanya fokus penelitian ada dua maksud tertentu yang peneliti ingin capai. Pertama, penetapan fokus dapat membatasi studi. Kedua, penetapan fokus berfungsi memenuhi kriteria inklusi-eksklusi atau masukkan-mengeluarkan *(inclusion-exclusion)* suatu informasi yang baru diperoleh dilapangan.

Adapun fokus dalam penelitian ini menggambarkan :

1. Penempatan Pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi.
2. Realisasi kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi.
3. Upaya peningkatan kinerja aparatur pemerintah khususnya yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Dalam menentukan lokasi penelitian atau lapangan penelitian, Moleong (2000:86) memberikan pendapat bahwa “cara terbaik yang perlu ditempuh dalam penentuan lapangan penelitian adalah dengan jalan mempertimbangkan teori substantif, pergilah dan jajaki lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengan kenyataan yang berada di lapangan”.

Lokasi penelitian mengambil tempat di Kota Malang. Sementara pemilihan situs penelitian ini ditentukan di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang karena merupakan salah satu dinas yang mengalami restrukturisasi, sehingga membawa dampak bagi struktur, tugas pokok dan fungsi pada pegawai.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data utama menurut Lofland dan Lofland dalam Moleong (1997:112) dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dengan demikian sumber data tersebut berupa informan dan didukung dengan dokumen yang berupa data tertulis. Adapun jenis dan sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber data primer

   Data primer adalah data yang diperoleh langsung melalui sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali.

2. Sumber data sekunder

   Data sekunder adalah data yang pengumpulannya dilakukan bukan oleh peneliti sendiri melainkan dilakukan oleh orang lain.

Sesuai dengan masalah dan fokus penelitian, maka sumber penelitian ini adalah :

a. Informan

Data dan informasi dalam penelitian harus ditelusuri seluas-luasnya (dan sedalam mungkin) sesuai dengan variasi yang ada. Hanya dengan cara demikian, peneliti mampu mendeskripsikan fenomena sosial yang diteliti secara utuh.

Sampel awal yang dipakai, ditentukan dengan menggunakan metode *purposive sampling* atau penentuan sampel secara sengaja dengan pertimbangan bahwa peneliti sangat mengenali populasi yang diteliti, hal ini sesuai dengan pendapat Singarimbun dan Sofian (1995:169) bahwa penggunaan metode *sampling purposive* tersebut bisa dilakukan hanya pada populasi yang sifatnya sudah dikenal lebih dahulu.

Selanjutnya sampel awal akan bergerak mengikuti prinsip *snowball* atau bola salju, yaitu mencari informan (sampel) baru yang diberikan oleh sampel awal, informan selanjutnya ini benar-benar orang yang menguasai atau sesuai dengan permasalahan yang ada. Informan awal adalah Kepala Dinas, selanjutnya ke perangkat dinas, Ka. TU, Ka. Sub Dinas dan staf.

b. Tempat dan peristiwa (situs)

c. Dokumen

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan sesuai dengan masalah yang diteliti. Metode yang digunakan meliputi :

1. Observasi

Cara pengumpulan data dengan menggunakan pengamatan secara langsung pada obyek yang diteliti mengenai situasi dan kondisi di dalam lingkungan obyek yang diteliti berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Wawancara

   Cara memperoleh data dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti.

3. Dokumentasi

   Mempelajari laporan-laporan, catatan-catatan, dokumen dan buku pedoman yang berkaitan dengan subyek penelitian.

Dalam penelitian ini tahapan penelitian yang digunakan adalah berdasarkan teknik pengumpulan data. Pertama, peneliti melakukan observasi awal sebagai penjajakan terhadap fenomena yang akan diamati. Setelah itu tahapan yang kedua mulai dilakukan yaitu dengan melakukan wawancara terhadap nara sumber untuk mendapatkan data mentah penelitian. Data tersebut kemudian dilengkapi dengan mempelajari dokume-dokumen dari situs penelitian.

Setelah itu barulah analisa terhadap data mentah hasil observasi dan wawancar serta penelitian dokumen dilakukan. Dari hasil analisa ini kemudian muncul kesimpulan sementara yang kemudian dibandingkan dengan hasil observasi lanjutan yang dilakukan setelah adanya kesimpulan sementara tersebut.

F. Instrumen Penelitian

Dalam hal ini instrumen penelitian yang merupakan alat yang akan digunakan peneliti dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah :

1. Manusia, adalah peneliti sendiri sebagai instrumen dasar dengan dibantu oleh instrumen peneliti orang lain.
2. Pedoman wawancara, catatan lapangan, alat tulis dan alat dokumentasi sebagai sarana pendukung agar penelitian berjalan dengan lancar.

G. Analisa Data

Analisa data dilakukan dengan menggunakan Model Interaktif melalui tiga prosedur yaitu :

1. Reduksi data

   Reduksi data merupakan suatu bentuk analisa yang menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi.

2. Penyajian data

   Dimaksudkan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dengan melihat penyajian data, kita dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan bagi peneliti melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian

tertentu dari data penelitian, sehingga dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan.

3. Verifikasi / penarikan kesimpulan

   Satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh selama penelitian berlangsung. Sedangkan verifikasi merupakan kegiatan pemikiran kembali yang melintas dalam catatan lapangan atau peninjauan kembali serta tukar pikiran diantara teman sejawat untuk mengembangkan "kesempatan *intersubyektif*", dengan kata lain makna yang muncul dari data harus diuji kebenarannya, kekokohannya dan kecocokannya (validitasnya).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. PENYAJIAN DATA

1. Gambaran Umum

a. Wilayah Kota Malang

Pemerintah Kota Malang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur setelah Kota Surabaya, karena pertumbuhan dan perkembangan yang cukup pesat baik dilihat dari pertumbuhan penduduk, sosial budaya maupun kegiatan perekonomiannya. Kota ini juga dikenal dengan semboyan "Malang Kucecwara" yang berarti "Tuhan akan menegakkan kebenaran, mengalahkan kebathilan".

Kota Malang merupakan Kota terpadat kedua setelah Surabaya dengan jumlah penduduk mencapai ± 894.652 jiwa. Dengan daerah paling padat berada pada Kecamatan Klojen yang mencapai kepadatan ± 3.451 jiwa/Km2 sedangkan daerah dengan kepadatan paling rendah yaitu Kecamatan Kedungkandang dengan kepadatan ± 1984 jiwa/Km2.

Kota Malang mempunyai program yang tertuang didalam "Tri Bina Cita" yaitu Malang sebagai kota pendidikan, kota pariwisata dan kota industri. Sebagai kota pendidikan, Kota Malang tidak hanya dikenal di Jawa Timur, namun sudah terkenal di seluruh Indonesia. Hal ini ditandai dengan banyaknya mahasiswa dari luar kota maupun luar Pulau Jawa yang menuntut ilmu di Kota

Malang. Suasana dan kondisi Kota Malang yang sejuk, teduh dan aman, serta warga Kota Malang yang ramah dan terbuka, harga makanan yang relatif muurah dibandingkan dengan kota-kota lain sangat menunjang Kota Malang sebagai Kota Pusat Pendidikan. Fasilitas pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi, maupun pendidikan non-formal atau tempat-tempat kursus tersebar di lima wilayah kecamatan yang ada di Kota Malang. Untuk lebih jelasnya lihat Tabel 1.

TABEL 1
LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL DAN NON FORMAL KOTA MALANG

Tingkat Pendidikan	Lembaga Pendidikan
1. Pendidikan Dasar	234 Sekolah Taman Kanak-Kanak, 409 Sekolah Dasar Negeri Maupun Swasta
2. Pendidikan Lanjutan Tingkat Pertama	22 SLTP Negeri, 88 SLTP Swasta, 2 Madrasah Tsanawiyah Negeri, 21 Swasta, 5 SLTP Terbuka
3. Pendidikan Lanjutan Tingkat Atas	12 SMU Negeri 40 SMU Swasta 5 SMK Negeri 37 SMK Swasta 11 Madrasah Aliyah Negeri & Swasta
4. Pendidikan Tinggi	5 Perguruan Tiggi Negeri 45 Perguruan Tinggi Swasta
5. Lembaga Bimbingan Belajar	9 Lembaga Bimbingan Belajar 21 Lembaga Bantuan Belajar Privat
6. Lembaga Kursus Keahlian & Ketrampilan	78 Lembaga Kursus

Sumber : Data Statistik Kota Malang 2005

Sebagai Kota Pariwisata, Kota Malang merupakan daerah favorit sebagai tempat tujuan wisata. Namun setelah adanya pemisahan antara Kota Malang dan Kota Batu yang sebelumnya tergabung dalam satu pemerintahan maka

sebagian besar lokasi wisata, terutama yang berada di wilayah pemerintahan Kota Batu beralih kepengurusannya. Tetapi walaupun demikian, Kota Malang masih merupakan salah satu wilayah unggulan wisata di Jawa Timur, hal ini terkait dengan strategi Pemerintah Kota Malang terutama Dinas Pariwisata yang menjadikan Kota Malang sebagi daerah pendukung wisata Kota batu. Sebagi kota pendukung wisata maka tentu saja obyek wisata yang ditawarkan berbeda dengan lokasi tujuan wisata utama. Lokasi tujuan wisata di Kota Malang difokuskan kepada wisata belanja dan daerah wisata nostalgia. Hal ini dapat terlihat dengan adanya beberapa pusat perbelanjaan di Kota Malang dan daerah wisata nostalgia. Beberapa nama tempat dan obyek wisata di Kota Malang dapat dilihat lebih jelas pada Tabel 2.

TABEL 2
JENIS OBYEK WISATA KOTA MALANG

No.	Nama Obyek	Jenis Wisata
1.	Taman Rekreasi Sena Putra	Wisata Budaya
2.	Taman rekreasi Tlogo Mas	Taman Rekreasi
3.	Taman Rekreasi Kota	Wisata Pendidikan
4.	Wisata Belanja Tugu	Wisata Belanja
5.	Istana Dieng	Wisata Minat Khusus
6.	Museum Brawijaya	Wisata Sejarah
7.	Klenteng Eng An Kiang	Wisata Ritual
8.	Ijen Boulevard	Wisata Nostalgia
9.	Toko Oen	Wisata Belanja dan Nostalgia

Sumber : Basis Data Kota Malang 2005

Selain dikenal dengan lokasi wisatanya, Kota Malang juga mempunyai fasilitas pendukung wisata yaitu berupa 182 Hotel dan penginapan dengan berbagai tingkatan mulai hotel berbintang sampai penginapan melati, 9 jasa agen wisata, 32 jasa agen perjalanan dan sarana pendukung berupa alat

transportasi umum yang bermuara pada tiga titik yaitu Arjosari (dari arah Surabaya), Landungsari (dari arah Kediri), dan Gadang (dari arah Blitar).

Sejumlah wisatawan baik mancanegara maupun domestik setiap tahunnya selalu berdatangan ke Kota Malang, hal ini dapat diketahui pada Tabel 3.

TABEL 3
DATA KUNJUNGAN WISATAWAN DI KOTA MALANG
BERDASARKAN TEMPAT MENGINAP

No.	Tahun	Kunjungan Wisatawan		Jml
		Mancanegara	Nusantara	
1.	2003	117	58.710	58.827
2.	2004	787	63.821	64.608
3.	2005	660	42.372	43.032

Sumber : Basis Data Kota Malang 2005

Secara regional kedudukan dan peranan Kota Malang adalah merupakan daerah perkotaan yang menjadi pusat pelayanan bagi daerah Kabupaten yang memiliki potensi ekonomi terutama di sektor pertanian. Sebagai Pusat Pelayanan maka kegiatan perekonomian Kota Malang bergeser dari sektor pertanian ke sektor industri dan jasa.

Pembangunan ekonomi dibidang industri di Kota Malang diprioritaskan pada pembangunan industri-industri yang memiliki daya saing tinggi, berakses ke basis ekonomi rakyat dengan menonjolkan sumber daya lokal serta industri yang ramah lingkungan. Ciri industri kecil di kota Malang adalah lokasinya yang terpusat di suatu wilayah atau tempat, sehingga sangat menguntungkan bagi para konsumen maupun bagi pengusahanya disalam hal pemasaran. Pusat-pusat industri kecil yang ada di Kota Malang adalah : Pusat Industri

Gerabah di Kelurahan Penanggungan/Kecamatan Klojen; Pusat Industri Keramik di Kelurahan Dinoyo/Kecamatan Lowokwaru; Pusat Industri Kerajinan Rotan di Kelurahan Balearjosari/Kecamatan Blimbing; Pusat Industri Emping Jagung di Kelurahan Pandanwangi/Kecamatan Blimbing; Pusat Industri Saniter di Kelurahan Karang Besuki/Kecamatan Sukun; Pusat Industri Perajin Sangkar Burung dan Logam di Kelurahan Mergososno/Kecamatan Kedungkandang.

Industri Keramik Dinoyo adalah salah satu contoh industri yang sudah cukup terkenal di Kota Malang. Di sini terdapat lebih dari 400 perajin keramik yang membuat berbagai bentuk dan ukuran cindera mata, pot, vas bunga, dan lain-lain.

Kota Malang sejak dulu sudah sangat terkenal dengan industri pabrik rokoknya. Terdapat banyak sekali pabrik rokok yang hanya mempekerjakan beberapa orang karyawan samapi pabrik rokok yang mempekerjakan ratusan karyawan. Yang masih menggunakan cara tradisional (tangan) maupun yang sudah menggunakan mesin. Bentoel, Rothmans, Oepet, Grendel dan Jagung adalah merk rokok yang sudah tidak asing lagi.

Kawasan Pusat Industri Menengah dan Besar di Kota Malang terletak di Jalan tenaga-Kelurahan Blimbing, Kecamatan Blimbing dan Kawasan bandulan-Kecamatan Sukun. Industri menengah yang menonjol adalah industri kerajinan bunga kering, bordir, kerajinan kulit, sampai keripik tempe

dan roti. Sedangkan industri besar yang menonjol adalah karosesri mobil dan rokok.

Secara geografis Kota Malang terletak pada ketinggian antara 440-667 m diatas permukaan laut serta berada pada 112,06' Bujur Timur dan 7,06' Lintang Selatan. Kota Malang dikelilingi oleh beberapa gunung antara lain adalah :

1) Gunung Arjuna di sebelah utara,
2) Gunung Tengger dan Semeru di sebelah timur,
3) Gunung Kawi di sebelah barat,
4) Gunung Kelud dan Pegunungan kapur Kendeng di sebelah Selatan.

