

**REFORMASI BIROKRASI
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS
PELAYANAN PUBLIK**

*(Studi Pelayanan KTP Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota
Malang)*

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**Disusun oleh:
Rif'an Febrie Sumaryanto
0510313116**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2009**

RINGKASAN

Rifan Febrie Sumaryanto, 2009, **Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik** (Studi Pelayanan KTP Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang), Drs. Suwondo M.S., Drs. Minto Hadi Msi, 111 Hal+xvi

Dalam rangka menciptakan pelayanan publik yang prima pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, Walikota Malang membuat kebijakan reformasi birokrasi dengan mengeluarkan Perda No. 61 Tahun 2008 tentang perubahan struktur, fungsi dan tata kerja serta tujuan pokok dan fungsi. Penelitian ini ditujukan untuk menjawab permasalahan tentang reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang, yaitu dengan menganalisis dan mengetahui lebih dalam tentang Reformasi Birokrasi yang terjadi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang dalam peningkatan Pelayanan Publik serta mendeskripsikan dan menganalisis tentang peningkatan kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang pasca Reformasi Birokrasi, khususnya dalam pelayanan pembuatan KTP.

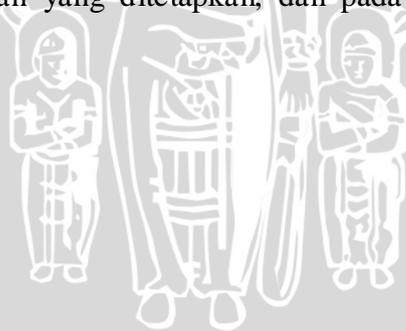
Dalam setiap birokrasi, perlu ada struktur organisasi (*hierarchy*). Artinya harus ada penjenjangan dan tanggung jawab di antara mereka yang berada dalam suatu birokrasi. Ada yang bertindak sebagai pimpinan dan ada pula yang bertindak sebagai staf, pelaksana, atau bawahan. Hal itu menjadi penting, karena dengan adanya hierarki tersebut, setiap orang dalam suatu birokrasi menjadi tahu dia harus bertanggung jawab dan melapor kepada siapa. Kemudian, Tujuan reformasi birokrasi administrasi negara secara internal adalah efisiensi administrasi negara itu sendiri, meminimalisasi kelemahan atau penyakit administrasi seperti praktek KKN, mengalakkan sistem merit. Tujuan eksternalnya adalah demokratisasi, menyesuaikan sistem kerja antara sistem administrasi negara dan politik, dan menyelaraskan sistem administrasi negara tidak dapat dilepaskan dengan nilai budaya suatu negara atau wilayah dimana berlakunya reformasi tersebut. Tujuan dilakukannya reformasi birokrasi administrasi adalah untuk penyempurnaan tatanan, metode, dan unjuk kerja. Karena masing-masing tujuan mempunyai ciri yang berbeda satu sama lain, maka tipe reformasi yang perlu dilakukannya pun harus berbeda pula.

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang berlokasi di Kota Malang sedangkan situsnya berada di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Sumber data primernya diperoleh dari wawancara dengan beberapa informan yang berkaitan, sedangkan data sekundernya diperoleh dari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan tema tersebut. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan instrumen penelitiannya adalah peneliti sendiri, dan beberapa alat bantu yaitu interview guide dan perangkat penunjang. Penelitian ini difokuskan pada 2 (dua) hal, yaitu: (1) Reformasi Birokrasi, yang menyangkut tentang perubahan struktur dan fungsi organisasi, penyempurnaan tata kerja birokrasi, membangun budaya birokrasi, dan peningkatan SDM; dan (2) Pelayanan Publik Pasca Reformasi Birokrasi yang didalamnya menguraikan

tentang jenis pelayanan, akurasi pelayanan, kejelasan dan kepastian pelayanan, dan respon masyarakat terhadap pelayanan.

Dari hasil penelitian, dalam rangka reformasi birokrasi dalam pelayanan publik, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil telah merubah struktur, fungsi dan tata kerja birokrasinya sesuai dengan Perda Kota Malang No.61 Tahun 2008. Disamping itu berpegang pada peraturan Walikota Malang tersebut, pelayanan publik pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil lebih dioptimalkan dalam memberikan pelayanan prima, terutama pada tujuan akhir untuk kepuasan dan kesejahteraan masyarakat Kota Malang, untuk mewujudkan pelayanan yang optimal, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil melakukan berbagai upaya, antara lain: meningkatkan kualitas kompetensi SDM, membangun budaya baru dalam organisasi (sikap, perilaku, dan kinerja), mengoptimalkan akurasi serta kejelasan dan kepastian dalam pelayanan. Serta merancang rencana strategis 2009-2013 sebagai antisipasi terhadap perubahan yang diinginkan oleh Pemerintah Kota Malang dan masyarakat Kota Malang. Kesiapan teknis yang dituangkan dalam perencanaan strategis merupakan tolak ukur yang digunakan untuk menganalisa tingkat keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penyajian data dan juga teori-teori yang digunakan menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil telah dilakukan dengan baik dan reformasi birokrasi tersebut telah sesuai dengan Perda No.61 Tahun 2008, namun tetap saja masih ada kinerja pegawai yang belum memuaskan dalam praktek kerjanya dalam memberikan pelayanan maupun sikap pegawai terhadap masyarakat Kota Malang selaku pengguna layanan. Maka perlu dibuat sanksi yang tegas terhadap para pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil apabila melanggar peraturan yang ditetapkan, dan pada saat ini masih belum terealisasikan.



SUMMARY

Rif'an Febrie Sumaryanto, 2009, **Bureaucratic Reformation for enhancing The Quality of Public Service** (A Study on Civil and Civil Record Department of Malang), Drs. Suwondo M.S., Drs. Minto Hadi Msi, 111 Hal+xvi

In order to provide an optimal public service in Civil and Civil Record Department, The Mayor of Malang made a bureaucratic reformation policy by legalizing Perda No. 61/2008 about structure, job description, and main goal and functional reformation. This study focuses on solving bureaucratic reformation problems in public service of Civil and Civil Record Department of Malang. This study analyzes the bureaucratic reformation deeper in Civil and Civil Record Department of Malang in order to enhance public service and also describes and analyzes the quality enhancement of public service in this department after bureaucratic reformation in Malang, especially in terms of ID process service.

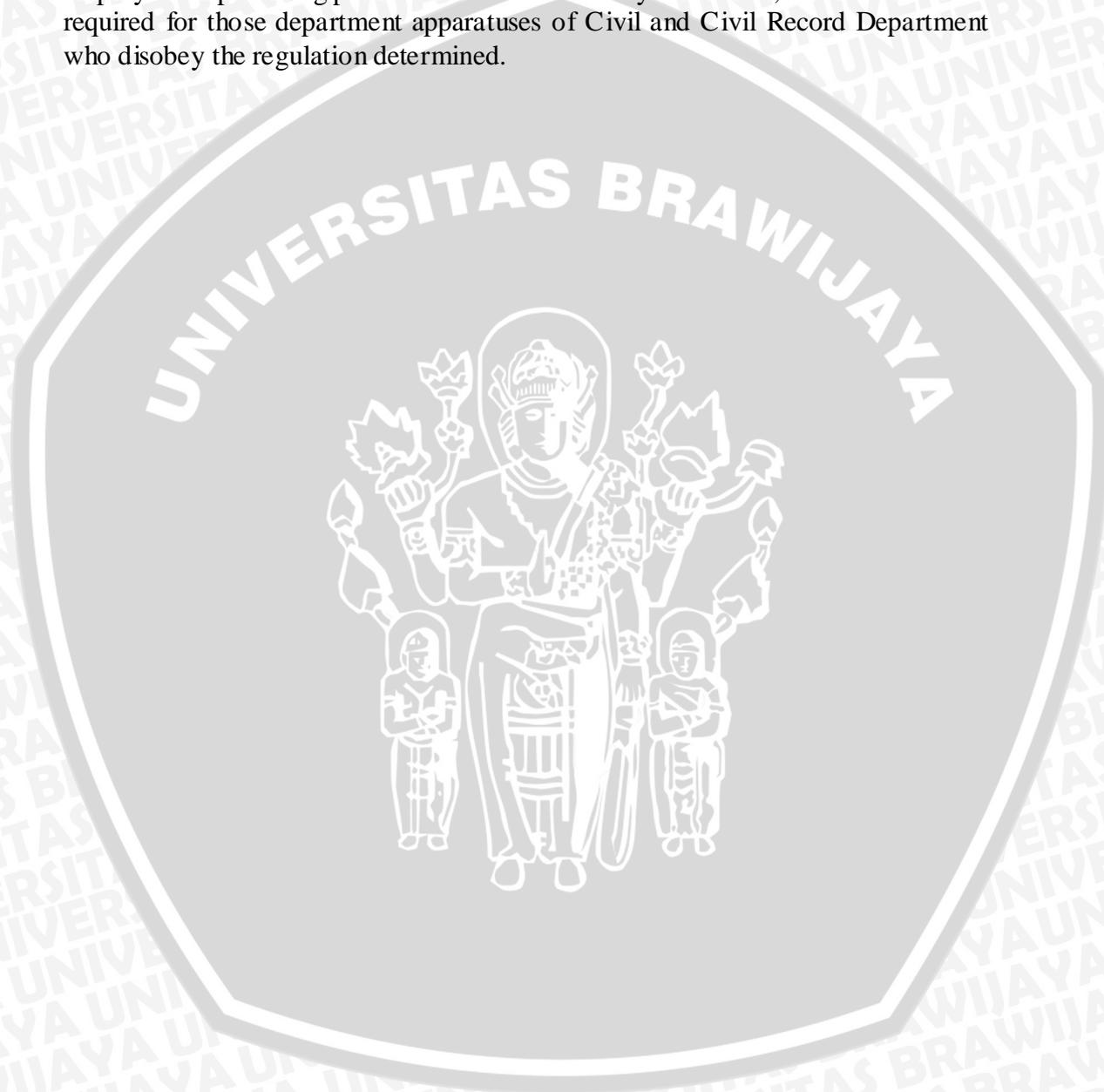
In every bureaucracy, the hierarchy is required. It means that there should be a gradual level of accountability among bureaucratic actors. One serves as the leader and others serve as staff, performers or subordinates. Thus, the hierarchy is important for its clear and specific job description. The internal goals of bureaucratic reformation are enhancing the administration efficiency, minimizing administration problems or weaknesses such as corruption, collusion, and nepotism, and applying merit system. Whereas, the external goals of this reformation are democratization, adjustment of working system and state administration and politic systems, and harmonization state administration with the state culture. The goals of bureaucratic reformation are completing the structures, methods, and working performances. These goals have different characters; thus, the reformation type applied should also be differently done.

This study is qualitative descriptive study, taken placed in Malang, at Civil and Civil Record Department of Malang. The primary data source was taken from interview with related in formations, while the secondary data was taken from documents related to the topic. The data collection was done by interview, observation, and documentation. In addition, the instrument was the researcher himself and several supporting instruments that were interview guide and supporting equipments. This study focuses on 2 concerns: (1) Bureaucratic reformation, related to organizational structure and functional reformation, completing of bureaucratic job description, and Human Resource development; and (2) Public Service after Bureaucratic Reformation in which it explains the service type, accuracy, clearness, and society responses toward service given.

This study showed that The Civil and Civil Report Department has changed its structure, function, and job description in accordance to Perda Malang No. 61 2008. Furthermore, based on the Mayor Regulation, the public service of this department was optimized in order to provide an optimal service, leading to public satisfaction. To incarnate this purpose, the department did several efforts such as: enhancing the quality of human resource, establishing new culture in organization (attitude, behavior, and performance), optimizing the accuracy and

clearness of the service, and designing a strategic planning for the year 2009-2013 to anticipate reformation determined by the city government. The technical readiness in strategic planning was the main measure of success-failure level analysis in achieving vision and mission expected.