Pemerintah Kota Malang memiliki luas wilayah ± 11.005,66 Ha, dengan dibagi atas 5 wilayah kecamatan, 57 kelurahan, 452 rukun warga dan 3564 rukun tetangga. Secara administratif, Kota Malang berbatasan dengan :

1) Sebelah Utara : Kecamatan Singosari dan Pakisaji
2) Sebelah Selatan : Kecamatan Tajinan dan Pakisaji
3) Sebelah Timur : Kecamatan Pakis dan Tumpang
4) Sebelah Barat : Kecamatan Wagir dan Dau

b. Sejarah Singkat Pemerintah Kota Malang

a) Jaman Penjajahan Belanda

Pada tahun 1767 daerah Malang diduduki oleh Kompeni, dimana pada saat itu dipimpin oleh Adipati Moeljo Koesoemo yang dipaksa

menyerah kepada Kompeni. Kemudian pada tahun 1812, Malang masuk wilayah Residensi Pasuruan dengan Bupati Raden Tumenggung Kartonegoro dan baru pada tahun 1824 Malang dipimpin oleh Asisten Resida.

Pada tahun 1903 lahirlah Undang-Undang Desentralisasi dan dua tahun kemudian yaitu pada tahun 1905 untuk pertama kalinya Pemerintah Kotamadya dibentuk di Indonesia. Tanggal 1 April 1914, Kotamadya (Gemeente) Malang dibentuk dan hingga 1919 masih dipimpin oleh Pamong Praja, dan pada tahun 1919 Kota Malang mulai dipimpin oleh Walikota (Buegemeester) bernama H. I. Bussemeker, namun sampai dengan tahun 1930 belum memiliki Dewan Perwakilan Rakyat dan pada tahun tersebut Kantor Balaikota diresmikan, beberapa desa dirubah menjadi lingkungan serta mulai dibentuk Wetodenschap (Dewan Pimpinan Daerah) dengan anggota R. Soekardjo Wijopranoto dan G. L. Kelder.

b) Jaman Penjajahan Jepang

Pada tanggal 7 Maret 1942 Kota Malang dan sekitarnya diduduki bala tentara Jepang. Pengambilalihan pimpinan pada prinsipnya meniru sistem lama, hanya saja sebutan-sebutan dalam jabatan diganti dengan bahasa Jepang.

c) Jaman Republik

Peristiwa penting sesudah Proklamasi Kemerdekaan tepatnya pada tanggal 21 September 1945, Komite Nasional Indonesia (KNI) Daerah

dibentuk dan mengeluarkan pernyataan bahwa daerah Malang menjadi daerah Republik Indonesia. Kemudian pada tanggal 2 Oktober 1945 dilakukan pengambilalihan senjata dan pemerintahan dari Residen yaitu oleh Bupati R.A.A. Sam, sedangkan Walikota adalah M. Sardjono Wirjohardjono.

Pada tanggal 22 Juli 1947, Belanda berusaha kembali menjajah dan meletuslah perang (Clash I), yang menyebabkan Pemerintah Daerah dengan perangkatnya mengungsi keluar kota, kemudian sampai dengan tahun 1950 berlangsung pemerintahan tederasi. Baru pada tanggal 2 Maret 1950 Pemerintah Daerah Republik Indonesia yang dipimpin oleh Walikota M. Sardjono Wijohardjono kembali dari mengungsi dan kembali menempati Balaikota Malang. Sejak masa itu Pemerintah Kotamadya Malang berlangsung kembali di bawah naungan Pemerintah Republik Indonesia.

2. Kelembagaan Perangkat Daerah Pemerintah Kota Malang

Sosok dan figur aparatur pemerintah di era otonomi menjadi kunci utama kelancaran roda pemerintahan, terutama dalam mengimplementasikan visi, misi dan roda pemerintahan, terlebih dalam upaya mengimplementasikan visi-misi dan strategi pembangunan daerah. Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, Pemerintah Kota Malang memiliki 16 urusan wajib yang menjadi kewenangan dan hal ini sesuai dengan kebutuhan

daerah Kota Malang, kewenangan-kewenangan ini disusun berdasarkan pasal 14 Undang-Undang No. 32 Tahun 2004.

Adapun perangkat Daerah Kota Malang berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003 terdiri dari Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, 14 Dinas, 7 Kantor dan 5 Kecamatan. Perangkat Daerah Kota Malang yang dimaksud adalah sebagai berikut :

I. Sekretariat Daerah

II. Sekretariat DPRD

III. Dinas Daerah :

- Dinas Kimpraswil
- Dinas Pasar
- Dinas Kebersihan
- Dinas Pertamanan
- Dinas Pengawasan Bangunan
- Dinas Kesehatan
- Dinas Pendidikan
- Dinas Pariwisata dan Infokom
- Dinas Pertanian
- Dinas Perhubungan
- Dinas Perindag dan Koperasi
- Dinas Ketenagakerjaan
- Dinas Pendapatan

- Dinas Perijinan

IV. Lembaga Teknis

V. Kecamatan

Mengingat relevansi judul dan permasalahan tentang Kinerja Aparatur Pasca Restrukturisasi Organisasi Pemerintah Daerah, maka penulis membatasi obyek penelitian pada salah satu dinas yaitu Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

3. Profil Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi

a. Organisasi Dinas Pariwisata sebelum Restrukturisasi

Kondisi dan keadaan organisasi perangkat daerah Kota Malang khususnya pada Dinas Pariwisata Kota Malang didasarkan pada Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 9 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas sebagai unsur pelaksana Pemerintah Daerah, serta Keputusan Walikota Malang Nomor 7 Tahun 2001.

Sebelumnya Dinas Pariwisata bertempat di Jalan A. Yani No. 52 Malang dan menempati gedung perkantoran yang berdampingan dengan Dinas Perijinan.

Berdasarkan pada pasal 9 Perda Tahun 2000, tugas pokok Dinas Pariwisata Daerah adalah melaksanakan sebagian umum urusan rumah tangga di bidang kepariwisataan yang meliputi perencanaan, pengembangan, pembangunan, penyelenggaraan dan pengawasan. Untuk melaksanakan tugas

pokok tersebut, Dinas Pariwisata Daerah Kota Malang mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Perencanaan kebijakan teknis dan pelaksanaan kebijakan operasional kepariwisataan.
2. Pembinaan kegiatan kepariwisataan dan pelaksanaan pemberian perijinan dibidang kepariwisataan.
3. Pemantauan dan pengendalian atas pelaksanaan tugas pokoknya sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan Kepala Daerah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
4. Pengelolaan, pendokumentasian dan pemeliharaan berbagai bentuk seni budaya daerah.
5. Penyusunan program penyediaan sarana, menginventarisasikan, penyelarasan dan perawatan serta pengawasan penggunaan seni budaya.
6. Peningkatan dan pengembangan aspirasi seni budaya dan menilai mutu seni budaya masyarakat.
7. Pengawasan kegiatan untuk melaksanakan pengamanan atas pelaksanaan tugas pokok sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
8. Penetapan inventarisasi dan pengaturan obyek wisata serta penyelenggaraan kerjasama nasional dan internasional dibidang kepariwisataan.

9. Pengelolaan administrasi umum yang meliputi penyusunan program ketatausahaan, kepegawaian, perlengkapan / peralatan, anggaran / keuangan, ketatalaksanaan dan pembinaan organisasi dinas.

Adapun dari SDM Aparatur, Dinas Pariwisata mempunyai 28 Pegawai Negeri Sipil dan 1 Pegawai Tidak Tetap.

b. Organisasi Dinas Informasi dan Komunikasi sebelum Restrukturisasi

Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Malang dibentuk berdasarkan Perda No. 9 Tahun 2000 pasal 2 dan pasal 4 juncto Surat Keputusan Walikota Malang No. 2 Tahun 2001. Tugas pokok Dinas Informasi dan Komunikasi berdasarkan kedua landasan tersebut adalah melaksanakan sebagian urusan rumah tangga daerah di bidang informasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung, serta melakukan pengendalian informasi dan komunikasi sesuai dengan kebijakan kepala daerah (walikota).

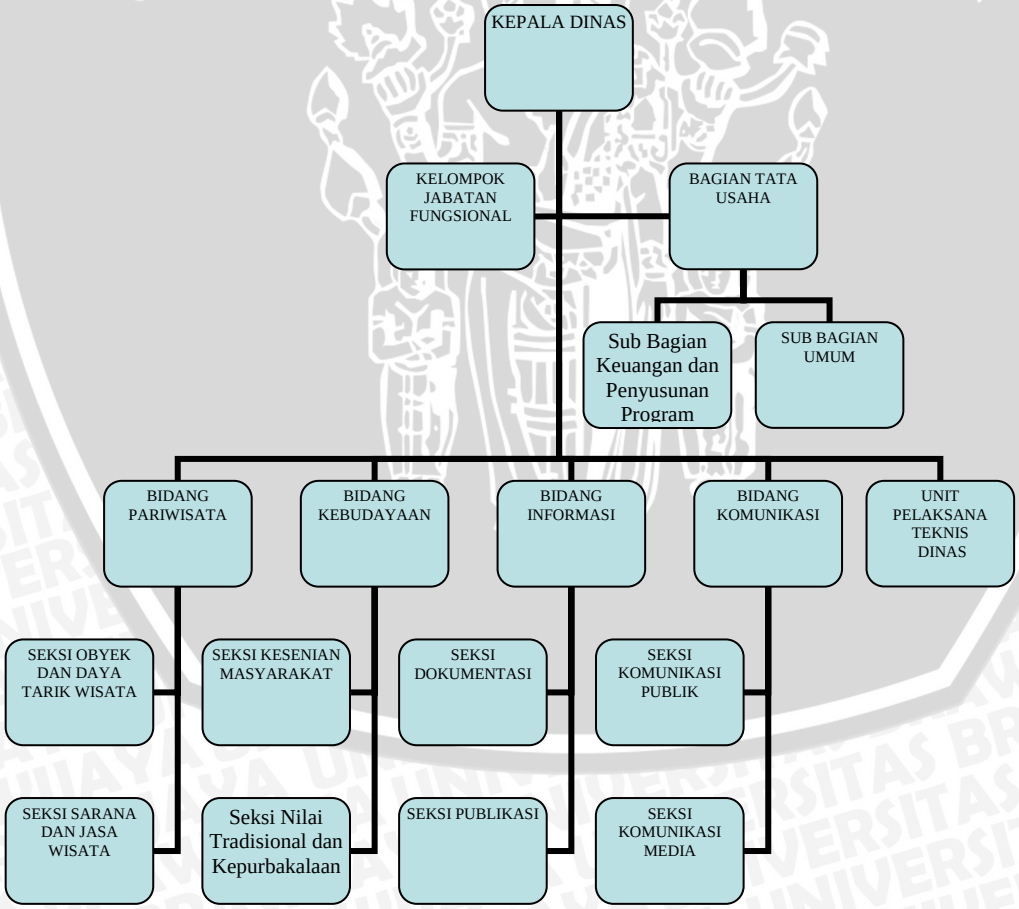
Dinas Informasi dan Komunikasi sebelum digabung dengan Dinas Pariwisata bertempat di Jalan Mojopahit No 2 Malang dan menempati gedung tersendiri. Sedangkan dari jumlah Sumber Daya Aparaturnya Dinas Informasi dan Komunikasi mempunyai 26 orang Pegawai Negeri dan 2 orang Pegawai Tidak Tetap.

c. Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang setelah Restrukturisasi

Organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang didasarkan pada Peraturan Daerah Kota Malang No. 5 Tahun 2004 tentang

Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Daerah serta Keputusan Walikota Malang No. 341 Tahun 2004 tentang Uraian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang. Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dalam pelaksanaan tugasnya bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Gambar Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat dilihat pada Gambar 1.

GAMBAR 1
STRUKTUR ORGANISASI DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI



Sumber : LAKIP Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

Guna pelaksanaan tugas dan fungsi serta membantu Kepala Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang disusunlah Struktur Organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dengan bidang tugasnya masing-masing yang terdiri dari :

a. Unsur Pimpinan yaitu Kepala Dinas

Mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi, mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit-unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

b. Unsur Pembantu Pimpinan yaitu Bagian Tata Usaha

Mempunyai tugas melaksanakan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan perpustakaan serta kearsipan dinas. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan penyusunan rencana strategis dan rencana kinerja tahunan di bidang permukiman dan prasarana wilayah;
- Pelaksanaan penyusunan Rencana Anggaran Satuan Kerja (RASK) dan Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK);
- Pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan dan kearsipan dinas;
- Pengelolaan administrasi kepegawaian;
- Pengelolaan anggaran dan pelaksanaan administrasi keuangan;

- Pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan;
- Pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan perpustakaan dinas;
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi;
- Pelaksanaan tgas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bagian Tata Usaha, membawahi :

1. Sub Bagian Keuangan dan Penyusunan Program

Mempunyai tugas melakukan administrasi umum meliputi penyusunan program, pengelolaan anggaran dan pelaksanaan administrasi keuangan.

2. Sub Bagian Umum

Mempunyai tugas melakukan administrasi umum meliputi ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan dan perpustakaan serta kearsipan dinas.

c. Unsur Pelaksana yaitu :

- Bidang Pariwisata, mempunyai tugas melaksanakan kepariwisataan, rekreasi dan hiburan umum serta sarana wisata. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Pariwisata mempunyai fungsi :
  - Perencanan bidang kepariwisataan;
  - Pengusahaan obyek dan daya tarik wisata;
  - Pengaturan dan pengelolaan sarana dan jasa wiasta;

- Pemrosesan rekomendasi perijinan di bidang usaha kepariwisataan;
- Pelaksanaan promosi dan kerjasama dalam rangka pengembangan kepariwisataan;
- Pemeliharaan promosi dan kerjasama dalam rangka pengembangan kepariwisataan;
- Pemeliharaan dan peningkatan kualitas, sarana, fasilitas penunjang dan pelayanan di bidang kepariwisataan;
- Pelaksanaan promosi pariwisata;
- Pelaksanaan perintisan obyek dan daya tarik wisata;
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi;
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bidang Pariwisata terdiri dari :

1. Seksi Obyek dan Daya Tarik Wisata

   Mempunyai tugas melaksanakan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan obyek dan daya tarik wisata.

2. Seksi Sarana dan Jasa Wisata

   Mempunyai tugas melakukan pengawasan dan pengendalian usaha sarana dan jasa wisata.

- Bidang Kebudayaan, mempunyai tugas melakukan pemberdayaan dan pengelolaan Kebudayaan Daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Kebudayaan mempunyai fungsi :

- Pelaksanaan inventarisasi kebudayaan daerah yang meliputi kesenian masyarakat, nilai-nilai tradisional, sejarah dan kepurbakalaan;
- Pemberdayaan dan pengelolaan kebudayaan daerah;
- Pengembangan nilai-nilai sejarah dan budaya termasuk budaya spiritual dengan melakuakan penelitian, pengkajian, penulisan, penamaan dan perluasan informasi kepada masyarakat;
- Pelaksanaan perlindungan dan pemeliharaan seni;
- Pemantauan dan pengaturan penyelenggaraan atraksi wisata dan kebudayaan daerah;
- Pelaksanaan kerja sama dan atau penelitian arkeologi dengan instansi terkait;
- Pemanfaatan hasil penelitian arkeologi;
- Pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan museum kepurbakalaan dalam rangka pelestarian;
- Pelaksanaan penyelamatan, pemeliharaan, pemugaran, penggalian dan penelitian benda cagar budaya dan situs berskala daerah;
- Pengelolaan dan penyelamatan benda-benda purbakala;
- Pelaksanaan bimbingan teknis penyelenggaraan atraksi wisata dan kebudayaan daerah;
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi;
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bidang Kebudayaan terdiri dari :

1. Seksi Kesenian Masyarakat

   Mempunyai tugas melakukan pengembangan kesenian masyarakat.

2. Seksi Nilai Tradisional dan Kepurbakalaan

   Mempunyai tugas pengelolaan, pelestarian dan pengembangan nilai-nilai tradisional, sejarah dan kepurbakalaan.

- Bidang Informasi, mempunyai tugas melaksanakan pelayanan informasi dan promosi daerah. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Informasi mempunyai fungsi :
  - Penyusunan rencana dan pelaksanaan Sistem Informasi Manajemen Daerah;
  - Pelaksanaan identifikasi informasi daerah;
  - Pelaksanaan fasilitas sarana dan prasarana pelayanan informasi dan promosi;
  - Pemrosesan perijinan penyelenggaraan pameran dan bentuk eksposisi lainnya di daerah;
  - Pemrosesan rekomendasi pemasangan spanduk, billboard dan sarana promosi lainnya;
  - Pelaksanaan kerjasama denagn instansi terkait dalam pelayanan informasi daerah;
  - Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi;

- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugas lainnya.

Bidang Informasi terdiri dari :

1. Seksi Dokumentasi

   Mempunyai tugas melaksanakan penghimpunan dan pengolahan data sebagai sumber informasi daerah.

2. Seksi Publikasi

   Mempunyai tugas melaksanakan penyebarluasan informasi daerah.

- Bidang Komunikasi, mempunyai tugas melaksanakan pelayanan komunikasi kepada masyarakat secara langsung atau melalui media cetak, media elektronik dan media lainnya. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Bidang Komunikasi mempunyai fungsi :
  - Penyusunan dan pelaksanaan rencana dan program pelayanan komunikasi kepada masyarakat secara langsung atau melalui media lainnya;
  - Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian pencetakan dan penerbitan di daerah;
  - Pemrosesan rekomendasi perijinan peredaran dan pemutaran film, video *cassette disk*, laser disk, *video cassette* dan lain-lain produk rekaman lainnya pada gedung bioskop, karaoke maupun tempat penjualan dan persewaan;

- Pemrosesan rekomendasi perijinan pendirian stasiun penyiaran radio dan televisi;
- Pelaksanaan pemantauan, analisis berita serta penyusunan klarifikasi terhadap pemberitaan media massa yang bias;
- Evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dan fungsi;
- Pelaksanaan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya.

Bidang Komunikasi terdiri dari :

1. Seksi Komunikasi Publik

   Mempunyai tugas melaksanakan komunikasi secara langsung kepada masyarakat melalui kegiatan-kegiatan ssosialisasi, penyuluhan, seminar, lokakarya dan lainnya.

2. Seksi Komunikasi Media

   Mempunyai tugas melaksanakan komunikasi melalui media cetak, media elektronik dan media lainnya.

- Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD)

  Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

d. Kelompok Jabatan Fungsional

Mempunyai tugas menyelenggarakan sebagian tugas pokok dan fungsi Dinas yang membutuhkan ketrampilan dan keahlian tertentu serta atas dasar kebutuhan dinas.

Bagian dan masing-masing bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Kepala Dinas. Sedangkan Kelompok Jabatan Fungsional dipimpin oleh seorang tenaga fungsional senior selaku Ketua Kelompok yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas.

B. PENYAJIAN DATA FOKUS PENELITIAN

1. Penempatan Pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

a. Berdasarkan Pangkat / Golongan dan Tingkat Pendidikan

Penempatan pegawai Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, pasca restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada Peraturan Daerah No. 5 Tahun 2000 jumlah pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi berjumlah 54 Orang.

Adapun rincian penempatan pegawai berdasarkan golongan dan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.

TABEL 4
KOMPOSISI PEGAWAI DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI

No.	Golongan				Pendidikan						
	I	II	III	IV	SD	SMP	SLTA	D-III	S-1	S-2	S-3
1.	3	14	32	5	6	1	19	1	22	5	-

Sumber : Data Pegawai Negeri Sipil Kota Malang Mei 2006

Pangkat atau golongan merupakan kedudukan yang menunjukkan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil dan rangkaian susunan pegawai yang digunakan sebagai dasar penggajian serta pengangkatan dalam suatu jabatan tertentu. Oleh karena itu seorang Pegawai Negeri Sipil yang diangkat dalam jabatan tertentu, semakin tinggi pula kedudukannya dalam suatu tingkatan jabatan.

Tingkat pendidikan akan sangat berpengaruh terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karena dengan kualifikasi pendidikan tertentu akan disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan keahliannya.

Pada Dinas pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terdapat beberapa jabatan struktural. Untuk menduduki suatu jabatan struktural tertentu diperlukan adanya beberapa kriteria, antara lain pegawai negara yang bersangkutan harus mempunyai kemampuan manajerial, teknis fungsional, keahlian atau kecakapan, pendidikan yang memenuhi pengalaman kerja serta memiliki initegritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Komposisi pegawai berdasarkan eselonisasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat diketahui pada Tabel 5.

TABEL 5
KOMPOSISI PEGAWAI BERDASARKAN ESELONISASI

No.	Eselon	Jumlah	Keterangan
1.	II	1	-
2.	III	5	-
3.	IV	9	1 Orang Eselon IV Pensiun Per 1 Januari 2006
Total		15	

Sumber : Lakip Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

b. Berdasarkan Posisi Jabatan dalam Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

Adanya restrukturisasi organisasi, menurut Kepala Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, Dra. Endang Suyatikah, Msi mengatakan bahwa :

> "Dengan adanya resrukturisasi organisasi, pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang telah terjadi ketidakjelasan pada eselonisasi Kepala Dinas Informasi dan Komunikasi karena sebelum dipindahkan ke Dinas Pariwisata, beliau adalah Kepala Dinas Informasi dan Komunikasi, tetapi setelah terjadi penggabungan dinas, beliau masih ditugaskan pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi kira-kira sekitar 3 bulan sebelum dipindah lagi, namun hal dalam hal ini mutasi adalah hal biasa bagi pegawai negeri". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Masih pada tempat dan waktu yang sama, Dra. Nur Asmi selaku Kasubbag Umum juga menyatakan bahwa :

> " Selain dari dinas sebelumnya, penempatan pegawai pada umumnya berasal dari dinas sebelum penggabungan, dan penempatannya sebagian disesuaikan seperti pada posisi sebelumnya, namun juga ada beberapa pegawai baru dari dinas lain, misalnya Ibu Inggit dulu berasal dari Kantor Perpustakaan Umum Kota Malang". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi yang berjumlah 54 orang, terdiri pegawai dari Sub Dinas Pariwisata, Sub Dinas Informasi dan Sub Dinas Komunikasi, juga pada bagian Tata Usaha. Selain itu juga ditempatkan pada Balai penyelamatan Benda Cagar Budaya dan Taman Rekreasi Kota.

Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Dra. Nur Asmi selaku Kepala Sub Bagian Umum mengatakan bahwa :

> "Pegawai yang dahulu berasal dari Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi 36 orang, sedangkan yang lain dimutasi ke dinas atau kantor lain, tetapi ada juga pegawai baru dengan rincian 2 orang pegawai negeri baru dan sisanya hasil mutasi dari dinas lain, dan pada umumnya spesifikasi pendidikannya tidak sesuai dengan jabatan yang diduduki". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Dengan adanya perubahan personil terutama adanya pegawai baru, pengurangan personil, mutasi pegawai dari dinas lain dan tidak sesuainya spesifikasi pendidikan pegawai maka perlu dicermati kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

Berikut ini adalah daftar komposisi pegawai Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang Berdasarkan Jabatan yang tersaji pada Tabel 6.

TABEL 6
PEGAWAI DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG BERDASARKAN JABATAN

No.	Nama/NIP	Jabatan
1.	Ir Son Mgenda Ardiwinata NIP. 110 021 839	Kepala Dinas
2.	Dra. Endang Suyatikah NIP. 510 111 804	KA. Tata Usaha
3.	Dra. Mudmainah NIP. 510 111 604	Ka. Sub Bag Keuangan dan Penyusunan Program
4.	Drs. Djajadi, Msi NIP. 510 060 764	Ka Subbag Umum
5.	Dewi Kalimah, S.Sos, MM NIP. 510 062 637	Kabid Kebudayaan
6.	Ida Ayu Made Wahyuni. SH, Msi NIP. 050 047 414	Kabid Pariwisata
7.	Mahmud Assani, S.Sos NIP. 010 066 573	Kabid Informasi
8.	Dra. Sis Heny Susanti NIP. 510 123 073	Kabid Komunikasi
9.	Anna Mairatna, S.Sos NIP. 510 051 000	Kasi Obyek dan Daya Tari Wisata
10.	Drs Nur Asmi NIP. 131 796 184	Kasi Sarana dan Jasa Wisata

11.	Dra. Diah Tri Oktavijanti NIP. 510 118 818	Kasi Kesenian Masyarakat
12.	Drs. Rudi Cahyono Catur Utomo NIP. 010 233 025	Kasi Nilai Tadisional
13.	Dra. Sri Hartati NIP. 510 069 306	Kasi Dokumentasi
14.	Dra. Relly Hermin S, Msi NIP. 510 069 274	Kasi Publikasi
15.	Inggit Moestikawati, BSc NIP. 050 055 366	Kasi Komunikasi Publik
16.	Endah Thahjanti NIP. 510 127 226	Kasi Komunikasi Media
17.	Enny Hartatie NIP. 070 018 549	Staf
18.	Hari Purnomo NIP. 050 030 260	Staf
19.	Sri Julie Ambrwati NIP. 050 027 644	Staf
20.	Artis Swastin NIP. 050 049 991	Staf
21.	Nurul Hidayati NIP. 050 037 283	Staf
22.	Tus Pardiyanto NIP. 050 033 403	Staf
23.	Ismed Hernowo NIP. 050 049 663	Staf
24.	Laila Susianah NIP. 050 050 368	Staf
25.	Doddy Hernadi NIP. 050 033 977	Staf
26.	Titis Indrawati, SS NIP. 510 138 011	Staf
27.	Titin Irawati NIP. 510 109 685	Staf
28.	Chrisman Sudarmodjo NIP. 170 023 954	Staf
29.	Fitri Anggorowati, SE NIP. 510 120 278	Staf
30.	Wawan Agus Soekarna, SE NIP. 510 120 278	Staf
31.	Hariyadi NIP. 010 252 374	Staf
32.	Sabatus Poncikanko NIP. 510 125 576	Staf
33.	Bobby Abdul Kadir NIP. 510 130 048	Staf
34.	Akuwan NIP. 110 400 096	Staf
35.	Purwoko NIP. 010 186 506	Staf

Sumber : Data Kepegawaian Dinas Parinkom

2. Kinerja Pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

Keadaan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada seperti dari segi kerapian kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketelitian kerja yaitu menyangkut tingkat kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai. Selain itu juga dapat dilihat dari pelaksanaan program yag telah dicanangkan untuk mencapai visi dan misi dinas dan juga masalah kualitas pelayanan publik yang dihasilkan.

a. Kerapian Kerja

Tingkat kerapian dalam bekerja didasarkan kepada kemampuan mengelola arsip dengan teratur, kemampuan melakukan kegiatan ketatausahaan dan ketatalaksanaan dengan baik, kemampuan melakukan pekerjaan dengan hasil yang baik dan kemampuan mengolah dan menyajikan data organisasi yang dibutuhkan untuk pelayanan dengan terperinci.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha yang menyatakan bahwa :

> "Menurut penilaian saya, rata-rata pekerjaan yang dilakukan oleh staf saya cukup baik, karena mereka patuh terhadap perintah saya. Apabila dilihat dari segi kerapian sudah cukup rapi, walaupun terkadang masih ada yang belum rapi, hal ini disebabkan berbagai fasilitas penunjang pekerjaan masih kurang, sehingga mereka hanya sebatas kemampuan yang dimiliki". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Kemudian dari hasil wawancara dengan Kasi Dokumentasi, yang menyatakan :

> "Setelah saya perhatikan yang menjadi staf saya, dalam menyelesaikan pekerjaan sudah baik, kalau ditinjau dari segi kerapian juga sudah cukup baik walaupun terkadang masih ada yang berserakan. Hal ini disebabkan rak-rak penyimpanan berkas dan hasil dokumentasi masih kurang, sehingga bila dipandang kurang indah". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Dari beberapa hasil wawancara diatas, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pernyataan informan mengenai kerapian kerja pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yaitu pada Tabel 7 dibawah ini.

TABEL 7
PERNYATAAN MENGENAI KERAPIAN KERJA PEGAWAI PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG

No.	Pernyataan	Jumlah Orang	Persentase
1.	Rapi	37	68,53 %
2.	Cukup Rapi	14	25,97 %
3.	Kurang Rapi	3	5,5 %
Jumlah		54	100 %

Sumber : Data wawancara yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, tingkat kerapian dalam bekerja dari 54 orang pegawai, yang menyatakan bahwa Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi memiliki hasil pekerjaan yang rapi 37 orang, cukup rapi 14 orang dan 3 orang menyatakan kurang rapi.

b. Ketelitian Kerja / Tingkat Kesalahan

Ketelitian kerja berkaitan dengan tingkat kesalahan yang dilakukan oleh seorang pegawai dapat diukur dari tinggi rendahnya tingkat kesalahan pengurusan dokumen dinas, kesalahan dalam pembuatan surat-surat dan arus bolak-balik dari masyarakat pada saat pengurusan dokumen.