Accordingly, it is concluded that the Civil and Civil Record Department has successfully performed the bureaucratic reformation in accordance to Perda No. 61/2008. However, there are still several disappointing performances of several employees in providing public service to the society. Therefore, a strict sanction is required for those department apparatuses of Civil and Civil Record Department who disobey the regulation determined.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, serta shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, para sahabat, serta umat nya yang telah mengamalkan dan melestarikan ajaran Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK** (Studi Pelayanan KTP pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih banyak kekurangan. Namun atas dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak maka skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Semoga ilmu yang selama dipelajari penulis menjadi bermanfaat secara pribadi maupun lingkungan. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. DR. Sumartono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. M.R. Khairul Muluk, Msi selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Drs. Suwondo M.S dan Bapak Drs. Minto Hadi Msi, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, saran, dan masukan dengan sabar sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar.
4. Bapak dan ibu Dosen yang telah berkenan memberikan ilmu dengan sabar dan ikhlas, semoga dapat menjadi ilmu yang bermanfaat bagi kami.
5. Bapak Drs. Rahman Nurmala M.N, selaku Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, beserta seluruh aparat Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang yang telah bersedia

membantu dan memberikan informasi dan data-data yang diperlukan dalam skripsi ini, tetap berbagi informasi dan solusi.

6. Keluargaku tercinta, Papa dan Mama (Alm.) serta Kakak ku, terima kasih atas doa dan dukungannya. Skripsi ini kupersembahkan untuk kalian.
7. Teman-teman FIA Publik, angkatan 2005, 2004, dan 2003, terima kasih atas doa, saran, dan kritikan serta dukungan semangatnya.
8. Semua pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini. Penulis berdoa semoga semua bantuan yang diberikan tersebut dinilai Allah SWT sebagai ibadah dan mendapat imbalan pahala yang sesuai dari-Nya.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan mengingat segala keterbatasan yang ada pada diri penulis. Besar harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Amien...

Malang, November 2009

Penulis



DAFTAR ISI

Halaman

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN.....	v
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Kontribusi Penelitian.....	8
E. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Pemerintah Daerah.....	10
B. Reformasi Birokrasi.....	16
1. Konsep Birokrasi.....	16
2. Reformasi Administrasi Negara.....	19
3. Reformasi Kelembagaan Dalam Birokrasi Pemerintah.....	22
4. Reformasi Struktur Dan Prosedur Dalam Organisasi.....	34
C. Pelayanan Publik.....	36
1. Standar Pelayanan Publik.....	38
2. Tolok Ukur Kualitas Pelayanan Publik.....	40

3. Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	44
---	----

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	47
B. Fokus Penelitian.....	47
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	48
D. Jenis Dan Sumber Data.....	49
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Instrumen Penelitian.....	51
G. Analisis Data.....	51

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Data Fokus Penelitian.....	54
1. Gambaran Umum Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	54
a) Sejarah Singkat Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	54
b) Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	56
c) Visi dan Misi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	58
2. Reformasi Birokrasi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	60
a) Perubahan Struktur dan Fungsi Organisasi Birokrasi.....	60
b) Penyempurnaan Tata Kerja Birokrasi.....	69
c) Membangun Budaya Birokrasi.....	78
d) Peningkatan Kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia).....	83
3. Pelayanan Publik Pasca Reformasi Birokrasi.....	86

a) Jenis Pelayanan.....	86
b) Akurasi Pelayanan.....	87
c) Kejelasan dan Kepastian Pelayanan.....	90
d) Respon Masyarakat Terhadap Pelayanan.....	93
B. Pembahasan.....	93
1. Reformasi Birokrasi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.....	95
a) Perubahan Struktur dan Fungsi Organisasi Birokrasi.....	95
b) Penyempurnaan Tata Kerja Birokrasi.....	96
c) Membangun Budaya Birokrasi.....	97
d) Peningkatan Kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia).....	99
2. Pelayanan Publik Pasca Reformasi Birokrasi.....	101
a) Jenis Pelayanan.....	101
b) Akurasi Pelayanan.....	103
c) Kejelasan dan Kepastian Pelayanan.....	104
d) Respon Masyarakat Terhadap Pelayanan.....	105
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	106
B. Saran.....	109
 DAFTAR PUSTAKA	111

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Hal.
1	Proses Analisis Data Model Interaktif	52
2	Struktur Organisasi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil	67



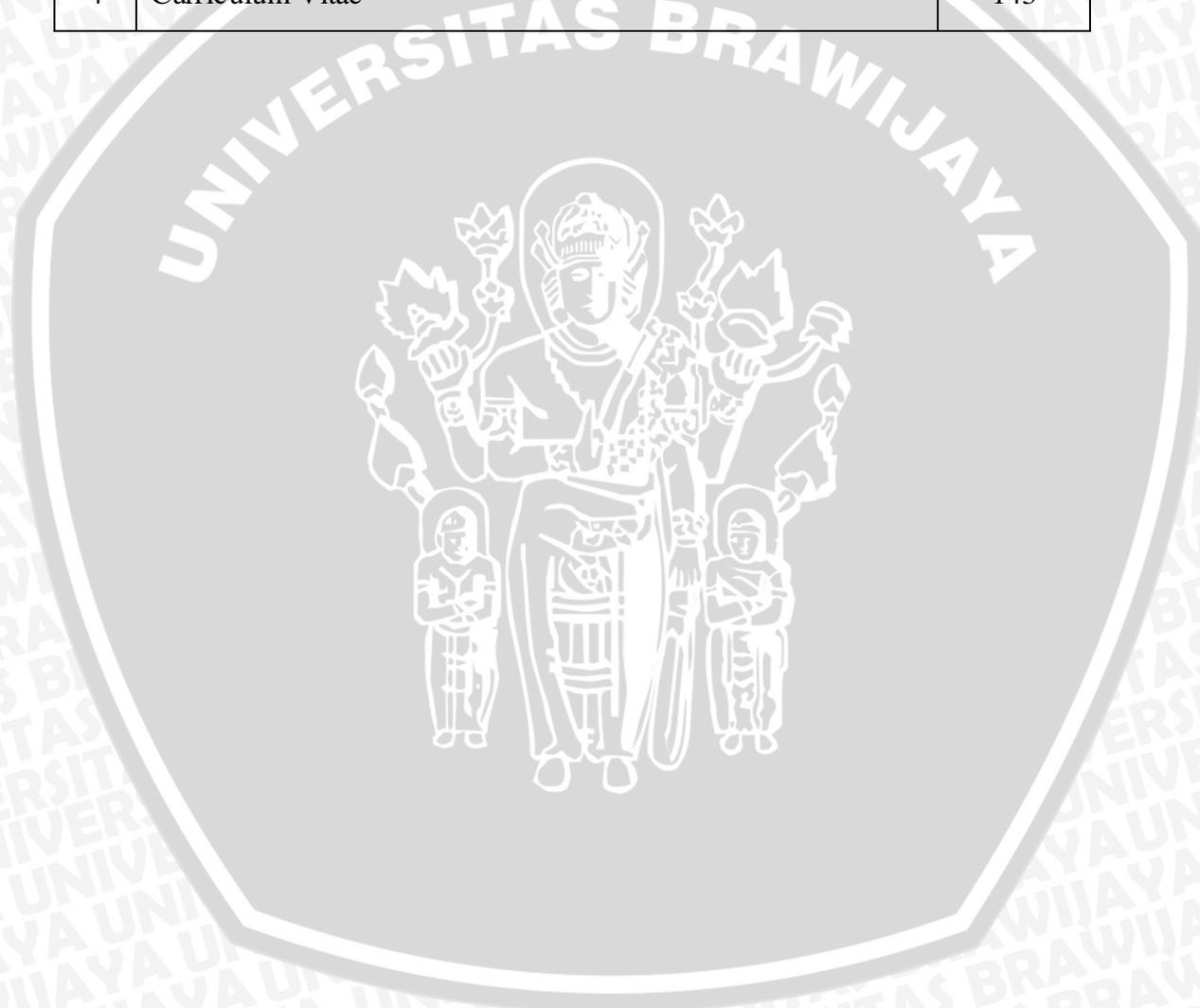
DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal.
1	Keterkaitan antara Tujuan Reformasi dan Tipe Reformasi	25
2	Program dan kegiatan dari unit-unit tata kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang mulai dilakukan pada tahun 2009-2013	71
3	Faktor-Faktor Eksternal	78
4	Faktor-Faktor Internal	79
5	Rencana Strategis 2009-2013	81
6	Peralatan dan Kendaraan Operasional Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang	87



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1	Pedoman Wawancara	117
2	Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2008 tentang uraian tugas pokok, fungsi dan tata kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang	118
3	Lampiran gambar	139
4	Curriculum Vitae	143



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berbagai kritikan yang telah dilontarkan masyarakat, dalam rangka perbaikan kelembagaan pemerintah daerah, membuat pemerintah daerah dituntut untuk melakukan reformasi disegala bidang. Hal ini ditandai dengan dikeluarkannya Undang-Undang No 32 tahun 2004 untuk menggantikan Undang-Undang No 22 tahun 1999 tentang pemerintahan daerah. Bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat UUD 1945, pemerintahan daerah yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan, diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Salah satu fungsi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi kewajiban aparatur pemerintah adalah penyelenggaraan pelayanan publik. Istilah pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah sebagai upaya pemenuhan kebutuhan orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum maupun sebagai pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Peraturan perundangan Indonesia telah memberikan landasan formal penyelenggaraan pelayanan publik yang didasarkan pada Asas-asas Umum Pemerintahan yang menjadi landasan penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu terdiri dari: asas kepastian hukum, asas tertib penyelenggaraan negara, asas kepentingan umum, asas keterbukaan, asas proporsionalitas, asas profesionalitas, dan asas akuntabilitas. Kinerja pelayanan publik sebagai aparatur pemerintah sampai saat ini tampaknya belum maksimal, ada 3 masalah utama yang dihadapi oleh aparatur pemerintahan kita yaitu: (D.Irawati, 2004)

- a. Rendahnya kualitas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh sebagian aparatur pemerintahan atau administrasi negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kondisi ini karena di dalam kerangka hukum administrasi positif Indonesia saat ini telah diatur tentang standar minimum kualitas pelayanan, namun kepatuhan terhadap standar minimum pelayanan publik tersebut masih belum termanifestasikan dalam pelaksanaan tugas aparatur pemerintahan.
- b. Birokrasi yang panjang (*red-tape bureaucracy*) dan adanya tumpang tindih tugas dan kewenangan, yang menyebabkan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi panjang dan melalui proses yang berbelit-belit, sehingga besar kemungkinan timbul ekonomi biaya tinggi, terjadinya penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, dan nepotisme, perlakuan diskriminatif, dsb.
- c. Rendahnya pengawasan external dari masyarakat (*social control*) terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, sebagai akibat dari ketidakjelasan standar dan prosedur pelayanan, serta prosedur penyampaian keluhan pengguna jasa pelayanan publik. Karena itu tidak cukup dirasakan adanya tekanan sosial (*social pressure*) yang memaksa penyelenggara pelayanan publik harus memperbaiki kinerja mereka.

Peran pemerintah untuk menuju *good governance* dalam hubungannya dengan partisipasi masyarakat sipil menjadi agenda penting. Namun, pada kenyataannya sistem pelayanan publik di Indonesia kadang masih tumpang tindih. Padahal ini sangat berhubungan dengan citra pemerintah sebagai media atau wadah yang seharusnya mampu memfasilitasi segala kebutuhan dan persoalan masyarakat secara mudah. Hal ini sangat penting karena maju mundurnya suatu negara tergantung dari partisipasi masyarakat merespon kinerja pemerintahan. Partisipasi publik dalam layanan birokrasi bukanlah merupakan hal baru. Di negara yang menerapkan demokrasi akan selalu melibatkan partisipasi publik dalam pembangunan termasuk pada pembangunan *good governance*. Usaha dalam meningkatkan pelayanan publik melalui *good governance* di Indonesia telah melibatkan *stakeholders*. Tetapi kenyataannya, masih terjadi celah atau jurang pemisah dan sendi-sendi yang tak terjamah oleh publik dalam memberikan masukan untuk menentukan kebijakan dalam pemerintahan. Dari fungsi yang sesungguhnya bahwa kebijakan publik harus selalu mengajak publik untuk bersama-sama menentukan arah kebijakan, sehingga akan melahirkan suatu kebijakan yang adil dan demokratis.