Dalam rangka meningkatkan kualitas kerja pegawai, sangat diperlukan adanya ketelitian dalam bekerja, karena bekerja dengan teliti, maka akan semakin sedikit kesalahan yang dilakukan. Masalah tentang ketelitian kerja ini mendapat tanggapan dari Sabatus Poncokanko, staf bagian pariwisata yang telah mengikuti kursus komputer, sebagai berikut :

> "Setelah saya mengikuti kursus komputer selama 2 bulan di Medan, saya sudah mempunyai pengalaman dibidang programer dan lain sebagainya yang banyak sekali pengaruhnya terhadap pengelolaan pekerjaan yang ada hubungannya dengan komputer. Saya merasa sendiri betapa pentingnya diklat-diklat itu bagi pegawai negeri sipil dalam rangka menunjang pekerjaan sehari-hari. Karena sebelum saya mengikuti kursus, saya tidak begitu terampil dan teliti dalam mengoperasikan komputer tersebut. Tetapi setelah saya mengikuti kursus tersebut, saya bisa lebih teliti dan berhati-hati karena didalam kursus telah disampaikan teknik-teknik dalam mengoperasikan komputer sehingga dalam pekerjaan saya sehari-hari kesalahan hampir tidak ada. Hanya sayang kursus itu saya ikuti dengan biaya sendiri dan bukan dari dinas". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Dari data yang diambil berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang maka dapat ditampilkan pada tabel 8 berikut ini.

TABEL 8
PERNYATAAN MENGENAI KETELITIAN KERJA/TINGKAT KESALAHAN PEGAWAI PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG

No.	Pernyataan	Jumlah Orang	Persentase
1.	Teliti	39	72,22 %
2.	Cukup Teliti	15	27,78 %
3.	Tidak Teliti	-	-
Jumlah		54	100 %

Sumber : Data wawancara yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, telah dapat diketahui bahwa sebanyak 39 orang pegawai atau 72,22 % menyatakan melakukan pekerjaan dengan teliti dan tidak pernah melakukan kesalahan dalam bekerja, sedangkan 15 orang atau 27,78 % menyatakan bahwa kadang-kadang masih melakukan kesalahan walaupun bukan merupakan kesalahan yang fatal, sementara tidak ada pegawai yang menyatakan bahwa hasil kerjanya dilakukan dengan tidak teliti.

c. Ketepatan Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan tolok ukur kualitas pelayanan yang baik terutama pada sektor publik yang langsung berhubungan dengan masyarakat luas. Dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan maka proses pelayanan pada masyarakat tidak akan terganggu, pun demikian dengan usaha pencapaian visi-misi organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

Sedangkan ukurannya adalah ketepatan waktu pengurusan dengan standar waktu pengurusan dokumen usaha yang ditetapkan oleh Pemerintah Kota Malang yaitu selama antara 1 hari sampai dengan maksimal 1 minggu sejak yang bersangkutan mengajukan permohonan.

Sebagaimana hasil penelitian dilapangan, salah satu staf Bagian Pariwisata mengungkapkan mengenai ketepatan waktu dalam melaksanakan pekerjaan sebagai berikut :

> “Dalam mengerjakan berbagai macam hal tentang urusan keperiwisataan, utamanya mengenai rekomendasi usaha yang ada hubungannya dengan pariwisata, maka segala sesuatunya harus dikerjakan dengan tepat waktu, karena pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang ini

hanya memfasilitasi pemrosesan rekomendasi saja, sehingga masih ada proses selanjutnya. Dan kalau di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terhambat maka proses selanjutnyapun akan terhambat". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Pada kesempatan yang lain staf bidang tata usaha mengatakan bahwa :

"Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, sering dimintai laporan –laporan, misalnya laporan perkembangan usaha jasa wisata, sarana pendukung wisata dan pada bidang komunikasi biasanya yang ada hubungannya dengan media massa. Laporan-laporan ini biasanya harus sudah masuk dalam waktu yang mepet sehingga kadang-kadang harus molor dari waktu yang ditetapkan." (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Untuk lebih jelas mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, dapat dilihat tabel 9 berikut ini.

TABEL 9
PERNYATAAN MENGENAI KETEPATAN WAKTU MELAKSANAKAN PEKERJAAN PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG

No.	Pernyataan	Jumlah Orang	Persentase
1.	Tepat waktu	42	77.78 %
2.	Kadang-kadang tepat waktu	12	22.2 %
3.	Tidak tepat waktu	-	-
Jumlah		54	100 %

Sumber : Data wawancara yang diolah

Sebagaimana hasil keterangan pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, yang tertuang pada tabel diatas maka dapat diketahui bahwa sebanyak 42 orang pegawai atau 77,78 % menyatakan pekerjaan yang dilakukan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sedangkan 12 orang atau 22,22 % menyatakan kadang-kadang tepat waktu

walaupun kadang-kadang memerlukan waktu lebih dari yang sudah ditetapkan. Sementara tidak ada pegawai yang menyatakan tidak tepat waktu.

Mengenai alasan ketidak tepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang maka Heru, salah satu staf bidang pariwisata menyatakan :

> "Kalau selalu tepat waktu mungkin tidak ya mas, tetapi semua itu pasti ada alasannya, mungkin karena faktor pegawai sendiri, misalnya atasannya yang dimintai tanda tangan belum masuk, atau masalah fasilitas. Kantor ini cuma punya 1 buah komputer pada masing-masing bagian, ada banyak dibelakang tetapi rusak semua, jadi kalau ada lebih dari satu pekerjaan ya harus bergantian, nah inikan menghambat. Selain itu juga karena faktor kemampuan pegawai. Kalau yang ini, ya maklumlah, pegawai yang bapak-bapak atau ibu-ibu itu biasanya belum paham komputer jadi yang mengerjakan ya yang bisa komputer, untungnya sekarang sudah banyak pegawai yang mengerti". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Dari hasil wawancara diatas maka tercermin perlu adanya usaha peningkatan kemampuan pegawai Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang sehingga usaha pelayanan publik tidak terhambat.

d. Pelaksanaan Program Dinas

Kinerja aparatur pemerintah terutama pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang juga dapat diukur dari hasil pelaksanaan program kerja yang tertuang didalam rencana strategis dinas. Dalam hal ini pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang mempunyai rencana strategis dengan tujuan :

a. Meningkatkan pertumbuhan investasi;
b. Menumbuhkan kesempatan berusaha dan kesempatan bekerja;

c. Meningkatkan pelestarian lingkungan hidup;

d. Peningkatan Pendapatan Asli Daerah.

Selain tujuan tersebut, Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang juga menetapkan sasaran yang hendak dicapai dalam pelaksanaan kegiatan di bidang pariwisata dan Infokom, yaitu :

a. Meningkatkan kunjungan wisatawan nusantara dan mancanegara;

b. Tercapainya kualitas pelayanan Obyek dan Daya Tari Wisata serta Usaha Sarana dan Jasa Pariwisata;

c. Tercapainya peran serta masyarakat dan swasta dalam bidang kepariwisataan.

Dalam rangka pelaksanaan usaha pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan maka Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang telah menetapkan pula program dan kegiatan yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun. Program tersebut adalah :

a. Pengembangan Kegiatan Keperiwisataan;

b. Pengembangan Nilai Sejarah dan Budaya.

Sementara kegiatan yang dilakukan dalam 1 (satu) tahun adalah

a. Pemeliharaan Flora dan fauna serta peningkatan UPTD Taman Rekreasi Kota Malang;

b. Pengiriman Tim Kesenian ke TMII Jakarta;

c. Pemilihan Duta Wisata Kakang Mbakyu Kota Malang;

d. Festival Makanan Khas Malang;

e. Perekaman Gending dan Garap Tari Malangan;

f. Pelestarian dan pemeliharaan Benda Cagar Budaya dan Nilai Tadisi;

g. Pembinaan Seniman dan Budayawan Kota Malang.

Dari data diatas dapat diketahui bahwa pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang titik poin penting pada program kerja dinas adalah pada bidang pariwisata. Hal ini tercermin dari jumlah program kerja untuk bidang pariwisata yang mendominasi program Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang secara keseluruhan.

Hal ini diakui oleh Kepala Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang menyatakan bahwa :

> "Rencana kerja atau program kerja Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang memang didominasi oleh program bidang pariwisata karena memang pada kenyataannya kegiatan pada bidang tersebut lebih bayak dan lebih luas cakupannya. Sedangkan bagi bidang infokom bukannya dianak tirikan, tetapi karena pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang hasil penggabungan antar Dinas Pariwisata dan Dinas Infokom ini, anggarannya hanya turun untuk bagian pariwisata, sementara bagian infokom yang sekarang bagian dari Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang tidak didukung oleh dana sama sakali". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Ketidaktersediaan dana untuk bagian infokom ini juga diakui sebagai kendala dalam pembuatan program kerja bagi bagian tersebut, sebagaimana yang diungkapkan Kabid Komunikasi :

> "Sekarang ini bagaimana kita mau sosialisasi program Kota Malang kalau tidak ada dananya. Seharusnya kalau dinasnya digabung, anggarannya juga, tetapi ini rupanya tidak terjadi. Jadi ya kita harus *legowo* menerima kenyataan bahwa dibandingkan bidang pariwisata, bidang infokom seperti

tidak berfungsi". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

e. Kualitas Pelayanan Publik

Kualitas pelayanan publik merupakan hal terakhir yang menjadi tolak ukur kinerja aparatur pemerintah. Sebagaimana diketahui bahwa hasil keluaran kerja aparatur pemerintah adalah jasa pelayanan kepada masyarakat, inilah yang kemudian menjadi perhatian dalam kinerja aparatur pemerintah khususnya pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

Tugas Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang berupa kewenangan daerah menyelenggarakan urusan pemerintahan dibidang kepariwisataan dan kebudayaan daerah serta pelayanan informasi dan komunikasi memberi fungsi kepada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terutama berkaitan dengan proses pemberian rekomendasi perijinan kegiatan yang berhubungan dengan kepariwisataan dan jasa informasi dan komunikasi.

Pelayanan publik pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi dinas dikomentari oleh Andi, salah satu calon peserta pemilihan Kakang Mbakyu Malang :

"Disini pelayanannya cukup baik, kerjanya cepat dan tidak berbelit-belit, mungkin karena pegawainya berusaha tampil profesional dan kualitasnya bagus". (Wawancara : Disparinkom, Rabu, 21 Juni, Pkl. 09.00 WIB)

Pada kesempatan yang lain salah seorang pengusaha yang sedang mengurus ijin reklame mengatakan :

> “Untung saja proses disini cepat, karena kalau tidak bisa merugikan, karena saya harus sudang pasang reklame mulai minggu ini sedangkan ijinnya tidak hanya kesini saja tetapi juga masih harus ke dinas Perijinan”. (Wawancara : Disparinkom, Rabu, 21 Juni, Pkl. 09.00 WIB)

Namun pada wawancara dengan beberapa orang lain diketahui bahwa proses pelayanan publik di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang ternyata masih kurang memuaskan. Seperti yang dikemukakan Yudi, pengusaha rental *Video Game* yang sedang mengurus ijin :

> “Saya kecewa dengan pelayanan dinas ini karena masak janjinya tiga hari surat saya sudah selesai, tetapi ini sudah seminggu belum keluar, alasannya kepala dinasnya tugas keluar, ini kan mengecewakan”. (Wawancara : Disparinkom, Rabu, 21 Juni, Pkl. 09.00 WIB)

Selain itu Dina, salah satu peserta Pemilihan Kakang Mbakyu Malang mengatakan :

> “Masak foto sama dokumen saya hilang setelah saya titipkan disini pada waktu pendaftaran, memang waktu itu belum lengkap tetapi kan bukan alasan untuk tidak diperhatikan. Kalau begini saya harus mengurus mulai dari awal, mana waktunya sudah mepet, petugasnya belum tentu ada”. (Wawancara : Disparinkom, Rabu, 21 Juni, Pkl. 09.00 WIB)

Berdasarkan data tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat dilihat dari tingkat kepuasan anggota masyarakat yang melakukan pengurusan surat-surat atau dokumen perijinan kepada dinas terkait. Sedangkan pengukuran tingkat kepuasan, diukur dari hasil pelayanan yang tepat waktu, prosedur yang tidak berbelit-belit, tingkat kesalahan dalam pengurusan yang dilakukan oleh aparatur dinas dan apresiasi masyarakat terhadap hasil pelayanan dinas.

Dari hasil wawancara dengan beberapa nara sumber maka data tingkat kepuasan masyarakat yang berhubungan dengan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat disajikan pada tabel 10 berikut ini :

TABEL 10
PERNYATAAN MASYARAKAT ATAS PELAYANAN PUBLIK PADA DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI KOTA MALANG

No.	Pernyataan	Jumlah Orang	Persentase
1.	Puas	9	75 %
2.	Tidak Puas	3	25 %
Jumlah		12	100 %

Sumber : Data wawancara yang diolah

Dari data diats dapat diketahui bahwa terdapat 9 orang (75 %)yang menyatakan puas dengan kualitas pelayanan publik pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, sedangkan hanya 3 orang (25 %) menyatakan tidak puas terhadap hasil pelayanan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang.

2. Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur yang Dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

Dalam upaya menanggapi permasalahan yang merupakan penghambat kinerja pegawai, Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terus berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi dan meningkatkan kinerjanya karena peranan dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil adalah penting dan cukup menentukan, karena Pegawai Negeri Sipil merupakan unsur Aparatur Negara dan Abdi Masyarakat yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional

yaitu masyarakat yang adil, makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional tersebut diperlukan Pegawai Negeri Sipil sebagai warga negara yang merupakan Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan ketaatan pada Pancasila, UUD 1945, Negara, Pemerintah dan bertanggung jawab penuh menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

Dalam pada itu Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang merupakan bagian tak terpisahkan dari Pegawai Republik Indonesia yang mempunyai kedudukan, tugas serta tanggung jawab yang sama pula sehingga dapat mencapai sukses dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan.

Dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan dan pembanguan tersebut didukung oleh visi pembangunan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi yaitu terwujudnya Kota Malang sebagai kawasan wisata unggulan Jawa Timur, sedangkan misinya merupakan penjabaran visi pembangunan. Visi pembangunan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi yang dilaksanakan dengan menyatukan langkah dan tindakan nyata, serius, rinci, terpadu dan dilaksanakan secara sungguh-sungguh yaitu sebagai berikut :

1. Melestarikan dan mengembangkan nilai-nilai aset budaya tradisional;

2. Meningkatkan dan mengembangkan obyek-obyek wisata / Taman Rekreasi Kota;
3. Meningkatkan koordinasi dan kerjasama antar daerah (kabupaten Malang dan Kota Batu) baik tingkat Propinsi maupun Nasional;
4. Meningkatkan koordinasidan kerjasama para pelaku industri Pariwisata;
5. meningkatkan SDM, aparatur di Bidang Pariwisata, Informasi, Komunikasi dan Kebudayaan;
6. Meningkatkan dan mengembangkan sistem pelayanan Informasi dan Komunikasi.

Visi dan misi yang dijalankan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang bertujuan untuk :

1. Meningkatkan pertumbuhan investasi;
2. Menumbuhkan kesempatan berusaha dan kesempatan kerja;
3. Meningkatkan pelestarian lingkungan hidup;
4. Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Sebagaimana diuraikan dalam visi dan misi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam menghadapi era otonomi daerah ini, harus selalu diupayakan pembinaan kedisiplinan serta kemampuan dan ketrampilan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang. Sebagimana pernyataan yang dikemukakan oleh Ka. Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan

Komunikasi, yang selalu menekankan perlunya kedisiplinan, peningkatan kemampuan dan produktivitas kerja :

> "Pada staf saya selalu saya tekankan tentang disiplin kerja, terutama masalah jam kantor, apel pagi dan sore dan terlebih lagi produktivitas kerjanya. Jangan sampai pegawai pada jam kerja keluyuran kemana-mana yang bukan tugas dinas ". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Di era otonomi daerah khususnya dengan adanya restrukturisasi organisasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang sebelumnya merupakan dua dinas yaitu Dinas Pariwisata dan Dinas Informasi dan Komunikasi yang kini telah digabung menjadi satu dinas ini menurut Kepala Bagian Tata Usaha menjelaskan bahwa :

> "Dengan diberlakukannya PP No. 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah, antara Dinas Informasi dan Komunikasi dan Pariwisata digabung menjadi satu, memang tidak dipungkiri bahwa ada beberapa pegawai belum siap dan adapula pegawai yang motivasinya menurun akibat tidak sesuai dengan posisi jabatan sebelumnya, memang secara psikologis mereka yang mengalami hal tersebut kecewa namun saya terus berupaya menegakkan kedisiplinan dalam bekerja melalui pembinaan mental secara bertahap". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Otonomi Daerah yang mensyaratkan adanya restrukturisasi perangkat daerah telah mendorong Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang untuk memperhatikan secara ekstra terhadap kinerja pegawai. Untuk itu semua mutlak diperlukan adanya aparatur pemerintah atau pegawai yang mempunyai disiplin tinggi pula.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas pegawai khususnya pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, pasca restrukturisasi, maka faktor-faktor penting yang harus diperhatikan adalah disiplin pegawai dan motivasi serta adanya pendidikan dan pelatihan pegawai sehingga produktivitas kerja yang dihasilkan akan memuaskan bagi publik.

a. Penegakan Disiplin Pegawai

Penggabungan antara Dinas Priwisata dan Dinas Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang didasarkan pada PP No. 84 tahun 2000, telah memberikan dampak tidak saja pada struktur organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, namun juga berpengaruh terhadap kinerja aparaturnya. Memasuki era otonomi daerah pegawai dituntut untuk dapat bekerja lebih profesional, hal ini demi mewujudkan prinsip *"good public services"*, dimana produktivitas pegawai pelu ditingkatkan dan perlu adanya upaya untuk meminimalisir faktor penghambat kinerja pegawai, khususnya pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang pasca restrukturisasi organisasi.

Dalam upaya meningkatkan produktivitas pegawai khususnya Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang pasca restrukturisasi organisasi, maka masalah kedisiplinan mendapat porsi yang lebih besar. Artinya pendayagunaan aparatur yang merupakan Sumber Daya Manusia, akan bertumpu dan bertitik tolak dari kedisiplinan. Disiplin yang tinggi akan mendorong aktivitas

yang tinggi pula dan pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas yang merupakan faktor penentu tercapainya suatu target pembangunan.

Dalam menanggapi permasalahan yang berkaitan dengan disiplin yang telah diuraikan diatas, Kepala Bagian Tata Usaha menjelaskan bahwa :

> "Pada dasarnya setelah adanya resrukturisasi organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, masalah disiplin pegawai dalam kinerjanya memang perlu ditingkatkan, namun seperti yang dapat dilihat disini para pegawai berusaha untuk terus menyesuaikan diri dengan keadaan kantor yang baru ".(Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Menyambung pernyataan tentang disiplin pegawai, pada hari dan tempat yang sama, salah satu staf pegawai dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi berpendapat tentang kedisiplinan dalam menjalankan tugas pasca restrukturisasi organisasi :

> "Posisi jabatan yang saya duduki sekarang memang berubah dari posisi jabatan sebelumnya pada Dinas Informasi dan Komunikasi, namun dalam menjalankan tugas setiap pekerjaan dapat saya selesaikan sampai tuntas walaupun kadang-kadang melebihi waktu yang ditentukan, tetapi tidak sampai memerlukan bimbingan dari atasan". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Berkaitan dengan apa yang telah diuraikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam menumbuhkan dan meningkatkan kedisiplinan pegawai pasca restrukturisasi organisasi diperlukan upaya bertahap, berencana dan berkesinambungan yang antara lain dapat ditempuh dengan berbagai macam cara yaitu :

a.) Keteladanan

Seorang pemimpin sangat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja pegawai karena seorang pemimpin akan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberi contoh yang baik, berdisiplin, baik, jujur, adil serta sesuai kata dan perbuatannya. Dengan teladan pemimpin yang kurang baik dalam hal kedisiplinan, maka para bawahanpun akan kurang disiplin. Setiap pemimpin harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh akan diteladani bawahannya.

Ir. Son Magenda A. selaku Ka. Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi, mengatakan bahwa :

> "Menurut saya, cara menumbuhkan kedisiplinan pegawai pasca restrukturisasi organisasi khususnya bagi pegawai yang dalam menjalankan tugasnya *"nglokro"* (tidak semangat), maka alternatif tindakan saya, saya selalu berusaha memberi contoh yang baik pada pegawai saya, saya selalu datang lebih awal, sehingga dapat mengetahui apakah petugas piket atau pegawai saya menjalankan tugasnya dengan baik atau tidak terutama dalam hal disiplin waktu, dengan demikian saya dapat dengan mudah memonitor atau mengawasinya". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Namun dari sumber lain salah seorang staf mengatakan :

> "Di sini peraturan agak longgar dan contohnya saja waktu kerja datang dan pulang kita bisa dengan mudah keluar kantor, asalkan pada waktu ada pimpinan, kita benar-benar bekerja". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Pada bagian inilah sangat diperlukan adanya pengawasan dan terlebih lagi adanya sanksi terhadap setiap kesalahan.

b.) Penegakan disiplin melalui hukuman

Penegakan disiplin melalui hukuman mempunyai peran yang sangat penting dalam memelihara kedisiplinan pegawai. Penegakn disiplin melalui hukuman ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan pegawai. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua pegawai. Pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, penegakan disiplin melalui hukuman dilakukan dalam beberapa hal:

1. Dilakukan sosialisasi tentang disiplin pegawai

Berdasarkan PP No. 30 tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dengan adanya sosialisasi tentang displin pegawai, pegawai dapat mengetahui hal-hal yang tidak baik dilakukan (larangan), kewajiban yang harus dilakukan. Dengan ditaatinya peraturan yang berlaku oleh para pegawai, displin kerja pegawai dapat semakin meningkat. Hal ini terutama dilakukan terhadap pegawai baru.

2. Sosialisasi Surat Edaran tentang Peningkatan Disiplin PNS

Berdasarkan surat edaran Tentang Tindak Lanjut Pelaksanaan Cuti Bersama dan Pelanggaran Jam Kerja yang berasal dari Sekretaris Daerah ditujukan kepada Kepala Dinas untuk diberitahukan atau disosialisasikan kepada seluruh staf di lingkungan kerja kantor Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan disiplin pegawai terutama bagi pegawai yang kurang disiplin. Dalam surat edaran tersebut diberlakukan beberapa ketentuan yang

menyebutkan bahwa penjatuhan hukuman disiplin oleh pejabat yang berwenang menhukum sesuai denmgan tingkatannya, didasarkan hasil pemeriksaan untuk menunjukkan faktor penyebab dan pendorong yang bersangkutan melakukan pelanggaran sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.

Dengan berpedoman pada PP No. 30 tahun 1980, setiap pemimpin / Kepala Dinas memberikan bimbingan, pembinaan maupun tindakan tegas kepada seluruh stafnya, sesuai dengan tingkatan kesalahan/pelanggaran yang dilakukan.

Pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang pemberian hukuman disiplin dilakukan sesuai dengan kesalahan yang telah diperbuat. Atasan melakukan pengawasan untuk mencegah / mengetahui kesalahan, sekaligus membetulkan kesalahan yang dilakukan oleh staf bawahannya. Dengan adanya pengawasan, pimpinan dapat secara langsung mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap pegawainya. Kasubbag Umum mengatakan bahwa :

> "Meskipun kadang mereka pulang tidak tepat jam pulang kantor, ya kalau masalah itu sebenarnya masih wajar, sebab kondisi pegawai pada umumnya mendekati jam pulang kantor mereka kurang bersemangat dalam menjalankan tugasnya, sebenarnya hal itu masih cukup wajar". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Salah satu contoh nyata dari pemberian sanksi diungkapkan oleh Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi :

> "Dalam waktu dekat ini saya sedang mempersiapkan surat peringatan kepada pegawai yang sampai hari ini sudah meninggalkan tugas selama hampir sebulan tanpa keterangan. Ini agar dapat dijadikan contoh untuk

pegawai yang lain agar tidak melakukan hal yang sama". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

Pemberian sanksi pada pegawai yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi dapat dilihat pada Tabel 11 berikut ini :

TABEL 11
JENIS PEMBERIAN SANKSI DAN PELANGGARAN DISIPLIN KEPEGAWAIAN KEADAAN JANUARI – MEI 2006

No.	Jenis Hukuman	Jumlah
1.	Teguran Tertulis	2
2.	Pernyataan Tidak Puas	-
3.	Penundaan Kenaikan Gaji	-
4.	Penundaan Kenaikan Pangkat	-
5.	Pembebasan Jabatan	-
6.	Pemberhentian Dengan Hormat Tidak Atas Permintaan Sendiri	-
Jumlah		2

Sumber : Lakip Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang 2005

Berkaitan dengan hal ini Dra. Endang Suyatikah mengungkapkan bahwa :

"Bahwa penerapan disiplin bagi pegawai Negeri Sipil dikantor Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang sudah dilaksanakan dengan cukup baik, hal ini dapat dilihat dengan adanya pemberian sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin kepegawaian, sanksi tersebut diberikan sesuai dengan jenis pelanggaran yang mereka lakukan". (Wawancara : Disparinkom, Jumat, 2 Juni, Pkl. 14.15 WIB)

c.) Pengawasan terhadap pegawai

Betapapun baiknya upaya-upaya yang dilakukan untuk menumbuh kembangkan dan meningkatkan disiplin akan tetapi tanpa adanya pengawasan, niscaya sangat sulit diharapkan hasilnya. Pengawasan yang lebuh efektif adalah pengawasan yang dilakukan pada unit-unit / satuan kerja masing-masing oleh

atasan langsungnya, karena satuan-satuan kerja itulah sebagai pelaksana-pelaksana kegiatan dari keseluruhan organisasi.

Salah satu bukti adanya pengawasan secara nyata adalah dengan adanya presensi pegawai. Dari daftar ini dapat diketahui siapa-siapa saja pegawai yang masuk, ijin, cuti atau tidak masuk tanpa keterangan.

Adapun rincian presensi pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat diketahui melalui tabel 12 berikut :

TABEL 12
DAFTAR PRESENSI PEGAWAI PERIODE PEBRUARI – MEI 2006

No.	Bulan	Jumlah Hari Kerja	Pegawai Tidak Masuk (Orang)						Keterangan
			Sakit	Ijin	Cuti	Dinas Luar	Pendidikan	Tanpa Keterangan	
1.	Pebruari	21	1	1	2	2	-	2	
2.	Maret	21	1	1	-	-	-	2	
3.	April	21	1	1	1	-	-	2	
4.	Mei	21	5	2	2	2	-	1	

Sumber : Laporan presensi pegawai

b. Pemberian Motivasi Pegawai

Dalam menegakkan kedisiplinan hal yang tidak mungkin dapat dipisahkan yaitu motivasi dari diri seorang aparatur itu sendiri dalam membentuk kedisiplinan karena keduanya mempunyai hubungan yang sangat erat dan positif. Motivasi terhadap seorang pegawai agar melaksanakan tugas dengan baik demi peningkatan kinerjanya itu sangat perlu menjadi perhatian, karena keberhasilan seseorang dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong semangatnya untuk melakukan pekerjaan.