Pembuat kebijakan di negara-negara yang demokratis menawarkan akan pentingnya keterbukaan dan keterlibatan masyarakat dalam menentukan arah kebijakan dan pembangunan di suatu negara. Proses tersebut akan memunculkan

kepercayaan publik terhadap pemerintahan yang sedang berjalan. Dengan demikian akan terbentuk keselarasan dalam membuat kebijakan dan akhirnya akan melahirkan suatu keputusan bersama dan adil dari pemerintah untuk rakyatnya. Keterlibatan masyarakat dalam membuat kebijakan merupakan faktor utama dalam *good governance*. Hal ini akan memberikan manfaat yang besar terhadap kepentingan publik, diantaranya adalah: meningkatkan kualitas kebijakan yang dibuat dan sebagai sumber bahan masukan terhadap pemerintah sebelum memutuskan kebijakan, terjadinya interaksi antara pemerintah dan rakyat dalam menentukan arah tujuan pembangunan, dan meningkatnya akuntabilitas serta transparansi yang mana akan meningkatnya keterwakilan rakyat dan kepercayaan publik terhadap pemerintah dalam membuat kebijakan. Rakyat harus ditempatkan sebagai aktor penting dalam proses pembuatan kebijakan.

Hal ini diasumsikan bahwa dengan meningkatnya keterlibatan publik dalam membantu menentukan atau membuat suatu kebijakan akan memaksa pemerintah untuk selalu memberikan kebijakan publik yang *responsive*. Dengan demikian akan melahirkan legitimasi pemerintah dimata rakyat bahwa pemerintah lebih terbuka dan bertanggung jawab dalam menjawab permasalahan sosial.

Pembenahan pelayanan birokrasi yang selama ini cenderung dicitrakan jelek terus menjadi wacana baik ditingkat publik maupun dilingkungan pemerintahan itu sendiri. Pada level publik misalnya muncul tuntutan yang sangat kuat agar pemerintah konsisten untuk melaksanakan reformasi birokrasi dengan memberikan pelayanan prima kepada publik. Sedangkan ditingkat pemerintahan sendiri, harus diakui pula bahwa secara legal formal pembenahan pelayanan publik terus mendapat perhatian khusus. Sejumlah kebijakan diterbitkan agar penyelenggaraan pelayanan prima segera terealisasi. Bahwa terus menguatnya isu reformasi birokrasi, tidak dapat dilepaskan dari pelaksanaan otonomi daerah. Secara teoritis pelaksanaan otonomi daerah akan berdampak pada beberapa perubahan yaitu: (Eka Vidya Putra, 2008)

1. *Political equlaity*, adalah suatu kondisi di mana terbukanya ruang bagi publik untuk relatif mudah mendapatkan akses ke ruang-ruang birokrasi. Keterbukan tersebut pada akhirnya menciptakan *checks and balances*.
2. *Local accountability*, berkaitan dengan transparansi dan mekanisme akuntabilitas terhadap apa yang telah dilakukan.

3. *Local responsibility*, yakni adanya jaminan untuk memberikan pelayanan publik yang prima.

Tuntutan reformasi, birokrasi dituntut untuk mengubah posisi dan perannya (revitalisasi) dalam memberikan pelayanan publik. Dulu, birokrasi suka mengatur dan memerintah arus diubah menjadi suka melayani, dulu yang menggunakan pendekatan kekuasaan harus diubah menjadi suka menolong menuju kearah yang lebih fleksibel kolaboratis dan dialogis serta yang dulu dari cara-cara yang sloganis menuju cara-cara kerja yang lebih realistik pragmatis. Melalui revitalisasi ini, birokrasi publik diharapkan lebih baik dalam memberikan pelayanan publik serta menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugasnya serta kewenangannya. Ada beberapa fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya yaitu: fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*), fungsi perlindungan (*protection function*).Wajah birokrasi publik selama orde baru sebagai pelayan rakyat sangat jauh dari yang diharapkan. Dalam praktik penyelenggaraan pelayanan, rakyat menempati posisi yang tidak menguntungkan. Beragam keluhan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik menunjukkan desakan terhadap perbaikan atau pembaharuan makna baik dari sisi substansi hubungan negara dengan masyarakat dan pemerintah dengan rakyat maupun perbaikan-perbaikan didalam internal birokrasi publik itu sendiri. Era desentralisasi (otonomi daerah) saat ini merupakan momentum yang baik guna juga melakukan pembaruan struktur birokrasi publik didaerah yang lebih desentralistis dan tidak dilingkupi banyaknya aturan organisasi dan terlalu prosedural sehingga pengguna kekuasaan menjadi lebih leluasa dalam menggunakan diskresi yang adaptif dengan perubahan lingkungan termasuk tuntutan perbaikan pelayanan publik. Jadi struktur organisasi yang berbelit-belit dan terlalu menakutkan masyarakat harus diubah kepada yang lebih sederhana dan lebih bermasyarakat sehingga pelayanan publik di era reformasi dapat dicapai dengan baik dan memuaskan masyarakat.

Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik ini merupakan wujud dari kepedulian kepada masyarakat dalam rangka mempermudah dan memuaskan

masyarakat dalam pelayanan publik. Salah satu Instansi pemerintah atau Dinas yang pada saat ini telah melakukan kegiatan Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik adalah Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Pada saat ini Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang telah melakukan suatu kebijakan, dimana telah membuat suatu perubahan seiring berubahnya status kantor menjadi Dinas pada tahun 2009, terjadi pengalihan pengurusan pembuatan KTP (Kartu Tanda Penduduk) serta KK (Kartu Keluarga) dari Kecamatan ke Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Perubahan itu dilakukan karena konsekuensi diberlakukannya UU No 23/2006 tentang administrasi kependudukan. Perubahan itu juga dipertegas dengan PP 37/2007 tentang juklak UU No 23/2006 serta Perpres 25/2008 tentang tata cara penyelenggaraan administrasi kependudukan, yang diperkuat dengan SK Wali Kota Nomor 188.45/20/35.73.12/2009. Selanjutnya, aturan tersebut ditindaklanjuti dengan pembuatan Perda No 15/2007 tentang penyelenggaraan administrasi kependudukan. Intinya, penyelenggaraan penerbitan dan penandatanganan administrasi kependudukan dilakukan dinas.

Dasar hukum dari di berlakukannya reformasi pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang itu sendiri mengacu pada PP No.38 Tahun 2007, dimana terdapat pembagian urusan pemerintah dalam bidang kependudukan dan catatan sipil, yaitu urusan oleh pemerintah pusat, urusan oleh pemerintah provinsi, dan urusan pemerintah daerah kabupaten/kota. Sehingga pemerintah Kota Malang dalam membuat kebijakan reformasi pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, harus mengacu pada PP No.38 tersebut sebagai landasan hukum, dimana hal-hal yang harus diperhatikan adalah:

1. Penetapan kebijakan kependudukan dan catatan sipil harus berskala kabupaten/kota.
2. Fasilitas, sosialisasi, teknis, advokasi, supervisi, dan konsultasi pelaksanaan kependudukan dan catatan sipil harus berskala kabupaten/kota.
3. Koordinasi penyelenggaraan kependudukan dan catatan sipil berskala kabupaten/kota.

4. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan penyelenggaraan kependudukan dan catatan sipil berskala kabupaten/kota.
5. Pembinaan dan pengembangan SDM pengelolaan kependudukan dan catatan sipil skala kabupaten/kota.
6. Pengawasan atas penyelenggaraan kependudukan dan catatan sipil skala kabupaten/kota.

Dengan dasar hukum tersebut, pemerintah kabupaten/kota Malang dapat membuat suatu peraturan atau kebijakan dengan berlandaskan dari PP 38 tersebut, seperti yang dilakukan oleh Walikota Malang dalam rangka perencanaan reformasi birokrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang, dibuat suatu peraturan Walikota Malang No.61 Tahun 2008, mengenai uraian tugas pokok dan fungsi, tata kerja dari Dinas tersebut, dengan sedikit dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu dengan adanya layanan tersentral.

Menurut Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang Rahman Nurmala mengatakan, “bahwa dengan adanya layanan tersentral tersebut, diharapkan dapat menggenjot layanan publik kota Malang, maka layanan akan lebih cepat. Jika sebelumnya lima hari kerja dalam pembuatan KTP, maka sekarang diusahakan maksimal 2 hari kerja saja. Lebih lanjut, pemusatan layanan tersebut untuk mengintegrasikan tiga kegiatan. Yakni, pendaftaran penduduk, pencatatan sipil, dan pengelolaan serta pemberdayaan informasi”. Apa kelebihan layanan tersentral ini? Menurut Rahman Nurmala mengatakan, “dengan terpusatnya layanan kependudukan itu, maka ke depan data penduduk tidak lagi dilakukan dengan sensus. Tapi, cukup mengakses data Dispenduk Capil (Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil). Bahkan, untuk mengurus data-data tersebut, peran camat ditiadakan. Bagi pemohon baru pengurusan hanya di tingkatan RT, RW, dan kelurahan. Urusan di tingkat paling bawah itu sekaligus untuk filter. Sedang pemohon perpanjangan cukup langsung datang ke kantor Dispenduk Capil. Begitu juga untuk KK. Sepanjang tidak ada perubahan data, maka KK tetap berlaku”. Meski begitu, Rahman mengimbau pada warga Kota Malang yang masih menggunakan KK merah untuk bertransformasi menjadi biru. Sementara

itu, data terakhir yang di update Dispenduk Capil 839.471 jiwa penduduk Kota Malang. Data itu bisa berubah sewaktu-waktu. Terutama jika ada kematian, kelahiran, maupun penduduk baru dari luar kota. Dari angka tersebut, 645.609 jiwa di antaranya wajib KTP. Sedang warga yang keluar dari status penduduk Kota Malang per kemarin sebanyak 194 orang. Realisasi wajib KTP mencapai 80 persen. Artinya 129.121 jiwa belum mengurus KTP.
(nen/lia/radarmalang).

Tanpa disadari, dari sebelum lahir sampai mati, kehidupan kita di Indonesia tidak pernah lepas dari jasa pelayanan publik pemerintah terutama pelayan publik catatan sipil. Misalnya, pada saat lahir bayi harus segera mendapatkan akta kelahiran lewat jasa pelayanan publik setempat, setelah beranjak dewasa kita memerlukan KTP, serta akta nikah, dan apabila meninggal kita harus mendapat surat dari lurah agar mendapatkan kapling ditempat pemakaman umum. Dalam menanggapi berbagai tuntutan masyarakat di era reformasi terhadap sistem pelayanan publik di Indonesia yang masih tumpang tindih dan berbelit-belit, pemerintahan daerah khususnya pemerintahan daerah kota Malang melakukan reformasi diberbagai bidang salah satunya dalam bidang pelayanan publik dalam jasa kependudukan dan pencatatan sipil.

Dari penjelasan di atas, maka penulis berminat untuk meneliti lebih lanjut dan mengangkatnya dalam penelitian dengan judul “ **Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik** “.

B. Rumusan Masalah

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil merupakan Badan Pemerintahan Kota Malang yang telah melakukan Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik. Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat diambil suatu rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Reformasi Birokrasi yang dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang dalam peningkatan Pelayanan Publik?
2. Bagaimana peningkatan kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang pasca Reformasi Birokrasi, khususnya dalam pelayanan pembuatan KTP ?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dan yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui lebih dalam tentang Reformasi Birokrasi yang terjadi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang dalam peningkatan Pelayanan Publik.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang peningkatan kualitas Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang pasca Reformasi Birokrasi, khususnya dalam pelayanan pembuatan KTP.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua), yaitu secara akademis dan teoritis.

1. Secara Akademis

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan referensi bagi mahasiswa serta peneliti lain mengenai ilmu pengetahuan dan wawasan tentang reformasi birokrasi dalam pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Malang. Hasil dari penelitian ini diharapkan juga mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan disiplin Ilmu Administrasi Publik.

2. Secara Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi pembanding bagi peneliti yang telah lalu, serta sebagai wahana bacaan bagi peneliti yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dengan mengangkat topik/tema yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan, penulis menyusun sistematika pembahasan sehingga pada akhirnya akan tampak secara garis besar isi dan pola pemikiran yang saling berkaitan. Sistematika pembahasan yang dimaksud tersebut antara lain :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini peneliti memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang penelitian dan alasan judul tersebut diambil, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini peneliti menguraikan konsep-konsep, pendapat para ahli dan karya ilmiah dari buku serta jurnal terutama yang berkaitan erat dengan permasalahan yang diambil oleh peneliti yang berfungsi untuk pemecahan masalah tersebut.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini peneliti mengemukakan jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, fokus penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, metode penelitian dan teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dikemukakan data-data yang dihimpun dari permasalahan yang dikaji sejak awal tercantum dalam fokus penelitian. Kemudian data yang telah dihimpun tersebut dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V: PENUTUP

Kesimpulan, merupakan hasil akhir dari penulisan skripsi yang merupakan kebulatan pemikiran, sehingga berguna bagi semua pihak. Saran, merupakan bentuk solusi ataupun pemikiran-pemikiran tentang jalan keluar yang dapat ditempuh untuk mengatasi masalah yang ada dalam penulisan skripsi ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pemerintahan Daerah

Dalam sejarahnya, di Indonesia pernah dikenal istilah Daerah Swatantra, yang sekarang ini dikenal dengan Pemerintahan Daerah. Pada dasarnya Pemerintahan Lokal tidak sama dengan Pemerintahan Daerah. Pemerintahan Lokal meliputi pamong praja (Pemerintahan umum pusat di Daerah), jawatan vertikal (Pemerintahan khusus pusat di Daerah) dan Pemerintahan Daerah.

Sedangkan UU No.32 Tahun 2004 mengartikan Pemerintahan Daerah adalah 'penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam system dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945'.
Kepemerintahan yang baik adalah (Nisjar,1997:124):

Pemerintahan yang mampu mempertanggungjawabkan segala sikap, perilaku, dan kebijakan yang dibuat, baik secara politik hukum maupun ekonomi dan diinformasikan secara terbuka kepada publik. Selain itu, juga membuka kesempatan publik untuk melakukan pengawasan (kontrol) dan jika dalam prakteknya telah merugikan kepentingan rakyat, dengan demikian harus mampu mempertanggungjawabkan dan menerima tuntutan hukum atas tindakan tersebut. Dengan demikian jelaslah bahwa untuk menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, pemerintah harus memiliki perilaku bertanggungjawab, sekaligus menciptakan mekanisme akuntabilitas maupun struktur kelembagaan bagi berkembangnya partisipasi masyarakat.

Sistem Pemerintahan merupakan campuran atau gabungan dari berbagai macam tradisi, yaitu: faktor sejarah, politik, ekonomi, sosial, lingkungan dan lain-lain. Dapat dilihat bahwa ada tradisi yang merupakan pembawaan sejak awal. Namun kebanyakan telah dipengaruhi oleh unsur-unsur yang bukan pembawaan. Campuran unsur-unsur tradisional sangat nyata di berbagai negara Asia dan Afrika. Diketahui bahwa persamaan-persamaan tampak jelas pada sistem Pemerintahan Daerah di negara-negara yang telah berkembang dipengaruhi oleh faktor sejarah, politik, ekonomi, sosial, dan lingkungan yang sama. Sebaliknya, perbedaan-perbedaan muncul disaat bentuk-bentuk tersebut diterapkan. Ada

beberapa faktor yang menentukan sistem Pemerintahan Daerah. Menurut Alderfer dalam Tjandra (2005:68) paling tidak ada tiga faktor yang sangat menentukan sistem Pemerintahan Daerah, yaitu:

1. Tingkat perkembangan suatu negara. Di negara-negara yang sedang berkembang, tradisi otoritas dan paternalisme yang berlebihan, buta aksara dan kemiskinan, kurangnya personalia yang terlatih dan keuangan negara yang terbatas secara bersama-sama membatasi perkembangan institusi daerah.
2. Kecenderungan negara-negara yang letak geografisnya berdekatan untuk untuk memiliki institusi yang bekerjasama dengan cara yang sama. Missal, peran komisi dari Belanda dan Belgia, Gubernur dan Walikota Spanyol dengan Portugal, komite Polandia dan Hongaria, serta panchayat di India dan Nepal.
3. Adanya beberapa negara yang mengembangkan sistem Pemerintahan Daerah yang berbeda, yang kemudian mempengaruhi sistem negara-negara lain, baik secara keseluruhan maupun sebagian. Seperti tiga negara yaitu Perancis, Inggris, dan Rusia, dan tiga lainnya adalah Spanyol, Jerman, dan Amerika Serikat.

Di Indonesia, perkembangan Pemerintahan Daerah dapat ditelusuri mulai dari jaman penjajahan Hindia Belanda hingga sekarang ini. Dengan demikian tidaklah mengherankan bila sistem Pemerintahan Daerah di Indonesia yang berlaku sampai saat ini banyak dipengaruhi oleh praktek-praktek yang ada di Belanda dan disesuaikan dengan asal usulnya. Juga merupakan pengembangan lebih lanjut dari sistem yang dikembangkan oleh Perancis. *Decentralisatie Wet 1930* yang membentuk daerah-daerah otonom, meskipun terbatas merupakan produk awal sejarah Pemerintahan Daerah di Indonesia. Baru kemudian melalui penetapan UUD 1945 sebagai UUD negara RI, Pemerintahan Daerah di Indonesia mendapat pengakuan secara konstitusional. Sesuai amanat UUD 1945, daerah Indonesia dibagi atas daerah besar dan kecil di mana bentuk dan susunan Pemerintahannya di tetapkan dengan Undang-Undang.

Menurut UU No. 32 Tahun 2004, bukanlah semata-mata merupakan hak dari masyarakat dan Pemerintah Daerah untuk meminta kepada pemerintah pusat

mengatur daerah sesuka hatinya. Sebaliknya, Otonomi Daerah merupakan kewajiban Pemerintah Daerah dan rakyatnya untuk menyukseskan pembangunan daerah dan nasional. Maka Otonomi Daerah lebih merupakan kewajiban daripada hak, yaitu kewajiban daerah untuk memperlancarkan pembangunan sebagai sarana untuk mencapai kesejahteraan rakyat yang harus diterima dan dilakukan dengan penuh tanggungjawab. Dengan demikian, Pemerintah Daerah sebagai institusi resmi negara hendaknya memandang pembangunan daerah sebagai kewajibannya untuk direalisasikan bagi kepentingan bersama. Berdasarkan argumen tersebut, maka terdapat lima prinsip dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah, yaitu (Jimung, 2005:80):

1. Prinsip Kesatuan, yaitu pelaksanaan pemberian Otonomi Daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat memperkokoh Negara Kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan masyarakat lokal.
2. Prinsip Riil dan Tanggung Jawab, yaitu pemberian Otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab bagi kepentingan seluruh warga daerah. Pemerintah Daerah berperan mengatur proses dinamika Pemerintahan dan pembangunan di daerah.
3. Prinsip Pemencaran, yaitu asas desentralisasi perlu dilaksanakan dengan asas dekonsentrasi. Caranya memberikan kemungkinan kepada masyarakat untuk kreatif membangun Daerahnya. Artinya, pemerintah bukan sebagai raja, melainkan pelayan untuk dan bersama rakyat membangun Daerahnya.
4. Prinsip Keserasian, yaitu pemberian otonomi kepada Daerah mengutamakan aspek keserasian dan tujuan di samping aspek pendemokrasian.
5. Prinsip Pemberdayaan, yaitu tujuan pemberian Otonomi kepada Daerah adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna penyelenggaraan Pemerintah di Daerah, terutama dalam aspek pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa.

Menurut The Liang Gie (1994:244) dalam bukunya *Pertumbuhan Pemerintahan Daerah Di Negara Republik Indonesia*, mengisyaratkan bahwa syarat-syarat bagi penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang dapat dipahami dan diterima oleh semua orang adalah:

1. Stabil. Artinya para penyelenggara Pemerintahan Daerah tidak terlalu mudah untuk ditumbangkan atau disuap, digiring dan diiming-iming sehingga mempunyai kesempatan untuk bekerja dengan tenang. Juga

memiliki kesatuan yang kompak sehingga dapat mewujudkan suatu tim kerja yang dipimpin dan berdisiplin.

2. Mencerminkan kehendak rakyat. Tolok ukurnya dilihat dari misi dan cara kerjanya aparat Pemerintah Daerah. Berarti, badan-badan Pemerintahan Daerah harus terdiri dari orang-orang yang benar-benar mewakili rakyat sehingga segenap tindakannya adalah semata-mata untuk kepentingan rakyat.
3. Revolusioner. Artinya Pemerintah Daerah mampu berpikir dan bertindak dinamis serta berani meninggalkan tradisi lama dan menggantikan dengan yang baru yang bersifat membangun bagi kepentingan rakyat banyak.
4. Gotong royong. Artinya Pemerintah Daerah harus mampu bekerjasama dengan semua warga masyarakat lokal serta bersama-sama membangun daerahnya.

Pembentukan daerah provinsi, daerah kabupaten, dan daerah kota ditetapkan dengan undang-undang. Pembentukan daerah dapat berupa penggabungan beberapa daerah atau bagian daerah yang bersandingan atau pemekaran dari satu daerah menjadi dua daerah atau lebih. Daerah dapat dihapus dan digabung dengan daerah lain apabila daerah yang bersangkutan tidak mampu menyelenggarakan otonomi daerah. Penghapusan dan penggabungan daerah beserta akibatnya ditetapkan dengan undang-undang. Untuk menyelenggarakan fungsi pemerintahan tertentu yang bersifat khusus bagi kepentingan nasional, Pemerintah dapat menetapkan kawasan khusus dalam wilayah provinsi dan/atau kabupaten/kota.

Urusan Pemerintahan Pusat Pemerintahan Daerah menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh Undang-undang ditentukan menjadi urusan pemerintah pusat. Urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah Pusat meliputi:

1. Politik luar negeri
2. Pertahanan
3. Keamanan
4. Yustisi
5. Moneter dan fiskal nasional
6. Agama

Penyelenggaraan urusan pemerintahan dibagi berdasarkan kriteria eksternalitas, akuntabilitas, dan efisiensi dengan memperhatikan keserasian hubungan antar susunan pemerintahan. Urusan pemerintahan yang menjadi

kewenangan pemerintahan daerah, yang diselenggarakan berdasarkan kriteria di atas terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan. Urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah provinsi merupakan urusan dalam skala provinsi yang meliputi 16 buah urusan. Urusan pemerintahan provinsi yang bersifat pilihan meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan.

Urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah kabupaten atau daerah kota merupakan urusan yang berskala kabupaten atau kota meliputi 16 buah urusan. Urusan pemerintahan kabupaten atau kota yang bersifat pilihan meliputi urusan pemerintahan yang secara nyata ada dan berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi, kekhasan, dan potensi unggulan daerah yang bersangkutan. Dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, pemerintahan daerah menjalankan otonomi seluas-luasnya untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan.

Pemerintahan daerah dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan memiliki hubungan dengan pemerintah pusat dan dengan pemerintahan daerah lainnya. Hubungan tersebut meliputi hubungan wewenang, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam, dan sumber daya lainnya. Hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam, dan sumber daya lainnya dilaksanakan secara adil dan selaras. Hubungan wewenang, keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya menimbulkan hubungan administrasi dan kewilayahan antar susunan pemerintahan. (http://www.wikipedia.com/wikipedia_bahasa_indonesia)

Tugas yang perlu di kembangkan oleh Pemerintah Daerah adalah:

1. Memfasilitasi segala bentuk kegiatan di daerah, terutama dalam bidang ekonomi, politik serta sosial dan budaya. Dalam bidang perekonomian misalnya, segala bentuk perizinan hendaknya dipermudah, bukan sebaliknya dengan menciptakan segala bentuk birokrasi yang menyulitkan kalangan pengusaha dan investor untuk menanamkan modalnya di daerah tersebut. Logika yang hendak digunakan oleh

Pemerintah Daerah adalah menggunakan sarana dan prasarana serta sumber daya Daerah untuk kegiatan ekonomi daerah. Dengan demikian menciptakan lapangan kerja baru bagi masyarakat, serta perlu menawarkan fasilitas perpajakan yang merangsang penanaman modal.