Berkaitan dengan disiplin dan motivasi diatas, Titis salah satu staf bagian Tata Usaha saat ditemui dalam wawancara berpendapat bahwa :

> "Motivasi kerja saya menjadi menurun, karena tidak sesuai dengan posisi jabatan pada dinas sebelumnya, sehingga dengan adanya penggabungan ini sangat mempengaruhi kinerja saya, karena saya harus beradaptasi dengan kondisi lingkungan ruangan dan kantor baru sehingga kurang memberikan dukungan kepada saya dalam menyelesaikan tugas-tugas saya pada dinas ini". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Memahami kondisi diatas, Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, untuk dapat mengarahkan para pegawai secara efektif maka pimpinan harus benar-benar mengetahui motivasi para pegawai. Dari segi pegawai, motivasi merupakan alasan pegawai mendapatkan penghargaan dan mereka akan berusaha untuk menghindari terjadinya hukuman atas segala kegiatan hasil kerjanya. Dalam memberikan motivasi khususnya pasca restrukturisasi organisasi yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang adalah melalui :

a. Pembinaan mental pegawai

Upaya pembinaan mental terhadap pegawai dimaksudkan agar dapat mempengaruhi sikap pegawai untuk dapat berperilaku positif, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksnakan tugas. Menurut Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi mengatakan bahwa :

> "Pelaksanaan pembinaan mental dan moral pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi dilakukan oleh pimpinan dengan Kepala Bagian atau secara insidental". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Menyambung pernyataan dari Kepala Tata Usaha Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi, Kepala Dinas juga berpendapat mengenai cara memotivasi pegawai :

> "Menurut saya jika berbicara tentang bagaimana cara memotivasi pegawai terutama pasca restrukturisasi organisasi, saya selaku pimpinan disini mengakui jika ada satu atau dua orang pegawai disini masih belum bisa beradaptasi itu merupakan hal yang wajar, namun untuk menanggapi maslah seperti ini maka upaya yang saya lakukan biasanya memberikan pembinaan mental seperti memberikan saran-saran atau bahkan saya akan adakan rapat antar pegawai, dengan tujuan agar pegawai dapat memaklumi atau memahami atas kondisi yang baru ini, sehingga dengan adanya rapat seperti ini biasanya pegawai akan paham dan sadar dengan sendirinya sehingga kinerja mereka tetap berjalan seperti apa adanya". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Namun pada kesempatan yang lain, Bobby, salah satu staf dinas menyampaikan bahwa :

> "Rapat antar pegawai itu sepertinya tidak ada kalau yang dimaksud adalah untuk semua pegawai, tetapi kalau bapak pimpinan rapat dengan kepala bagian atau kasubag itu ada. Sejauh yang saya tahu, disini belum pernah Bapak Pimpinan itu bertanya secara formal tentang motivasi pegawainya, yang ada adalah percakapan informal tidak dalam rapat". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Dari pernyataan-pernyataan diatas pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dapat disajikan pada tabel 13 berikut :

TABEL 13
PERNYATAAN MENGENAI PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

No.	Pernyataan	Jumlah	Persentase
1.	Sangat Berpengaruh	47	87,04 %
2.	Kurang Berpengaruh	7	12,96 %
3.	Tidak Berpengaruh	0	0 %
Total		54	100 %

Sumber : Data wawancara yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebagian besar informan, yaitu 87,04 persen menyatakan bahwa pemberian motivasi yang dilakukan oleh pimpinan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang benar-benar sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan hasilnya adalah berupa peningkatan kinerja aparatur dinas. Sedangkan dari total informan terdapat 7 orang atau 12,96 persen informan yang menyatakan bahwa pemberian motivasi tersebut kurang berpengaruh terhadap kinerja mereka sehingga tidak ada peningkatan kualitas kinerjanya, dan tidak ada informan yang menyatakan bahwa pemberian motivasi tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka.

b. Pengangkatan dalam jabatan

Pemberian motivasi pasca restrukturisasi organisasi pegawai selain berwujud pembinaan mental juga dilakukan dengan memberikan kedudukan suatu jabatan dalam organisasi, hal ini perlu dilakukan untuk menanggapi permasalahan yang muncul seperti pada beberapa jabatan pegawai yang hilang bersamaan dengan adanya restrukturisasi organisasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang. Pengangkatan pegawai dalam suatu jabatan tertentu diharapkan dapat mendorong pegawai untuk lebih bekerja lebih keras dan berprestasi khususnya pasca restrukturisasi organisasi organisasi sehingga mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Menurut Kepala Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi mengatakan bahwa :

> “Pengangkatan dalam jabatan pada Dinas Pariwisata, informasi dan Komunikasi biasanya dilakukan langsung oleh Pemerintah Kota Malang

> yaitu melalui SK Walikota, saya rasa pengangkatan dalam jabatan merupakan salah satu upaya dalam memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya,dan itu dikarenakan semakin pegawai mampu menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik maka saya akan memberikan prioritas kepada pegawai tersebut untuk saya promosikan dan sebaliknya jika seorang pegawai dalam bekerja kurang efektif, maka ia akan berada dalam antrian panjang untuk saya promosikan dalam kenaikan jabatannya". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

c. Pendidikan dan Latihan

Secara umum pendidikan dan latihan pegawai bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan bagi para pegawai, sehingga melalui pendidikan dan latihan itu dapat memberikan bekal kepada para pegawai yang berkaitan dengan ketrampilan teknis dan administattif yang lebih mantap. Dan setelah pegawai diberikan program pendidikan dan latihan perlu diadakan suatu evaluasi yang kemudian diikuti dengan rencana tindak lanjut, sehingga mendorong para pegawai yang bersangkutan benar-benar mampu menerapkan bekal yang telah diterimanya didalam latihan tersebut. Disamping memperhatikan prestasi selama dalam latihan, juga perlu dilihat prestasi setelah menyelesaikan latihan tersebut, sehingga hal ini dapat menumbuhkan kesan bahwa pendidikan dan latihan itu dapat memberikan manfaat nyata bagi pegawai yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya.

Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pemerintah Kota Malang. Adapun rincian pegawai Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi yang telah mengikuti diklat dapat dilihat pada Tabel 14 berikut :

TABEL 14
PEGAWAI YANG TELAH MENGIKUTI DIKLAT

No.	Nama & NIP	Jabatan	Jenis Diklat
1.	Inggit Moestikawaty	Staf Dinas Parinkom	Diklat Pengadaan Barang/Jasa
2.	Son Magenda, MM	Ka. Dinas Parinkom	Lokakarya Nasional Pengembangan Destinasi Pariwisata

Sumber : Data kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah

Pentingnya tingkat pendidikan dalam penguasaan kemampuan juga akan sangat membantu kinerja aparatur, sehingga pegawai perlu mendapat kesempatan memperbaiki kemampuan berdasarkan tingkatan pendidikan. Adapun pegawai yang mengajukan ijin belajar pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi dapat diketahui seperti yang tersaji pada Tabel 15 berikut :

TABEL 15
DAFTAR PEGAWAI YANG MENGAJUKAN IJIN BELAJAR

No.	Nama	Jabatan	Ijin Belajar
1.	Bobby Abdul Kadir	Staf	S-1
2.	Yono	Staf	SLTA
3.	Heru Dwi Santok, SE	Staf	S-2
4.	Dra. Mudmainah	Staf	S-2
5.	Slamet Hariyadi	Staf	S-1
6.	Sri Wahyuningsih	Staf	S-1

Sumber : Data kepegawaian Badan Kepegawaian daerah

Dari sejumlah pegawai yang telah mengikuti diklat dan berusaha memperluas pengetahuan dengan cara mengikuti program belajar maka perlu diketahui efek dari diklat dan peningkatan pendidikan tersebut bagi kenerja pegawai, sebagaimana dapat dilihat pada tabel 16 berikut ini :

TABEL 16
PERNYATAAN PEGAWAI SETELAH DIKLAT

No.	Pernyataan Pegawai Dalam Menjalankan Pekerjaan	Jumlah
1.	Meningkat	8
2.	Tidak Ada Peningkatan	-
3.	Menurun	-
	Jumlah	8

Sumber : data wawancara yang diolah

Dari data diatas, salah satu peserta yang pernah mengikuti diklat, Inggit Moestikawaty menyatakan bahwa :

> "Dari saya mengikuti diklat, banyak manfaat yang saya peroleh, sehingga akan sangat berfungsi dalam membantu pekerjaan saya karena secara otomatis saya akan mendapatkan tambahan pengalaman dan banyak pengetahuan yang saya dapat peroleh". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Selain upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi juga dilakukan dengan pendidikan berjenjang berdasarkan suatu pola konsepsi menyeluruh, disamping latihan-latihan praktis untuk memperoleh ketrampilan profesional. Masih menurut Kepala Bagian Tata Usaha, mengatakan bahwa :

> "Pembinaan pengetahuan dan keteampilan profesional yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi hampir sama dengan diklat yang biasanya berasal dari Dinas Propinsi terutama berkaitan dengan sosialisasi PP ". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

Adapun jumlah pegawai yang telah mengikuti pendidikan perjenjangandapat diketahui lebih jelas pada tabel 17.

TABEL 17
DATA PEGAWAI BERDASARKAN DIKLAT PENJENJANGAN

No.	DIKLATPIM IV	DIKLATPIM III	SPAMEN
1.	10 orang	5 Orang	1 Orang

Sumber : Data kepegawaian Badan Kepegawaian daerah

Hasilnya adalah adanya peningkatan kualitas kinerja aparatur yang semakin baik. Hal ini dapat diukur dari ukuran kinerja berupa kualitas pelayanan yang meliputi kerapian, ketelitian dan tingkat kesalahan dalam pelayanan, kedisiplinan dan kehadiran pegawai.

d. Peningkatan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Dengan sarana dan prasarana yang memadai, maka tugas dan pekerjaan yang dilakukan pegawai akan mudah untuk dilaksanakan dan membantu mempercepat selesainya sebuah pekerjaan sehingga produktivitas kerja pegawai akan lebih efektif dan efisien. Oleh karena itu dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai seperti adanya penegakan kedisiplinan dan pemberinan motivasi pegawai serta adanya diklat, jika tidak ada dukungan sarana dan prasrana maka akan tidak ada artinya. Oleh karena itu upaya yang dilakukan oleh Dinas dalam meningkatkan kinerja pegawainya selain melalui penegakan disiplin, pemberian motivasi dan diklat pegawai juga didukung oleh sarana dan prasarana yang ada.

Dalam menjalankan tugas operasional Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada. Peralatan operasional yang dimiliki oleh dinas dapat diketahui seperti pada Tabel 18.

TABEL 18
SARANA DAN PRASARANA YANG DIGUNAKAN OLEH DINAS PARIWISATA, INFORMASI DAN KOMUNIKASI

No.	Uraian	Jumlah Keadaan Sekarang			Satuan	Ket
		Baik	Rusak			
			Sedang	Berat		
1.	Meja Kursi Tamu	4	-	2	6 Buah	-
2.	Meja Komputer	-	-	1	2 Buah	-
3.	Meja Tulis Kayu	67	-	5	72 Buah	-
4.	Meja Kayu Pimpinan	8	-	-	8 Buah	-
5.	Meja Counter	2	-	2	4 Buah	-
6.	Meja Dorong	1	-	-	1 Buah	-
7.	Almari Besi	9	-	-	9 Buah	-
8.	Almari Hias Besi	1	-	-	1 Buah	-
9.	Rak Komputer	1	-	-	1 Buah	-
10.	Filling Cabinet	13	-	6	19 Buah	-
11.	Kursi Kayu Rotan	43	-	10	53 Buah	-
12.	Kursi Lipat Besi	21	-	22	43 Buah	-
13.	Kursi Pimpinan	7	-	-	7 Buah	-
14.	Brand Case	2	-	-	2 Buah	-
15.	Komputer lengkap	2	-	6	8 Unit	-
16.	Komputer Tanpa Printer	-	-	1	1 Unit	-
17.	Papan Pengumuman	10	-	-	10 Buah	-
18.	Kaca Rias	2	-	-	2 Buah	-
19.	Telepon	3	-	-	3 Unit	-
20.	Telepon Faksimili	1	-	-	1 Unit	-
21.	Stavolt	1	-	-	1 Buah	-
22.	Tape Double Rekam	1	-	-	1 Unit	-
23.	Air Conditioner	1	-	-	1 Unit	-
24.	Mesin Ketik	-	-	7	7 Unit	-
25.	Mesin Ketik Langenwagon	-	-	2	2 Unit	-
26.	Rak Koran	2	-	-	2 Buah	-
27.	Kursi Plastik	13	-	-	13 Buah	-
28.	Jam Dinding	4	-	-	4 Buah	-
29.	Almari Kayu	5	-	4	9 Buah	-
30.	Bufet Kayu	1	-	-	1 Buah	-
31.	Tape recorder	1	-	-	1 Buah	-
32.	Kertea Dorong	1	-	-	1 Buah	-
33.	Kursi Panjang Kayu	1	-	-	1 Buah	-
34.	Kereta Sampah	1	-	-	1 Buah	-
35.	Mesin Potong Rumput	2	-	-	2 Unit	-
36.	Almari Pakan	1	-	-	1 Buah	-
37.	Papan Struktur	3	-	-	3 Buah	-

38.	Pompa Air	1	-	-	1 Unit	-
39.	Kotak P3K	1	-	-	1 Buah	-
40.	Almari Es	1	-	-	1 Unit	-
41.	Pigora Kaca	8	-	-	8 Buah	-
42.	Wartel	1	-	1	2 Buah	-
43.	Kursi Tangan Besi	-	1	-	1 Buah	-
44.	Meja Rapat Panjang	4	-	-	4 Buah	-

Sumber : Lakip Dinas Parinkom Tahun 2005

Dari data sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi, Kasubbag Umum mengatakan bahwa :

> "Sarana yang dimiliki oleh Dinas menurut saya sudah cukup memadai, namun kalau berbicara tentang prasarananya, bahwa kantor ini setara dengan rumah tipe 70, sedangkan pegawainya sejumlah 54 dan ruangannya tidak terlalu luas, kadang ada 10 orang dalam satu ruangan, ya tentu saja kurang luas, terkadang kami merasa kurang nyaman dalam menjalankan pekerjaan kami". (Wawancara : Disparinkom, Senin, 5 Juni, Pkl. 13.30 WIB)

B. PEMBAHASAN

1. Penempatan Pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Pemerintah Kota Malang

Dalam analisis ini, penulis lebih memfokuskan kajian pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, karena Dinas ini merupakan hasil penggabungan antara Dinas Pariwisata dan Dinas Informasi dan Komunikasi, setelah adanya restrukturisasi yang berdasarkan pada PP No. 8 tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah.

Dalam rangka menyelenggarakan Penyelenggarakan Pemerintahan Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah dan untuk

meningkatkan penyelenggaraan pemerintah yang berhasil guna, maka perlu dilakukan restrukturisasi Organisasi Perangkat daerah Kota Malang.

Sesuai dengan pasal 9 Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2003, Dinas Daerah yang merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah terdiri sebanyak-banyaknya 14 (empat belas) Dinas, maka Struktur Organisasi Dinas Daerah perlu penataan kembali dengan melakukan penggabungan, penghapusan dan pengurangan jumlah struktur sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003. hasilnya dinas yang semula berjumlah 18 menjadi 14 dinas saja.

Dalam penjelasan pasal 11 ayat (2) dijelaskan bahwa Pembentukan, Penggabungan kewenangan Bidang Pariwisata dengan Bidang Informasi dan Bidang Komunikasi dilakukan untuk menciptakan efisiensi dan efektifitas kelembagaan, tugas pokok dan fungsi sesuai dengan kewenangan yang dilaksanakan. Jadi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi termasuk dinas hasil penggabungan selain dengan Dinas Informasi dan Komunikasi juga dengan Bidang Kebudayaan dari Dinas Pendidikan.

Proses peralihan dari sistem dekonsentrasi ke sistem desentralisasi yang lazim disebut dengan pemerintahan Otonomi Daerah yaitu penyerahan urusan pemerintahan kepada Pemerintah Daerah yang bersifat operasional dalam rangka sistem birokrasi pemerintahan. Tujuan otonomi adalah mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan kepada masyarakat.