2. Menumbuhkan inisiatif dan kreatifitas lokal. Pembangunan yang berbasiskan inisiatif dan kreatifitas sangat mengandalkan kemampuan Pimpinan Daerah untuk mengaturnya serta mendorong inisiatif dan kreatifitas masyarakat. Tujuannya untuk mempercepat dan meningkatkan pembangunan, artinya kemampuan Pimpinan Daerah untuk mengelola segala potensi atau modal sosial yang ada didaerahnya. Missal,kreatifitas Pemerintah dalam mengalokasikan dana, apakah yang bersumber dari DAU ataukah dari PAD secara tepat dan adil serta proposional, seperti berupa untuk gaji, biaya operasional, sarana sosial dan prasarana fisik dan lain-lain.
3. Menciptakan suasana kondusif. Masyarakat dan Pemerintah di Daerah harus menciptakan suasana politik lokal yang kondusif bagi dunia usaha dan pembangunan ekonomi. Sebab orang tidak akan mau menanamkan modalnya di suatu daerah dengan situasi politik yang tidak stabil. Atau Pemerintah Daerah tidak dapat bekerja dengan baik kalau suasana tidak kondusif
4. Menjamin kesinambungan berusaha. Sebab ada kecenderungan yang mengkhawatirkan berbagai pihak bahwa Pemerintah Daerah seringkali merusak tatanan yang sudah ada. Apa yang sudah disepakati sebelumnya, baik melalui kontrak dalam negeri atau dengan pihak asing, seringkali diancam untuk ditinjau kembali, bahkan hendak dinafikan oleh Pemerintah Daerah yang baru dengan alasan Otonomi Daerah.
5. Membangun kerjasama dengan lembaga-lembaga luar, seperti *LSM, PT, Tokoh Agama, Tokoh Adat dan Tokoh Masyarakat*. Hal ini penting demi kepentingan daerah. Karena itu , Pemerintah Daerah berperan sebagai jembatan yang menjembatani antara kepentingan dunia usaha dengan aspirasi masyarakat. Dengan demikian sikap-sikap radikal dari kalangan masyarakat atau buruh yang didukung oleh LSM, PT, Tokoh Agama,

Tokoh Adat dan Tokoh Masyarakat akan dapat terjembatani. Karena itu, sikap Pemerintah produk orde baru yang selalu memihak pada kepentingan pengusaha dan penguasahas ditinggalkan.

B. Reformasi Birokrasi

Birokrasi publik telah menjadi daya tarik untuk dicermati dan dikaji pada era reformasi dan otonomi daerah. Hal tersebut tidak saja dibahas oleh kalangan teorisi dan pemerhati, tetapi juga oleh para praktisi sendiri (birokrat). Bahkan, telah menjadi isu publik sehingga setiap orang tergerak untuk memikirkan dan mencari solusi atas masalah yang dihadapi oleh birokrasi publik ketika melaksanakan tugas pokok, fungsi, kewenangan, dan tanggung jawab terutama dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan masyarakat. Faktor penyebab mengapa kinerja birokrasi belum mencapai tataran berasal dari lingkungan internal dan eksternal, bias juga berasal dari sifat dan watak yang telah lama, melekat pada birokrasi sendiri.

Ciri yang dapat ditemukan dalam birokrasi Indonesia, yaitu sentralisme yang tinggi, artinya lebih banyak mendominasi masyarakat, bersifat tidak netral, dan menonjol dalam seluruh aspek kehidupan masyarakat. Kadangkala birokrasi semacam itu menjadi tidak berdaya dan menjadi korban ketika dihadapkan pada kalangan bisnis yang dekat dengan lingkaran kekuasaan.

1. Konsep Birokrasi

Downs dalam Islamy (1999) berhasil menyimpulkan konsep birokrasi. Setidaknya, pengertian birokrasi dapat dibedakan dalam tiga pengertian berikut.

Pertama, birokrasi menunjuk suatu lembaga atau tingkatan lembaga khusus. Dalam pengertian ini, birokrasi dinyatakan sebagai suatu konsep yang sama dengan biro (suatu bentuk organisasi). *Kedua*, birokrasi juga dapat berarti suatu metode tertentu untuk mengalokasikan sumber daya dalam suatu organisasi yang berskala besar. Pengertian ini sama dengan pembuatan keputusan birokratis (*bureaucratic decision making*). *Ketiga*, birokrasi diartikan sebagai sebagai *bureauness* atau *quality that distinguishes bureaus from other types of organization*. Dalam pengertian ini, birokrasi merujuk pada kualitas yang

dihasilkan oleh suatu organisasi. Ketiga pengertian birokrasi ini sering digunakan dalam berbagai kesempatan. Akan tetapi, baru menjadi jelas jika dilihat konteksnya, yaitu pengertian tadi digunakan.

Sementara menurut Weber dalam Setiyono (2004) birokrasi diartikan sebagai *ideal type of organization* yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya pembagian pekerjaan (spesialisasi), hubungan kewenangan dan tanggung jawab yang didefinisikan dengan jelas.
2. Kantor diorganisasikan secara hierarki atas adanya rangkaian komando.
3. Pejabat manajerial dipilih dengan kualifikasi teknis yang ditentukan dengan pendidikan dan ujian.
4. Peraturan dan pengaturan mengarah pada pelaksanaan pekerjaan.
5. Hubungan antara manajerial dengan karyawan berbentuk impersonal.

Menurut Weber dalam Setiyono (2004) karakteristik birokrasi dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Lingkup kewenangan berdasarkan pembagian kerja yang sistematis.
2. Pejabat terikat pada disiplin dan pengawasan yang ketat dan sistematis dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.
3. Semua kegiatan diatur oleh sistem aturan yang sistematis.
4. Jabatan-jabatan mengikuti asas hierarki.
5. Pejabat hanya terikat pada satu tugas formal dan tidak personal.
6. Jabatan diisi berdasarkan terpenuhinya syarat-syarat teknis yang dinyatakan melalui ujian atau ijazah.
7. Jabatan itu merupakan karier, artinya ada sistem kenaikan tingkat berdasarkan waktu atau kecakapan.

Dalam setiap birokrasi, perlu ada struktur organisasi (*hierarchy*). Artinya harus ada penjenjangan dan tanggung jawab di antara mereka yang berada dalam suatu birokrasi. Ada yang bertindak sebagai pimpinan dan ada pula yang bertindak sebagai staf, pelaksana, atau bawahan. Hal itu menjadi penting, karena dengan adanya hierarki tersebut, setiap orang dalam suatu birokrasi menjadi tahu dia harus bertanggung jawab dan melapor kepada siapa. Demikian pula sebaliknya, tahu kepada siapa-siapa harus meminta laporan dan tanggung jawab (siapa-siapa yang harus bertanggung jawab dan melapor kepadanya).

Budi Setiyono (2004: 16-20), membagi 4 (empat) Teori Birokrasi, yaitu:

1. Teori Rasional *Administrative Model*. Teori ini dikemukakan oleh Weber yang menyatakan bahwa birokrasi yang ideal adalah birokrasi yang berdasarkan pada sistem peraturan yang rasional, dan tidak berdasarkan pada paternalisme dan charisma. Dalam teori ini, birokrasi harus dibentuk secara rasional sebagai organisasi sosial yang dapat diandalkan, terukur, dapat diprediksikan dan efisien.
2. Teori Power Blok Model. Teori yang berdasarkan pada pemikiran bahwa birokrasi merupakan alat penghalang rakyat dalam melaksanakan kekuasaan. Birokrasi dipandang sebagai pembendung kekuasaan rakyat yang diwakili oleh politisi memiliki keterkaitan erat dengan ideology Marxisme. Meskipun Marx tidak membuat pemikiran yang sistematis seperti yang dilakukan oleh Weber, akan tetapi pemikiran Marx banyak menyinggung tentang eksistensi birokrasi. Marx memandang birokrasi sebagai sebuah fenomena yang memiliki keterkaitan erat dengan proses dialektika kelas sosial antara si kaya dengan si miskin. Marx memandang bahwa birokrasi sebagai sebuah wujud mekanisme pertahanan dan organ dari kaum *bourgeois* untuk mempertahankan kekuasaan dalam sistem liberal. Birokrasi adalah alat penindas bagi kaum yang lemah dan hanya membela kepentingan orang kaya.
3. Teori *Bureucrati Oversupply Model*. Teori ini berbasis pada pemikiran ideology liberalisme. Teori ini muncul oleh William Niskanen sebagai respon terhadap teori birokrasi Weber dan teori Marx. Teori ini banyak membahas tentang ahli politik, konsep *reinventing government*, *new public management*, *publik choice theory*, *managerialism*. Teori ini pada intinya menyoroti kapasitas organisasi birokrasi yang dipandang terlalu besar, terlalu mencampuri urusan rakyat, mengkonsumsi terlalu banyak sumberdaya. Birokrat, terlepas dari citra sebagai pelayan masyarakat, dia juga memiliki motivasi yang berkaitan dengan pengembangan karier dan pemenuhan pribadi. Oleh karena itu, teori ini menuntut agar kapasitas birokrasi diperkecil dengan cara jumlah aparatur birokrasi dikurangi, dan peran selama ini mereka lakukan hendaknya didelegasikan kepada sektor swasta (*private sector*) dan mekanisme pasar.
4. Teori *New Publik Service*. Merupakan bentuk anti-tesis (penentangan) terhadap pemikiran bahwa peranan birokrasi hendaknya diserahkan kepada mekanisme pasar. Menurut teori ini oleh Denhardt & Denhardt (2000), birokrasi bagaimanapun memiliki peranan dan corak kerja yang berbeda dengan sektor swasta, sehingga peranannya tidak mungkin dapat digantikan oleh pasar. Corak manajemen dan lingkungan kerja birokrasi juga tidak selalu sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam *market mechanism* sehingga memaksakan prinsip-prinsip manajemen swasta kepada institusi birokrasi justru dapat berakibat kontra produktif terhadap kinerja birokrasi itu sendiri.

Birokrasi tidak bisa hanya dinilai sebagai baik atau buruknya hanya semata-mata karena organisasi mereka yang besar, anggaran mereka yang besar, atau struktur mereka yang kompleks, karena hal itu boleh saja dilakukan sepanjang publik menginginkan. Baik buruknya birokrasi bukanlah pada persoalan apakah birokrasi mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi publik. Oleh karena itu teori *new public service* memandang bahwa jika kinerja birokrasi ditentukan semata-mata oleh mekanisme pasar, maka esensi kedaulatan rakyat akan ditelan oleh mekanisme pasar, dan berganti dengan kedaulatan uang karena akumulasi modal ialah alat penentu kebijakan pada mekanisme pasar. Birokrasi tidak lagi berfungsi sebagai lembaga pelayanan publik, akan tetapi menjadi alat produksi yang sifatnya kapitalistik.

Berbeda dengan teori *bureaucratic oversupply* model, mengatakan bahwa, peranan birokrasi cukup hanya sebagai katalisator dalam masyarakat, teori ini memandang bahwa peranan birokrasi justru harus direvitalisasi sesuai fitrahnya sebagai pelayan publik. Birokrasi adalah alat rakyat dan harus tunduk kepada apapun suara rakyat, sepanjang suara itu rasional dan *legimate* secara normatif dan konstitusional. Seorang pimpinan dalam birokrasi bukanlah semata-mata makhluk, ekonomi, melainkan makhluk yang berdimensi sosial, politik, ekonomis dan menjalankan tugas sebagai pelayan publik.

2.Reformasi Administrasi Negara

Kita telah sepakat kiranya bahwa reformasi itu mencakup berbagai aspek kehidupan kenegaraan kita secara total dan fundamental. Karena pada hakikatnya reformasi itu merupakan upaya bangsa yang perlu dilakukan tiada henti untuk selalu mencari dan menemukan format baru di berbagai bidang kehidupan dalam rangka menyempurnakan kualitasnya. Dan secara fundamental reformasi itu adalah merupakan *a major change of the mind - set* untuk mengubah tata pikir yang keliru, yang perlu direvisi menuju ke tata pikir yang lebih mendasar sesuai dengan cita-cita dan kepentingan masyarakat bangsa kita. Penyempurnaan kualitas administrasi negara kita akhir-akhir ini dinilai kurang mengembirakan. Agenda kebijaksanaan reformasi administrasi negara (*administrative reform*) perlu disusun dan diarahkan menuju ke peningkatan kinerja pemerintah yang tidak

saja secara klasik demi tercapainya tujuan yang efektif dan efisien tetapi juga sejauh mungkin tujuan itu tercapai sesuai dengan kriteria *public accountability and responsibility* yang harus dipenuhi oleh setiap aparat pemerintah / birokrasi negara di semua lini. Untuk mencapai tujuan itu reformasi administrasi negara utamanya pada penyempurnaan manajemen pelayanan publik. Hal ini disebabkan karena masyarakat selalu mengharapkan memperoleh pelayanan yang sebaik-baiknya dari aparat pemerintah.

Setidak-tidaknya ada 5 hal dan sekaligus menjadi tuntutan masyarakat yang harus dipenuhi oleh administrasi negara dalam rangka memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat (Irfan Islamy, 2001) :

1. Derasnya tuntutan agar pemerintah mampu menumbuhkan adanya *good governance* yaitu suatu sistem penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, bertanggung jawab dan profesional. Rekrutment penyelenggara pemerintahan di semua jenjang harus benar-benar didasarkan pada persyaratan *merit system* dan menolak favoritisme dan nepotisme.
2. Semakin tajamnya kritik masyarakat atas semakin rendahnya kualitas pelayanan publik. Masyarakat telah merasa melaksanakan kewajiban-kewajibannya tetapi seringkali hak-haknya terpasung oleh aparat pelayanan.
3. Semua aparat pemerintah dituntut untuk mempunyai *sense of crisis* sehingga mereka benar-benar paham bahwa kita sekarang sangat membutuhkan aparat pelayanan yang mampu *to do more with less* artinya dalam situasi yang penuh dengan krisis ini aparat pelayanan harus bekerja lebih keras dan lebih produktif dengan serta kelangkaan sumber-sumber.
4. Aparat pemerintah dituntut agar bekerja lebih profesional dengan mengedepankan terpenuhinya *public accountability and responsibility* yaitu dengan menekan sekecil mungkin pemborosan penggunaan sumber-sumber negara dan juga sekaligus memperkuat peraturan perundangan yang berlaku (*the body of rules*) sebagai fondasi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
5. Masyarakat, sebagai pihak yang harus dipenuhi dan dilindungi kepentingannya (*public interest*), menuntut agar pemerintah memperhatikan dengan sungguh-sungguh aspirasi mereka dan sejauh bisa memenuhinya.

Kelima hal diatas hanyalah sebagian kecil dari sekian banyak tuntutan masyarakat yang harus diperhatikan dengan sungguh-sungguh oleh birokrasi pemerintah. Reformasi administrasi pada hakikatnya menyangkut dimensi dan spektrum yang sangat luas dan kompleks dengan tujuan yang sangat jelas yaitu meningkatkan *administrative performance* dari birokrasi pemerintah. Agenda kebijaksanaan reformasi administrasi perlu diarahkan (dengan meminjam kata-

kata Caiden:1969): "to Improve the administrative performance of individuals, groups, and institutions more effectively, more economically, and more quickly."

Setiap aparatur pemerintah dengan demikian perlu ditingkatkan keahlian/kapasitas administratifnya, tanggung jawabnya, moral etikanya, kepribadiannya, semangat kerjanya, kreativitasnya, loyalitasnya, semangat kepentingan bersamanya, disiplinnya, otonominya dan saling ketergantungannya serta profesionalismenya.

Perlu dikaji konsep reformasi negara, karena pada dasarnya reformasi negara merupakan bagian yang sangat penting dalam pembangunan negara, antara lain:

1. Reformasi administrasi negara meliputi reformasi prosedur yang bertujuan menyempurnakan sistem dan prosedur yang bertujuan menyempurnakan sistem atau tatanan reformasi teknik untuk menyempurnakan kinerja administrasi negara.
2. Reformasi administrasi negara terjadi karena perubahan dan modernisasi administrasi negara tidak berjalan sebagaimana mestinya sesuai tuntutan keadaan, karenanya diperlukan usaha yang sadar dan terencana untuk mengubah struktur dan prosedur birokrasi (aspek kelembagaan, sikap, dan perilaku kinerja), meningkat efektivitas organisasi, sehingga dapat diciptakan administrasi negara yang sehat dan terciptanya tujuan pembangunan nasional.

Kedua arah dan sasaran reformasi administrasi yaitu penyempurnaan struktur birokrasi dan pembaharuan perilaku aparatnya menjadi *conditio sine quo non* bagi upaya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah. Menurut pandangan pakar administrasi kita, misalnya Siagian melihat pentingnya arah reformasi administrasi negara di Indonesia yang ditujukan ke pengembangan *administrative infrastrukture* yang meliputi pengembangan aparat birokrasi, struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja. Dan menurut Tjokroamidjojo ketika menganalisis administrative pembangunan di Indonesia menegaskan bahwa arah reformasi administrasi perlu ditujukan ke 7 wilayah penyempurnaan utama yaitu :

1. Penyempumaan dalam bidang pembiayaan pembangunan
2. Penyempumaan dalam bidang penyusunan program – program pembangunan di berbagai bidang ekonomi dan non ekonomi dengan pendekatan integratif (*integrative approach*).
3. Reorientasi kepegawaian negeri ke arah produktivitas, prestasi dan pemecahan masalah.
4. Penyempumaan administrasi untuk mendukung pembangunan daerah.
5. Administrasi partisipatif untuk mendukung pembangunan daerah.
6. Kebijakan administratif dalam rangka menjaga stabilitas dalam proses pembangunan.
7. Lebih bersihnya pelaksanaan administrasi negara.

Menyadari akan luas dan kompleksnya arah dan wilayah reformasi administrasi negara di negara kita maka pelaksanaannya perlu memperoleh dukungan dari sektor - sektor lain seperti politik, ekonomi, hukum dan sebagainya. Kondisi politik yang stabil, perkembangan ekonomi yang tinggi dan pelaksanaan hukum yang mantap dan konsisten akan memberikan kontribusi yang optimal bagi keberhasilan usaha - usaha reformasi administrasi di negara kita.

Penyusunan agenda kebijaksanaan reformasi administrasi negara membutuhkan strategi yang tepat. Pilihan pendekatan yang akan dipakai perlu ditetapkan yaitu apakah akan menggunakan pendekatan komprehensif (*comprehensive approach*) atautkah pendekatan inkremental (*selectivism / The islands of Excellence approach*). Masing-masing pendekatan apabila dipergunakan secara terpisah mempunyai kelebihan dan kekurangannya sendiri - sendiri. Reformasi administrasi yang menggunakan pendekatan komprehensif kelebihannya adalah bisa mencakup berbagai sektor infrastruktur administratif yang luas tetapi kelemahannya membutuhkan waktu yang cukup lama dan untuk negara berkembang seperti halnya negara kita mempunyai kendala keuangan / dana dan kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Pendekatan inkremental kelebihannya adalah karena sering kali reformasi terkesan tambal sulam dan lebih-lebih lagi di kebanyakan negara berkembang termasuk Indonesia tidak memiliki *administrative mapping* yang bisa dipakai sebagai landasan untuk melakukan reformasi administratif yang menyeluruh.

Dalam menetapkan agenda kebijaksanaan reformasi administrasi di Indonesia perlu memadukan secara serasi kedua pendekatan tersebut dengan terlebih dahulu diawali dengan penyusunan peta reformasi administrasi yang menyeluruh, jelas dan akurat dan kemudian diikuti dengan kebijaksanaan implementasi yang konsisten dan bertahap sesuai dengan kemampuan dana dan daya, *end – product* dari kegiatan reformasi administrasi negara di negara kita seyogyanya diarahkan pada penyempumaan manajemen pelayanan publik. Oleh karena itu, agenda kebijaksanaan reformasi admimstrasi yang perlu disusun adalah sebagai berikut: (Irfan Islamy, 2001).

1. Memadukan *Rule Governance* and *Goal Governance*
Manajemen sektor publik yang dijalankan berdasarkan paradigma *rule governance* berimplikasi pada eksistensi dan aktivitas penyelenggaraan pemerintahan di mana menurut Jan-Erick Lane (1995) "*Governance should be small and organized in accordance with clear rules that promote predictability and legality*". Pemerintah kita sekarang tidak lagi kecil tetapi sudah demikian besar yang tentu saja tidak dapat lagi dijalankan dengan semata - mata berdasarkan pada sistem perilaku aparat yang berorientasi pada aturan yang ada (*a rule oriented system of behavior*) tetapi harus lebih pada sistem perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan (*goal oriented behavior*).
2. Mengembangkan akuntabilitas dan responsibilitas publik di kalangan aparat pemerintah.
Akuntabilitas dan responsibilitas publik pada hakikatnya adalah merupakan standart profesional yang harus dicapai / dilaksanakan aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akuntabilitas dan responsibilitas publik juga dapat dipergunakan sebagai alat / sarana untuk menilai kualitas kinerja aparat sehingga mereka dapat mengenali dengan benar kekuatan dan kelemahanya.
3. Revitalisasi nilai-nilai etika pemerintahan.
Mengembangkan etika pemerintahan tidaklah semata-mata mengindoktrinasikan apa yang boleh dan tidak boleh dikerjakan oleh aparat pemerintahan tetapi lebih dari itu adalah upaya yang terus menerus dilakukan untuk meningkatkan profesionalisme *integritary merke* agar tindakan dan perilakunya mencerminkan *ethical reflection* yang bermanfaat bagi penyempurnaan pelayanannya kepada masyarakat.
4. Netralitas aparat pemerintah.
Masalah netralitas aparat pemerintah telah lama menjadi perdebatan yang ramai. Hal ini disebabkan karena posisi aparat yang mendua seringkali bersifat dilematis. Dualisme itu ditunjukkan dengan peran ganda aparat pemerintah di mana di satu sisi ia berperan sebagai warga negara biasa. Sebagai pegawai pemerintah ia harus bertanggung jawab dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya dengan baik dan tanpa memihak

(bersikap netral). Dan sebagai warga negara biasa di masyarakat yang demokratis ia berpartisipasi dalam proses politik.

5. Pengembangan budaya birokrasi

Budaya birokrasi secara sederhana dapat diartikan sebagai norma-norma yang mempengaruhi sikap dan perilaku partisipan dalam sebuah sistem birokrasi. Oleh karena itu, kita perlu menyusun sebuah agenda kebijakan untuk mereformasi budaya birokrasi nasional. Misalnya perlunya kita segera merubah budaya juklak dan juknis menjadi sikap dan perilaku aparat yang lebih kreatif dan inovatif. Dari budaya statis-mekanistik menuju ke budaya birokrasi yang organis-adaptif. Dari sistem nilai *feodal-beamtenstaat* menuju ke sistem nilai yang lebih terbuka dan egaliter dari budaya mediokratis menuju ke budaya merikokratis dan sebagainya.

Tujuan reformasi administrasi negara secara internal adalah efisiensi administrasi negara itu sendiri, meminimalisasi kelemahan atau penyakit administrasi seperti praktek KKN, mengalkan sistem merit. Tujuan eksternalnya adalah demokratisasi, menyesuaikan sistem kerja antara sistem administrasi negara dan politik, dan menyelaraskan sistem administrasi negara tidak dapat dilepaskan dengan nilai budaya suatu negara atau wilayah dimana berlakunya reformasi tersebut. Jelaslah bahwa reformasi administrasi negara merupakan gerakan untuk menjadikan administrasi negara sebagai instrumen yang lebih baik dari waktu ke waktu dalam rangka mencapai tujuan pembangunan pada umumnya, khususnya tuntutan realisasi aspirasi masyarakat. Dalam masa transisi seperti Indonesia sebaiknya reformasi administrasi negara diawali reformasi prosedur untuk memperbaiki sistem (perumusan visi misi strategi kebijakan pembangunan secara komprehensif integral), baru diikuti pelenturan struktur organisasi, teknik, dan metode serta modifikasi sesuai kondisi lingkungan, sedangkan reformasi kinerja biasanya harus direayasa melalui program pemberdayaan yang sesuai kebutuhan. Kinerja atau wajah hasil reformasi akan terjadi kemudian, cepat atau lambat, tergantung tingkat kemajuan reformasi itu sendiri.

Tujuan dilakukannya reformasi administrasi adalah untuk penyempurnaan tatanan, metode, dan unjuk kerja. Karena masing-masing tujuan mempunyai ciri yang berbeda satu sama lain, maka tipe reformasi yang perlu dilakukannya pun harus berbeda pula. Untuk mencapai penyempurnaan tatanan jelas diperlukan tipe reformasi yang berbeda apabila tujuan yang ingin dicapai adalah penyempurnaan metode ataupun penyempurnaan unjuk kerja. Untuk mempermudah pemilihan tipe reformasi yang disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai, berikut adalah

matriks keterkaitan antar beberapa komponen oleh Hahn Been Lee dalam (Zauhar, 2007; hal 44).