Otonomi dilaksanakan untuk menjalankan prinsip-prinsip yang mengacu pada tujuannya yaitu demokrasi, peran masyarakat, pemerataan dan keadilan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan oleh pemerintah daerah dalam mewujudkan otonomi daerah yang luas dan bertanggung jawab di era reformasi dan desentralisasi pemerintahan dalam rangka tindak lanjut dari UU No. 22 tahun 1999 dan UU No. 32 Tahun 2004 serta PP No. 8 tahun 2003 adalah dengan adanya restrukturisasi organisasi. Sejalan dengan dilakukannya UU No. 32 tahun 2004 tersebut telah mengubah paradigma sentralisasi pemerintahan ke arah desentralisasi dengan pemberian otonomi daerah yang nyata, luas dan bertanggung jawab kepada daerah. Perubahan paradigma tersebut merupakan kesempatan yang penting bagi pemerintah daerah untuk membuktikan kesanggupannya dalam melaksanakan urusan-urusan pemerintahan daerah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat daerahnya. Oleh karena itu kinerja pemerintah daerah perlu ditingkatkan dalam mengurus rumah tangga daerah dan pelayanan kepada masyarakat.

Berkaitan dengan hal yang diuraikan diatas, penyelenggaraan otonomi daerah telah mengakibatkan perubahan kewenangan Pemerintah Pusat dan Daerah yang berimplikasi pada perubahan bentuk dan perubahan struktur organisasi yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 8 Tahun 2004 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah. Perubahan bentuk dan struktur organisasi diarahkan demi terciptanya tujuan tersebut. Restrkturisasi organisasi pada struktur organisasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dilaksanakan setelah kajian dan analisa yang mendalam terhadap pelaksanaan otonomi daerah.

Pada struktur organisasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang berdasarkan Peraturan Daerah No. 5 Tahun 2004 bahwa Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dipimpin oleh seorang kepala dinas yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dimana tugas dari Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya adalah membantu Walikota melaksanakan urusan dibidang pariwisata, informasi dan komunikasi. Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang sesuai dengan peraturan daerah dan ketentuan lainnya, sesuai dengan kebijakan kepala daerah serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala daerah, sehingga pada dasarnya tugas Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang adalah merupakan unsur pelaksana daerah dibidang pariwisata, informasi dan komunikasi.

Dengan adanya perubahan struktur organisasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, tentunya berdampak pula pada tugas dan fungsi yang ada. Tugas dan fungsi dari Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang ada sekarang tentunya menyesuaikan dengan struktur yang baru, dimana diupayakan dengan adanya struktur yang baru dapat lebih memperkaya fungsi dan tugas tanpa harus mempunyai struktur yang tambun.

Berdasarkan PP No. 8 tahun 2003, nomenklatur, jenis dan jumlah unit organisasi; tentang pembentukan, kedudukan, tugas pokok, fungsi dan struktur

organisasi perangkat daerah di lingkungan pemerintah daerah ditetapkan dengan keputusan kepala daerah berdasarkan kemampuan, kebutuhan dan beban kerja.

Perubahan dan penyesuaian pada tugas dan fungsi dari masing-masing bagian maupun sub bagian yang ada pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang semakin banyak dan tuntutan dari organisasi untuk terus maju dan berkembang.

Dengan adanya restrukturisasi organisasi telah membawa perubahan pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, dimana dari dua dinas digabung menjadi satu dinas, maka penempatan pegawai juga mengalami perubahan. Sedangkan dengan adanya struktur organisasi yang baru Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dikepalai oleh Bapak Ir. Son Magenda, MM yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Dinas Pariwisata. Penempatan pegawai khususnya penunjikan kepala dinas tergantung pada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan melalui Keputusan Walikota berdasarkan senioritas dan kewenangan. Jumlah pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang adalah 54 orang dengan rincian sejumlah 12 PNS dan 7 PTT berkedudukan pada Unit Pelaksana Teknis Dinas (UPTD) Taman Rekreasi Kota Malang sedangkan sejumlah 6 orang berkantor di Gedung Balai Penyelamatan Benda Cagar Budaya “Mpu Parwa”, 36 orang berkantor pada kantor/gedung utama yang terletak di Jalan Borobudur.

Keadaan di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang yang diperoleh dari data pada bab pembahasan dilihat dari segi Sumber Daya

Aparaturnya menunjukkan bahwa dari segi kualitas cukup baik dan dari segi kuantitas juga sudah memadai. Hal ini dapat dilihat dari 40,74 % jumlah pegawai yang ada di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang mempunyai tingkat pendidikan Sarjana/S1, dilihat dari golongan dan kepangkatan pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang juga terkonsentrasi pada pegawai yang mempunyai golongan ruang III.

Penempatan pegawai setelah adanya restrukturisasi organisasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang berdasarkan keterangan yang penulis peroleh dari hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Usaha, mengatakan bahwa pegawai yang dahulu Kepala Dinas Informasi dan Komunikasi sempat menjadi Kepala Bagian Informasi dan Komunikasi. Selain itu spesifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan jenis pekerjaan/posisi jabatan mengakibatkan terjadinya penurunan motivasi kerja, namun dengan disiplin dan motivasi yang diberikan melalui pembinaan mental pegawai, pada akhirnya pegawai akan menyadari dan menerima kondisi lingkungan kerja baru secara bertahap. Dalam penempatan pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang juga dirasakan kurang sesuai dengan bidang tugasnya, hal ini dapat dilihat dari hanya ada 1 orang pada bagian pariwisata yang berlatar pendidikan bidang pariwisata (D-3). Rincian pegawai berpendidikan tamat S-1 dan S-2 pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terdiri dari Sarjana Sosial 13 Orang, Sarjana Hukum 3 orang, Sarjana Ekonomi 5 dan Sarjana Teknik 1 Orang.

2. Kinerja Aparatur pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

Keadaan kinerja pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat dilihat dari bukti-bukti yang ada seperti dari segi kerapian kerja, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan ketelitian kerja yaitu menyangkut tingkat kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai.

a. Kerapian Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, secara keseluruhan menyatakan bahwa setelah mereka mengikuti diklat, kursus dan pendidikan lanjutan maka mereka lebih berhati-hati dalam bekerja dan mereka menyatakan kerapian kerja juga sudah dapat dilaksanakan dengan cukup baik. Pada akhirnya dengan diikutkannya para pegawai dalam diklat-diklat yang diadakan, bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai terutama pasca restrukturisasi organisasi yang dialami Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, dalam hal ini dapat dilihat dari hasil kerja yang dilaksanakan.

Keterbatasan sarana masih merupakan kendala dalam usaha peningkatan kerapian kerja pegawai. Dalam hal ini tentu saja pegawai dituntut untuk lebih kreatif dalam mengatur hasil kerjanya walaupun dengan sarana yang terbatas.

b. Ketelitian Kerja / Tingkat Kesalahan

Ketelitian kerja sangat diperlukan terutama pada bidang yang berhubungan dengan dokumen dan pelayanan publik. Hal ini tercermin pada Dinas Pariwisata,

Informasi dan Komunikasi Kota Malang, yang pada tugas sehari-harinya melayani masyarakat memberikan rekomendasi usaha yang berkaitan dengan jasa pariwisata dan informasi komunikasi.

Ketelitian menjadi hal yang penting karena Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang bukan satu-satunya kantor yang dituju apabila masyarakat ingin mengurus ijin usaha tersebut, sehingga apabila terdapat kesalahan maka pemohon harus kembali mengurus surat-surat tersebut dan ini tentu saja merugikan.

Berdasarkan data hasil wawancara dari sejumlah informan dan pengamatan pada lokasi Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, yang tersaji pada penyajian data fokus penelitian, mereka meyatakan dengan mengikuti diklat, kursus dan pendidikan lanjutan, menjadikan pegawai lebih termotivasi dalam bekerja sehingga pekerjaan yang menjadi tugasnya lebih cepat selesai dan dengan hasil kerja yang baik

c. Ketepatan Waktu Menyelesaikan Pekerjaan

Dalam rangka peningkatan kinerja, kualitas kerja pegawai adalah mutlak dilakukan, karena sangat membantu sekali dalam proses penyelesaian pekerjaan yang telah menjadi tugas dan tanggung jawab para pegawai. Peningkatan kinerja tersebut termasuk dalam peningkatan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang merupakan tanggung jawab dan tugas pegawai.

Berdasarkan pengamatan pada beberapa bagian di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, dalam menyelesaikan tugas pekerjannya

cukup tepat waktu. Hal ini dapat dibuktikan dengan pendeknya waktu pengurusan ijin rekomendasi usaha jasa pariwisata dan informasi komunikasi yang hanya berlangsung selama tiga hari.

Keterlambatan masih terjadi namun masih pada batas-batas yang bisa ditoleransi dan merupakan akibat dari kondisi lingkungan kerja pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, misalnya masalah terbatasnya sarana.

d. Pelaksanaan Program Dinas

Pada pelaksanaan program yang dilakukan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang perlu mendapat porsi perhatian yang besar karena pada kenyataan dilapangan program-program kerja Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terlalu menitik beratkan pada bidang pariwisata. Hal ini mungkin terjadi karena alasan tidak tersedianya dukungan dana yang memadai khususnya untuk bidang infokom, namun perlu dicermati bahwa dengan tidak adanya program bagi bidang infokom bisa menjadi ganjalan berupa penurunan motivasi pegawai. Seperti yang dikemukakan slah satu staf bidang komunikasi yang menyatakan bahwa bagiannya seperti hamppir tidak berfungsi.

Tidak adanya program untuk bidang infokom jangan sampai mempengaruhi tugas sehari-hari Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam memberikan pelayanan pada masyarakat utamanya dalam proses pemberian rekomendasi perijinan usaha.

e. Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan publik selalu menjadi sorotan masyarakat ketika berbicara mngenai aparatur pemerintah. Pun demikian dengan kinerja pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, kualitas pelayanan publik menjadi salah satu tolok ukur keberhasilan peningkatan kinerja aparatur.

Pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang kualitas pelayanan sudah cukup baik terbukti dengan adanya bebarapa anggota masyarakat yang berhubungan dengan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang menyatakan kepuasan terhadap kinerja pelayanan aparatnya. Hal ini perlu dijaga kalau perlu ditingkatkan sehingga dapat menjadi contoh bagi dinas lain.

Ketidakpuasan selalu ada namun dengan seiring usaha peningkatan kinerja aparatur maka diharapkan kekurangan-kekurangan tersebut dapat diminimalisir.

3. Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur yang Dilakukan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang

Dalam upaya menghadapi tantangan yang muncul pasca restrukturisasi organisasi khususnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai, Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang berupaya untuk meningkatkan produktivitas pegawai melalui :

1.) Penegakan Disiplin Pegawai

Kedisiplinan pegawai sesuai dengan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Antara lain

memperinci bahwa Pegawai Negeri Sipil harus disiplin terhadap kewajiban-kewajiban sebagai berikut :

1. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah.
2. Megutamakan kepentingan negara diatas kepentingan golongan atau dia sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara untuk kepentingan golongan, diri sendiri atau pihak lain.
3. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah dan pegawai negeri.
4. Dan seterusnya seperti yang termuat dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999.

Selain beberapa kewajiban-kewajiban yang telah diuraikan diatas, Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang telah melakukan beberapa upaya untuk dapat menegakkan disiplin pegawai pasca restrukturisasi, hal tersebut dilakukan karena mengantisipasi oleh adanya pegawai yang mengalami penurunan kerja akibat adanya restrukturisasi organisasi yang harus menghadapi kondisi lingkungan kerja yang baru. Oleh karena itu Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dari data yang diperoleh berupaya menberikan porsi perhatian yang cukup terhadap kedisiplinan pegawai guna meningkatkan kinerja pasca restrukturisasi. Upaya yang dilakukan antara lain dengan :

a. Keteladanan

Upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi pemerintah daerah sangat diperlukan, karena disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Peningkatan disiplin kerja dalam organisasi harus diupayakan dengan cara yang baik, efisien dan efektif, sehingga seorang pegawai akan mempunyai kesadaran dan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kedisiplinan sangat diperlukan dalam menjalankan tugasnya, karena kedisiplinan mempengaruhi baik dan buruknya kinerja pegawai, semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja atau kinerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Dalam upaya penegakan disiplin pegawai dari paparan hasil penelitian, pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang bahwa kedisiplinan pegawai yang terbentuk tidak hanya dipengaruhi oleh masing-masing individu pegawai, namun juga dipengaruhi oleh keteladanan seorang kepala dinasnya, sebagai pemimpin yang memberi contoh kedisiplinan yang baik. Pemimpin Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, selalu berusaha menjadi panutan pegawainya. Perintah dan penjuk yang diberikan kepada para pegawai sudah cukup jelas, tegas dan dimengerti

dengan baik oleh para pegawai, sehingga tidak mengalami kebingungan dalam menjalankannya.

b. Penegakan Disiplin melaui Hukuman

Dalam upaya menindaklanjuti masalah kedisiplinan pegawai masalah kedisiplinan pegawai, maka perlu adanya sebuah peraturan yang mengatur kedisiplinan pegawai sekaligus pemberian sanksi yang jelas dan tegas bagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Pemberian hukuman disiplin harus benar-benar dilakukan dengan tegas dan disesuaikan dengan kesalahan yang telah dilakukan, sehingga pegawai yang pernah melakukan pelanggaran kedisiplinan tidak akan memgulangi dan membuat kesalahan yang sama, sehingga kinerja yang dihasilkanpun tidak akan terhambat.

Berdasarkan PP. No.30 Tahun 1999, setiap pelanggaran disiplin, dapat dikenakan hukuman disiplin yang terdiri atas 3 (tiga) tingkat yaitu :

1. hukuman disiplin ringan, yang terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. hukuman disiplin sedang, yang terdiri dari penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun, penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu tahun dan penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 tahun.
3. hukuman disiplin berat, yang terdiri dari penurunan pangkat setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan horamat tidak atas permintaan sendiri sebagai

Pegawai Negeri Sipil dan pemberhentian dengan tidak hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan keterangan yang didapat bahwa pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terdapat pelanggaran disiplin yaitu adanya 2 orang pegawai yang meninggalkan tugas selama 21 hari. Dengan kondisi ini kemudian diambil tindakan dengan dikeluarkannya surat peringatan 1 kepada kedua pegawai tersebut dengan tembusan kepada Badan Kepegawaian Daerah sebagai catatan. Sedangkan sanksi masih belum diberikan mengingat kedua pegawai tersebut masih belum kembali bekerja.

c. Pengawasan terhadap Pegawai

Tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi tidak hanya dinilai dari individu pegawai itu sendiri. Namun perlu beberapa variabel yang menunjangnya, salah satu diantaranya adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan. Selain pimpinan dapat mengukur tingkat kedisiplinan, pengawasan juga dapat berfungsi sebagai upaya memonitor pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya, sehingga jika dalam waktu tertentu seorang pegawai melakukan kesalahan, apakah hal tersebut berkitan dengan kedisiplinan atau suatu pekerjaan, maka pimpinan akan dengan cepat dan mudah mengetahui, sehingga dapat mengoreksi atau mencari solusi terbaik terhadap kesalahan yang diperbuat oleh pegawai tersebut.