Tabel 1
Keterkaitan antara Tujuan Reformasi dan Tipe Reformasi

Tujuan Reformasi	Tipe Reformasi
Penyempurnaan Tataan	Reformasi Prosedur
Penyempurnaan Metode	Reformasi Teknik
Penyempurnaan Unjuk Kerja	Reformasi Program

Penyempurnaan Tataan dan Reformasi Prosedur

Baik dalam masyarakat tradisional maupun dalam masyarakat modern, order atau keteraturan merupakan kebijakan yang melekat dalam pemerintahan. Lebih-lebih dalam masyarakat transisional yang sedang melaksanakan pembaharuan besar-besaran, dimana otoritas tradisional mulai digeser oleh otoritas kekuatan sosial baru, semuanya mengklaim bahwa mereka berkuasa. Dalam situasi seperti ini, massa rakyat, kecuali mereka yang berasal dari kelompok sosial baru, cenderung bernostalgia dengan tatanan lama, terutama sekali pada masyarakat yang baru lepas dari genggaman cengkeram penjajah. Guna menanggulangi masalah seperti itu maka reformasi sudah selayaknya kalau diarahkan pada penciptaan prosedur dan membangun rutinitas. Dalam suatu negara yang baru saja lepas dari cengkeraman penjajah, yang situasinya masih kacau balau, administrasi identik dengan keteraturan. Konsep semacam ini tidak diperlukan jika pemerintahan dipegang oleh mereka yang berideologi nasionalis. Sedikit sekali penganut paham ini yang tertarik pada masalah prosedural, dan karenanya jarang yang senang apalagi mendalangi dan mensponsori usaha reformasi administrasi. Kebanyakan reformasi administrasi yang dilakukan di negara yang baru merdeka, adalah atas inisiatif para birokrat profesional yang biasanya mereka ini adalah birokrat eks colonial, yang inspirasi pembaruannya didasarkan pada administrasi colonial. Inti pada administrasi kolonial adalah mempertahankan sistem. Dan pembaharuan prosedural dalam masyarakat transisional bekas jajahan terlalu sering menuju ke arah pola sistem administrasi kolonial. Apabila yang ingin dituju adalah penyempurnaan tatanan, mau tidak mau reformasi harus diorientasikan pada penataan prosedur dan kontrol. Yang sangat diperlukan oleh administrator

dalam era baru ini adalah menghadang agen pembaru. Sebagai konsekuensi logisnya maka birokrasi yang kokoh dan tegar perlu segera dibangun.

Penyempurnaan Metode dan Reformasi Teknis

Penyempurnaan metode sebagai tujuan adalah berorientasi pada teknis, tetapi yang perlu diingat bahwa di dalam administrasi negara teknik itu sendiri tidak bernilai tanpa adanya pihak lain yang menggunakannya. Teknik itu baru bernilai manakala tujuan yang lebih luas yang dicapai dengan teknik itu tampak dengan jelas. Jadi tanpa adanya tujuan pemerintahan yang diformulasikan dengan bagus dan dengan program yang dapat diterima, penyempurnaan metode dan teknik administrasi dianggap sebagai kontrol otokratis dari birokrasi terhadap masyarakat. Di lain pihak, apabila tujuan utama reformasi administrasi diartikulasikan dengan baik dan secara efektif diterjemahkan kedalam berbagai program aksi yang nyata, penyempurnaan metode akan memperbaiki implementasi program, dan oleh karenanya dapat meningkatkan realisasi pencapaian tujuan.

Penyempurnaan Unjuk Kerja dan Reformasi Program

Penyempurnaan unjuk kerja lebih bernuansa tujuan dalam substansi program kerjanya daripada penyempurnaan keteraturan maupun penyempurnaan metode teknis administratif. Fokus utamanya adalah pada pergeseran dari bentuk ke substansi, pergeseran dari efisiensi dan ekonomis ke efektifitas kerja, pergeseran dari kecakapan birokrasi ke kesejahteraan masyarakat. Tipe administrasi semacam inilah yang sulit dijumpai di kebanyakan negara sedang berkembang di mana tujuan administrasinya masih pada hukum dan ketertiban. Dalam situasi semacam ini ideology politik cenderung diserap secara umum, sementara itu birokrasinya terlalu diorientasikan pada masalah prosedural. Paling banter prioritas yang berlebih pada masalah prosedur ini akan menyebabkan digunakannya metode dan teknik baru yang diimpor dari tempat lain dengan berbagai alasan yang di buat-buat.

3.Reformasi Kelembagaan dalam Birokrasi Pemerintah

Konteks reformasi didefinisikan sebagai perubahan radikal untuk perbaikan di berbagai bidang dalam suatu masyarakat atau negara. Dengan demikian reformasi birokrasi adalah perubahan radikal dalam bidang sistem pemerintahan.

Patut menjadi perhatian semua pihak bahwa birokrasi merupakan kekuatan yang besar sekali. Kegiatannya menyentuh hampir setiap kehidupan warga negara. Maka kebijakan yang dibuat oleh birokrasi sangat mempengaruhi sendi-sendi kehidupan bermasyarakat dan bernegara. Karena warga yang hidup dalam suatu negara terpaksa menerima kebijaksanaan yang telah dibuat oleh birokrasi, selain itu memang birokrasi merupakan garis terdepan yang berhubungan dengan pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Berkenaan dengan hal tersebut, tidak berlebihan bila dikatakan, gagalnya upaya untuk membenahi birokrasi akan berdampak luas pada nasib rakyat, dan tentu saja berdampak pada proses demokratisasi. Nasib rakyat akan semakin terpuruk karena kualitas pelayan publik dan tidak berfungsinya pelayanan publik karena akan cenderung mendistorsi proses menuju keadilan dan kesejahteraan rakyat. (Erry Riyana, 2003).

Berikut ini adalah beberapa upaya-upaya untuk merestrukturisasi birokrasi pemerintah dapat dikemukakan sebagai berikut: (Miftah Thoaha, 1999)

1. Setiap lembaga departemen pemerintah baik dipusat dan di daerah yang dipimpin oleh pejabat politik harus dibedakan antara pejabat politik dan pejabat karier birokrasi. Lembaga pemerintah bisa dibedakan antara lembaga Departemen yang dipimpin Menteri sebagai pejabat politik, dan lembaga Non Departemen yang dipimpin oleh bukan Menteri dan bukan pejabat politik. Seharusnya pejabat yang memimpin Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) adalah pejabat profesional dari birokrasi karier, bukan dijabat oleh pejabat politik dan dirangkap oleh Menteri seperti sekarang warisan kelembagaan pemerintahan Orde Baru. Pejabat politik adalah pejabat yang dipilih oleh rakyat langsung maupun tidak, atau di *approved* oleh wakil rakyat di lembaga perwakilan rakyat. Dengan demikian posisinya adalah sebagai wakil rakyat dalam menganbil kebijakan publik dan mengontrol birokrasi pemerintah. Pejabat birokrasi adalah pejabat yang diangkat untuk melaksanakan kebijakan publik tersebut. Jika mekanisme kontrol dan pelaksanaan kebijakan publik bisa berjalan antara kedua jabatan itu maka pertanggung jawaban publik tidak mungkin tidak mesti bisa dilaksanakan.
2. Desentralisasi kewenangan baik desentralisasi politik maupun administrasi perlu dilakukan di dalam kelembagaan pemerintah ini. Dengan desentralisasi diharapkan akuntabilitas publik bisa dilakukan, yang pada gilirannya diharapkan pula kontrol rakyat semakin efektif dan korupsi, kolusi dan kerabat isme bisa dihilangkan dalam birokrasi pemerintahan ini.
3. Perampangan susunan kelembagaan birokrasi pemerintah perlu segera ditindaklanjuti. Kesamaan tugas dan fungsi antara beberapa lembaga birokrasi perlu segera di analisis dan dihilangkan kesamaan itu. Lembaga kementerian (departemen) dan lembaga non kementerian (departemen)

yang menunjukkan kekembaran tugas dan fungsi perlu segera dianalisis dan dipecahkan dengan prinsip efisiensi, penghematan, koordinasi, integrasi baik dalam masa krisis seperti sekarang ini maupun di masa-masa non krisis. Jumlah eselonisasi di pemda juga dipikirkan lebih ramping lagi.

Reformasi kelembagaan birokrasi pemerintah bisa dijalankan dengan memperhatikan tiga faktor pengungkit di atas tersebut. Jabatan dan akses politik perlu disediakan dalam kelembagaan birokrasi pemerintah agar jelas hubungan antara jabatan politik dan birokrasi karier. Pertanggung jawaban publik bisa dijalankan dalam pemerintahan ini jika kekuasaan itu tidak memusat di salah satu pusat kekuasaan. Desentralisasi kekuasaan merupakan salah satu cara untuk mengurangi pemusatan kekuasaan itu. Desentralisasi kekuasaan sekaligus merupakan upaya untuk secara konsisten melakukan demokrasi yang benar dalam pemerintahan. Pada tatanan pemerintahan yang demokratis ini, peranan rakyat menjadi penting dalam melangsungkan pemerintahan dan dalam melaksanakan kontrol sehingga bisa menjamin lurusnya pemerintahan. Kekuasaan yang memusat mengakibatkan tidak adanya transparansi sehingga menyulitkan lahirnya pertanggung jawaban publik. Tidak adanya keterbukaan dikalangan instansi dan pejabat pemerintah, mengakibatkan akses melakukan kontrol rakyat menjadi buntu dan mampet. Selain itu reposisi dan restrukturisasi kelembagaan pemerintah perlu segera ditata ulang, yang memungkinkan adanya kejelasan antara posisi jabatan politik dan birokrasi karier. Dengan demikian pertanggung jawaban publik bisa didorong dengan melakukan desentralisasi kekuasaan, transparansi, reposisi dan restrukturisasi kelembagaan pemerintah. Struktur kelembagaan pemerintah warisan pemerintah Orde Baru perlu diperbaiki dan disempurnakan sesuai dengan perubahan strategis nasional kita di era reformasi ini. Selain itu dengan memperhatikan prinsip efisiensi, penghematan, koordinasi, integrasi dan rasionalitas maka perampingan susunan kelembagaan birokrasi pemerintah perlu dipikirkan. Selain itu efisiensi, penghematan, koordinasi, integrasi dalam susunan kelembagaan pemerintahan perlu dilakukan sehingga tidak ada lagi kekembaran lembaga yang tugas dan fungsinya sama.

Reformasi birokrasi menjadi usaha mendesak mengingat implikasinya yang begitu luas bagi masyarakat dan negara. Perlu usaha-usaha serius agar

pembaharuan birokrasi menjadi lancar dan berkelanjutan. Beberapa poin berikut ini adalah langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk menuju reformasi birokrasi: (Erry Riyana, 2003).

Langkah internal:

1. Meluruskan orientasi
Reformasi birokrasi harus berorientasi pada demokratisasi dan bukan pada kekuasaan. Perubahan birokrasi harus mengarah pada amanah rakyat karena reformasi birokrasi harus bermuara pada pelayanan masyarakat.
2. Memperkuat komitmen
Tekad birokrat untuk berubah harus ditumbuhkan. Ini prasyarat penting, karena tanpa disertai tekad yang kuat dari birokrat untuk berubah maka reformasi birokrasi akan menghadapi banyak kendala. Untuk memperkuat tekad perubahan di kalangan birokrat perlu ada stimulus, seperti peningkatan kesejahteraan, tetapi pada saat yang sama tidak memberikan ampun bagi mereka yang membuat kesalahan atau bekerja tidak benar.
3. Membangun kultur baru
Kultur birokrasi kita begitu buruk, konotasi negatif seperti mekanisme dan prosedur kerja berbelit-belit dan penyalahgunaan status perlu diubah. Sebagai gantinya, dilakukan pembenahan kultur dan etika birokrasi dengan konsep transparansi, melayani secara terbuka, serta jelas kode etiknya.
4. Rasionalisasi
Struktur kelembagaan birokrasi cenderung gemuk dan tidak efisien. Rasionalisasi kelembagaan dan personalia menjadi penting dilakukan agar birokrasi menjadi ramping dan lincah dalam menyelesaikan permasalahan serta dalam menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di masyarakat, termasuk kemajuan teknologi informasi.
5. Memperkuat payung hukum
Upaya reformasi birokrasi perlu dilandasi dengan aturan hukum yang jelas. Aturan hukum yang jelas bisa menjadi koridor dalam menjalankan perubahan-perubahan.
6. Peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia
Semua upaya reformasi birokrasi tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa disertai sumber daya manusia yang handal dan profesional. Oleh karena itu untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang memadai diperlukan penataan dan sistem rekrutmen kepegawaian, sistem penggajian, pelaksanaan pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan.
7. Reformasi birokrasi dalam konteks pelaksanaan otonomi daerah perlu dilakukan:
 - a) Pelaksanaan otonomi daerah menuntut pembagian sumber daya yang memadai. Karena selama ini pendapatan keuangan negara ditarik ke pusat, sekarang sudah dimulai dan harus terus dilakukan distribusi lokal. Karena terdapat kesenjangan dalam sumber daya lokal, maka power sharing mudah dilakukan tapi *reventte sharing* lebih sulit dilakukan.
 - b) Untuk memenuhi otonomi, perlu kesiapan daerah untuk diberdayakan, karena banyak urusan negara yang perlu diserahkan ke daerah.