Sejauh ini pengawasan yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang berdasarkan wawancara dengan Kepala Bagian

Tata Usaha, yaitu melaui tatap muka yang dilakukan secara insidental oleh pimpinan melalui rapat intern pegawai. Dari upaya yang dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terutama pasca restrukturisasi organisasi adalah suatu upaya yang tepat, karena pasca restrukturisasi organisasi, pegawai sangat membutuhkan pendekatan psikologis agar dapat menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik dan sesuai dengan peraturan yang berlaku, meskipun harus menghadapi kondisi yang baru, sehingga yang diharapkan kinerjanya semakin meningkat.

2.) Pemberian Motivasi Pegawai

Motivasi kerja dari seorang aparatur merupakan faktor yang penting, karena hal ini akan mempengaruhi kinerja dari aparatur itu sendiri, motivasi kerja aparatur yang tinggi, maka akan menghasilkan pelayanan publik yang prima dan berkualitas dan sebaliknya jika motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang aparatur cenderung rendah maka pelayanan yang dihasilkan akan lamban dan tidak memuaskan publik.

Pemberian motivasi kerja, penerapan sistem imbalan, partisipasi pegawai, sistem dan prosedur kerja serta hubungan kerja yang sesuai dan kondisi organisasi ynag harmonis, hasilnya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara optimal. Ketepatan dalam menciptakan sistem pemberian motivasi kerja akan mampu mendorong meningkatkan pemberdayaan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian berarti sistem pemberian motivasi kerja akan mampu meningkatkan produktivitas.

Pemberian motivasi kepada pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang merupakan hal yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan kinerja pegawai karena seorang pegawai dalam bekerja ssangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong semangatnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Disamping motivasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari disiplin, pemberian motivasi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang sangat penting mengingat bahwa Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang merupakan salah satu dinas yang mengalami perubahan struktur dan fungsi dan beban tugasnya, sehingga secara langsung membawa dampak bagi pegawai, terutama pegawai yang harus kehilangan posisi jabatannya pada dinas sebelumnya. Dampak yang dirasakan oleh pegawai yang kehilangan posisi jabatan pada dinas sebelumnya tentunya mengalami kekecewaan, oleh karena itu Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam menghadapi masalah motivasi pegawai seperti itu, maka Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terus berupaya memberikan motivasi guna meningkatkan kinerja pegawai pasca restrukturisai organisasi. Dengan memperhatikan teori motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg sebagaimana tekah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka upaya-upaya yang dilakukan dalam memberikan motivasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Pembinaan Mental

Dalam hal pembinaan mental terhadap pegawai, merupakan hal yang paling penting dilakukan oleh sebuah organisasi baik swasta maupun instansi pemerintah, karena hal ini sangat berkaitan dengan upaya pemberian motivasi pegawai, sehingga semangat kerja pegawai dapat terpacu sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang maksimal.

Upaya memotivasi pegawai melalui pembinaan mental pegawai pasca restrukturisasi organisasi merupakan salah satu cara yang tepat untuk mengobati kekecewaan pegawai khususnya bagi pegawai yang menduduki posisi yang tidak sesuai dengan keinginannya. Pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang upaya ini dilakukan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan dengan staf yang dilakukan oleh pimpinan.

Hanya saja masih terdapat kritik yang disampaikan oleh salah seorang staf Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, yaitu tentang rapat yang hanya diikuti oleh Kepala Bagian, Kasubbag dan Kasi sedangkan staf lain tidak pernah mengikuti rapat tersebut. Selain itu pertemuan dengan staf hanya dilakukan secara informal diluar rapat tersebut.

b. Pengangkatan Dalam Jabatan

Upaya lain yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian motivasi adalah dengan pengangkatan dalam jabatan. Pengangkatan pegawai dalam jabatan struktural akan memacu pegawai untuk lebih bersaing menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Dengan kata lain

pegawai akan termotivasi untuk menduduki jabatan tertentu, sehingga pegawai akan bekerja keras, tepat waktu, disiplin dan meningkatkan kemampuannya guna mendapatkan penialaian dari pimpinan untuk ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu. Pengangkatan jabatan pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang untuk bisa menduduki jabatan tertentu dilakukan dengan selektif dan obyektif, hal ini dilakukan untuk memperoleh keadilan dan kecakapan kerja dari pegawai. Sehubungan dengan hal tersebut, dalam pengangkatan pegawai pada suatu jabatan telah dilakukan dengan membentuk Dewan Kepangkatan dan Jabatan yang dikepalai oleh Sekda. Adapun hasil dari tim tersebut diusulkan kepada pimpinan yaitu Walikota selaku Kepala Daerah. Dengan demikian Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam menyeleksi pegawai untuk menduduki suatu jabatan struktural memang benar-benar memenuhi persyaratan baik pangkat, pendidikan dan latihan maupun senioritas.

Memperhatikan teori motivasi Mc. Cleland bahwa manusia akan selalu berusaha mendapatkan tujuan yang lebih baik maka upaya pengangkatan dalam jabatan ini sangat sesuai dengan teori tersebut.

3.) Pendidikan dan Pelatihan

Pada dasarnya produktivitas kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, dimana faktor-faktor tersebut akan mengakibatkan

peningkatan atau penurunan tingkat produktivitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Adanya restrukturisasi organisasi yang berupa penggabungan dua dinas yang terjadi pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang memang sedikit banyak berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawainya. Hal ini disebabkan oleh adanya perubahan struktur organisasi dan beban tugas yang harus dipelajari kembali oleh pegawai, sehingga pegawai dalam menghadapi kondisi yang baru itu harus beradaptasi pada lingkungan kerja yang juga baru. Proses adaptasi ini terjadi lebih berat pada pegawai yang menduduki posisi jabatan tidak sesuai dengan spesifikasi pendidikan pegawai atau posisi beberapa pegawai yang tidak sesuai dengan posisi jabatan pada dinas sebelumnya.

Memang pada awalnya setelah adanya perubahan yang berupa restrukturisasi organisasi ini, pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan spesifikasi pendidikannya atau pegawai yang posisi jabatannya tidak sama dengan posisi jabatan pada dinas sebelumnya merasakan kekecewaan, sehingga yang dikhawatirkan disiplin dan motivasi kerjanya menurun, sehingga akan mempengaruhi produktivitas kerjanya. Namun Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terus berupaya dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai pasca restrukturisasi organisasi, melalui Pendidikan dan Pelatihan guna peningkatan kemampuan personal dan kemampuan operasional.

Dengan adanya diklat bagi pegawai diharapkan motivasi kerja pegawai meningkat. Hal ini dengan memperhatikan bahwa Sumber Daya Manusia yang telah mengikuti diklat sesuai dengan bidang tugasnya sehari-hari. Pada pelaksanaannya di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang diklat diutamakan kepada kebutuhan organisasi ketimbang kepada peningkatan kemampuan secara keseluruhan.

Hal ini tentunya sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bratakusumah dan Solihin pada bab terdahulu yang mengemukakan bahwa sasaran pendidikan dan latihan pada pegawai negeri adalah agar Pegawai Negeri dapat memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

4.) Peningkatan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena tanpa adanya sarana dan prasarana yang mendudkung, maka segala kegiatan yang berhubungan ddengan aktivitas organisasi tidak dapat berjalan dengan lancar. Dalam menjalankan tugas operasionalnya Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang memanfaatkan sarana yang terlampir pada tabel 18 pada halaman 97-98. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu staf , yang menyatakan bahwa sarana yang ada pada kantor Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, telah mencukupi namun prasarananya masih dirasa kurang

mendukung dalam pelaksanaan tugas pegawai, hal ini disebabkan kondisi ruangan kantor yang sempit dan jumlah ruangan pada gedung yang kurang memadai.

Berdasarkan pengamatan peneliti dilapangan, mengenai sarana yang digunakan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang bisa dikatakan memadai, hanya perlu adanya penataan kembali sarana yang ada, terutama sarana yang tidak terpakai dan rusak.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian tentang Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Pasca Restrukturisasi dapat disimpulkan secara ringkas antara lain sebagai berikut :

1. Adanya perubahan struktur organisasi, tugas pokok dan fungsi pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang maka penempatan pegawai mengalami perubahan sesuai dengan SK Walikota No. 341 Tahun 2004. Perubahan struktur organisasi yang membawa dampak perubahan penempatan pegawai mengakibatkan penurunan kinerja pada beberapa pegawai di Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang, sehingga perlu adanya upaya peningkatan kinerja supaya dapat kembali berjalan normal.
2. Kinerja aparatur pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dapat diukur dari kualitas pelayanan yang dihasilkan, hal ini menyangkut kerapian kerja; ketelitian kerja/tingkat kesalahan yang dilakukan dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu juga dapat dilihat dari realisasi pelaksanaan program kerja dinas yang hampir secara keseluruhan didominasi oleh program bagian pariwisata, sehingga nampak bagian informasi dan komunikasi hanya sekedar pelengkap.

3. Upaya yang dilakukan Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dalam meningkatkan pelayanan yang prima, efektif dan efisien yaitu melalui penegakan disiplin pegawai, pemberian motivasi kepada pegawai dan mendidik pegawai lewat kegiatan diklat. Penegakan disiplin pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang dilakukan melalui ; keteladanan pemimpin, pemberian hukuman dan pengawasan terhadap pegawai. Dalam pelaksanaan penegakan disiplin terhadap pegawai pada Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang terutama pasca restrukturisasi organisasi pegawai telah memiliki kedisiplinan yang baik dan kesadaran yang baik pula. Pemberian motivasi dalam rangka memulihkan psikologi dilakukan dengan jalan ; pembinaan mental terhadap pegawai dan pengankatan jabatan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik. Mengikutsertakan pegawai dalam kegiatan diklat merupakan salah satu upaya yang penting dilakukan oleh Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi Kota Malang karena kemampuan personal dan kemampuan operasional pegawai akan dapat meningkat.

B. Saran

1. Penempatan pegawai dirasa masih kurang tepat karena masih ada ketidaksesuaian spesifikasi pendidikan pegawai atau jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan bidangnya, oleh karena itu menanggapi permasalahan ini peneliti memberikan saran agar dalam penempatan

pegawai hendaknya memperhatikan latar belakang pendidikan pegawai dan bagi pegawai pindahan maka perlu diperhatikan posisi jabatan pada dinas sebelumnya. Selain itu berkaitan dengan hal ini maka dapat dikonsultasikan dengan Badan Kepegawaian Daerah. Karena penempatan pegawai yang sesuai dengan bidang dan spesifikasi pendidikannya akan mempengeruhi kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

2. Apabila masih terdapat pegawai yang tidak sesuai latar belakang pendidikannya maka peningkatan kemampuan pegewai dapat dilakukan dengan cara mengirimkan pegawai tersebut mengikuti diklat atau pendidikan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.
3. Faktor pendanaan menjadi sangat penting dalam pelaksanaan program kerja dinas, sehingga seharusnya Dinas Pariwisata, Informasi dan Komunikasi didukung oleh dana yang memadai dalam menjalankan program-programnya, sehingga tidak menghambat pelaksanaan pencapaian visi dan misi organisasi. Masalah pendanaan dapat diatasi dengan mengajukan anggaran kepada Pemerintah Kota Malang.
4. Dalam menjalankan seluruh upaya meningkatkan kinerja pegawai pasca restrukturisasi, perlu adanya hubungan yang harmonis dan sinergis antara staf dan pimpinan, sehingga visi dan misi yang tercantum di dalam rencana strategis organisasi dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Rozali. 1986. *Hukum Kepegawaian*. Jakarta. CV Rajawali

As'ad, Moh. 1998. *Psikologi Industri dan sosial*. Yogyakarta. Edisi IV Liberty

Bratakusumah, Dadang. S. 2001. *Otonomi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama

Faisal, Sanapiah. 1999. *Format-format Penelitian Sosial*. Jakarta. PT Raja Grafindo Persada

Handoko, T. Hani. 1986. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Edisi Kedua BP-FE UGM

Hariman, S dan Higert. 1982. *Terbentuknya Sebuah Elit Birokrasi*. Jakarta. Sinar harapan

Hariono. 2000. *Organisasi dan Manajemen.* Jakarta. Gramedia

Kaho, Josef. R. 2002. *Prospek Otonomi Daerah (Suatu Solusi dalam Menjawab Kebutuhan Lokal dan Tantangan Global).* Jakarta. PT Rineka Cipta

Landy, V dan Farr. 1993. *Public Administration : a Comparative Perspective*. New Jersey. Prentice Hall. Inc.

Manulang, M. 1981. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta.Ghalia Indonesia

Mardapi, Agus. 1996. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta. Rajawali

Abdul Hamid. 1993. *Motivasi dan Kepribadian 1*. Bandung. PT Remaja Rosdakarya

Moenir, 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Dalam Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta. PT Gunung Agung

Moleong, Lexy. J. 1997. *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung. PT Remaja Rosdakarya

Obolensky, Nick. 1994. *Practical Bussiness Re-engineering. Petunjuk Praktis Merekayasa Kembali Bisnis.* Alih Bahasa : Budijanto, Susanto. Jakarta.

Center for Strategic and International Studies (CSIS). Jakarta: Gramedia PT Elex Media Komputindo

Osborne, D. dan Ted Gebler. 1999. *Mewirausahakan Birokrasi : Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik.* Jakarta. PT Binaman Pressindo

Osborne, 1992. *Reinventing Government.* Canada. Addison Wesley Publishing Company

Robbins, Stephen. P. 1994. *Teori Organisasi. Struktur. Design. Dan Aplikasi.* Alih Bahasa : Udaya Jusuf. Edisi 3. Jakarta. Arcan

Sarundajang. 2001. *Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah*. Jakarta. Pustaka Sinar Harapan

Sterrs, Richard. M. 1995. *Efektifitas Organisasi Suatu Perilaku*. Jakarta. Erlangga

Tjiptono. 1997. *Manajemen Personalia danSumber Daya Manusia*. Yogyakarta. BOFE-FE UGM

Yudhoyono, B. 2002. *Otonomi Daerah (Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD).* Jakarta. Pustaka Sinar Harapan

Zeithaml. Valerie. A. Parasurman. A. dan Leonard Berry. 1990. *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expextations,* New York. The Free Press

Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS) 2000-2004

Peraturan Pemerintah Nomor 84 Tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2003 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah

Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Pembentukan Susunan Organisasi Perangkat Daerah dan Tugas Pokok dan Fungsi (TUPOKSI) Organisasi Pemerintah Daerah Kota Malang