Kecenderungan swasta berperan sebagai pemain utama, tentu memberi dampak kompetisi berdasarkan profesionalitas.

Langkah eksternal:

1. Komitmen dan keteladanan elit politik
Reformasi birokrasi merupakan pekerjaan besar karena menyangkut sistem besar negara yang mengalami tradisi buruk untuk kurun yang cukup lama. Untuk memutus tradisi lama dan menciptakan tatanan dan tradisi baru, perlu kepemimpinan yang kuat dan yang patut diteladani. Kepemimpinan yang kuat berarti hadirnya pemimpin-pemimpin yang berani dan tegas dalam membuat keputusan. Sedangkan keteladanan adalah keberanian memberikan contoh kepada bawahan dan masyarakat.
2. Pengawasan masyarakat
Reformasi birokrasi akan berdampak langsung pada masyarakat, karena peran birokrasi yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pada tataran ini masyarakat dapat dilibatkan untuk mengawasi kinerja birokrasi.

Reformasi birokrasi harus merupakan bagian dari reformasi sistem dan proses, administrasi negara. Dalam konteks SANKRI (Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia), reformasi administrasi negara dan birokrasi di dalamnya pada hakikinya merupakan transformasi berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi. Dalam hubungan itu, reformasi birokrasi juga merupakan jawaban atas tuntutan akan tegaknya aparatur pemerintahan yang berdaya guna, berhasil guna, bertanggung jawab, bersih dan bebas KKN memerlukan pendekatan dan dukungan sistem administrasi negara yang mengindahkan nilai dan prinsip-prinsip good governance, dan sumber daya manusia aparatur negara (pejabat politik, dan karier) yang memiliki integritas, kompetensi, dan konsistensi dalam menerapkan prinsip-prinsip tersebut, baik dalam jajaran eksekuti, legislatif, maupun yudikatif. Selain dari unsur aparatur negara tersebut, untuk mewujudkan good governance dibutuhkan juga komitmen dan konsistensi dari semua pihak, aparatur negara, dunia usaha, dan masyarakat; dan pelaksanaannya di samping menuntut adanya koordinasi yang baik, juga persyaratan integritas, profesionalitas, etos kerja dan moral yang tinggi. Dalam rangka itu, diperlukan pula perubahan perilaku yang sesuai dengan dimensi-dimensi nilai SANKRI (Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia), "penegakan hukum yang efektif" (*effective law enforcement*), serta pengembangan dan penerapan sistem dan pertanggung-jawaban yang tepat, jelas,

dan nyata, sehingga penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan dapat berlangsung secara berdayaguna dan berhasilguna, bersih dan bertanggung jawab serta bebas KKN. Untuk dapat meluruskan kembali birokrasi pada posisi dan misi atau perannya yang sebenarnya selaku “pelayan publik” (*public servant*), diperlukan kemampuan dan kemauan kalangan birokrasi untuk melakukan langkah-langkah reformasi birokrasi yang mencakup perubahan perilaku yang mengedepankan “netralitas, profesionalitas, demokratis, transparan, dan mandiri”, disertai perbaikan semangat kerja, cara kerja, dan kinerja terutama dalam pengelolaan kebijakan dan pemberian pelayanan publik, serta komitmen dan pemberdayaan akuntabilitas instansi pemerintah. Untuk memperbaiki cara kerja birokrasi diperlukan birokrasi yang berorientasi pada hasil. Di sinilah peran akuntabilitas dalam menyatukan persepsi anggota organisasi yang beragam sehingga menjadi kekuatan bersama untuk mencapai kemajuan dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan NKRI.

Tuntutan akan reformasi birokrasi mengandung makna perlunya langkah-langkah pendayagunaan bukan saja terhadap sistem birokrasi dan birokrat, tetapi juga langkah-langkah serupa pada berbagai institusi dan individu di luar birokrasi, baik publik maupun *private*, termasuk lembaga-lembaga negara dan berbagai lembaga, yang berkembang dalam masyarakat, beserta segenap personennya; dan semuanya itu dilakukan secara sinergis dengan semangat “mengemban perjuangan yang diamanatkan konstitusi”, dan mengindahkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik. Reformasi birokrasi dalam pembangunan sistem administrasi negara memerlukan strategi dan program aksi yang terarah pada proses perubahan dan pencapaian sasaran yang pada pokoknya meliputi: (Mustopadidjajda, 2003)

1. Aktualisasi tata nilai, yang melandasi dan menjadi acuan perilaku sistem dan proses administrasi negara dan birokrasi, yang terarah secara pada pencapaian tujuan bangsa dalam bernegara.
2. Struktur (tatanan kelembagaan negara dan masyarakat pada setiap satuan wilayah).
3. Proses manajemen dalam keseluruhan fungsinya, dalam dinamika kegiatan dan entitas publik dan *private (business and society)*.
4. Sumber daya aparatur yang berada pada struktur dengan posisi, hak, kewajiban, dan tanggung jawab tertentu.

Semua itu dikembangkan dalam rangka mengemban perjuangan bangsa mewujudkan citacita dan tujuan NKRI, terwujudnya pemerintahan yang baik, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bertanggung jawab, dan bebas KKN. Poin dalam pencapaian sasaran pada reformasi birokrasi oleh Musatopadidjadja (2003) dapat diperjelas sebagai berikut:

1. Transformasi nilai. Tata nilai dalam suatu sistem berperan melandasi, memberikan acuan, menjadi pedoman perilaku, dan menghikmati eksistensi dan dinamika unsur-unsur lainnya dalam sistem administrasi negara termasuk birokrasi. Reformasi birokrasi yang hendak dilakukan pertama-tama harus menjaga konsistensinya dengan berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi negara yang menjadi dasar eksistensi dan acuan perilaku sistem dan proses administrasi negara bangsa ini. Reformasi birokrasi harus merefleksikan transformasi nilai. Dasar kegitimasi eksistensi setiap individu dan institusi di negeri ini adalah kompetensi dan kontribusinya masing-masing dalam mengaktualisasikan dan mewujudkan berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi kita. Dimensi-dimensi nilai juga harus kita aktualisasikan dalam dan melalui reformasi birokrasi dalam berbagai aspeknya, dengan penyusunan visi, misi, dan strategi yang tepat dan efektif dalam pencapaian kinerja yang terarah pada pencapaian tujuan bernegara.
2. Penataan Organisasi dan Tata Kerja. Penataan organisasi pemerintah baik pusat maupun daerah didasarkan pada visi, misi, sasaran, strategi, agenda kebijakan, program, dan kinerja kegiatan yang terencana; dan diarahkan pada terbangunnya sosok birokrasi dengan tugas dan tanggung jawab yang jelas, ramping, desentralistik, efisien, efektif, bertanggung jawaban, terbuka, dan aksesif; serta terjalin dengan jelas satu, sama lain sebagai satu kesatuan birokrasi nasional dalam SANKRI (Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia). Seiring dengan itu, penyederhanaan tata kerja dalam hubungan intra dan antar aparatur, serta antara aparatur dengan masyarakat dan dunia usaha berorientasi pada kriteria dan mekanisme yang impersonal terarah pada penerapan pelayanan prima (peningkatan efisiensi dan mutu pelayanan), peningkatan kesejahteraan sosial dalam arti luas, serta peningkatan kreativitas, otoaktivitas, dan produktivitas nasional.
3. Pemantapan Sistem Manajemen. Dengan makin meningkatnya dinamika masyarakat dalam penyelenggaraan negara dan kegiatan pembangunan, pengembangan sistem manajemen pemerintahan perlu diprioritaskan pada revitalisasi pelaksanaan fungsi-fungsi pengelolaan kebijakan dan pelayanan publik yang berkepastian hukum, kondusif, transparan, dan akuntabel, disertai dukungan sistem informatika yang terarah pada pengembangan e-administration atau e-government. Peran birokrasi lebih difokuskan sebagai agen pembaharuan, sebagai motivator dan fasilitator bagi tumbuh dan berkembangnya swakarsa dan swadaya serta meningkatnya kompetensi dan produktivitas masyarakat dan dunia usaha di seluruh wilayah negara. Dengan demikian, dunia usaha dan masyarakat dapat menjadi bagian dari masyarakat yang terus belajar (*learning*

community), mengacu pada terwujudnya masyarakat maju, mandiri, sejahtera, dan berdaya saing tinggi.

4. Peningkatan Kompetensi SDM, Aparatur. Sosok birokrat ataupun SDM aparatur (pegawai negeri) pada umumnya penampilannya harus profesional sekaligus taat hukum, netral, rasional, demokratis, inovatif, mandiri, memiliki integritas yang tinggi serta menjunjung tinggi etika administrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Peningkatan profesionalisme aparatur harus ditunjang dengan integritas yang tinggi, dengan mengupayakan terlembagakannya karakteristik sebagai berikut: (a) mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perjuangan mencapai cita-cita dan tujuan bernegara, (b) memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam mengemban tugas pengelolaan pelayanan dan kebijakan publik, (c) berkemampuan melaksanakan tugas dengan terampil, kreatif dan inovatif, (d) taat asas, dan disiplin dalam bekerja berdasarkan sifat dan etika profesional, (e) memiliki daya tanggap dan sikap bertanggung gugat (akuntabilitas), (f) memiliki jati diri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, serta bangga terhadap profesinya sebagai pegawai negeri, (g) memiliki derajat otonomi yang penuh rasa tanggung jawab dalam membuat dan melaksanakan berbagai keputusan sesuai kewenangan, dan (h) memaksimalkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas. Selain itu perlu pula diperhatikan *reward system* yang kondusif (baik dalam bentuk gaji maupun perkembangan karier yang didasarkan atas sistem merit; serta *finalty system* yang bersifat preventif dan repressif. Mengantisipasi tantangan global, pembinaan sumber daya manusia aparatur negara juga perlu mengacu pada standar kompetensi internasional (*world class*).

Untuk menanggulangi kesan buruk birokrasi yang telah ada selama ini, perlu dilakukan beberapa perubahan sikap dan perilaku berkaitan dengan birokrasi dan pelakunya (birokrat), antara lain seperti di bawah ini: (Argama, 2007:12)

1. Birokrasi harus lebih mengutamakan sifat pendekatan tugas yang diarahkan pada hal pengayoman dan pelayanan masyarakat, serta menghindarkan kesan pendekatan kekuasaan dan kewenangan.
2. Birokrasi perlu melakukan penyempurnaan organisasi yang bercirikan organisasi modern, ramping, efektif, dan efisien yang mampu membedakan antara tugas-tugas yang perlu ditangani dan yang tidak perlu ditangani (termasuk membagi tugas-tugas yang dapat diserahkan kepada masyarakat).
3. Birokrasi harus mampu dan mau melakukan perubahan sistem dan prosedur kerjanya yang lebih berorientasi pada ciri-ciri organisasi modern, yaitu pelayanan cepat, tepat, akurat, terbuka dengan tetap mempertahankan kualitas, efisiensi biaya, dan ketepatan waktu.
4. Birokrasi harus memosisikan diri sebagai fasilitator pelayan publik alih-alih sebagai agen pembaharu (*agent of change*) pembangunan.
5. Birokrasi harus mampu dan mau melakukan transformasi diri dari birokrasi yang kinerjanya kaku (*rigid*) menjadi organisasi birokrasi yang strukturnya lebih desentralistis, inovatif, fleksibel, dan responsif.

Dari pandangan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa organisasi birokrasi yang mampu memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien kepada masyarakat, salah satunya jika strukturnya lebih terdesentralisasi daripada tersentralisasi. Struktur yang desentralistis diharapkan akan lebih mudah mengantisipasi kebutuhan dan kepentingan yang diperlukan oleh masyarakat, sehingga dengan cepat birokrasi dapat menyediakan pelayanannya sesuai yang diharapkan masyarakat pelanggannya. Sedangkan dalam konteks persyaratan budaya organisasi birokrasi, perlu dipersiapkan tenaga kerja atau aparat yang benar-benar memiliki kemampuan (*capability*), memiliki loyalitas kepentingan (*competency*), dan memiliki keterkaitan kepentingan (*consistency* atau *coherency*).

4. Reformasi Struktur Dan Prosedur Dalam Organisasi

Kedua arah dan sasaran dalam reformasi administrasi yaitu penyempumaan struktur birokrasi dan pembaharuan perilaku aparatnya menjadi *conditio sine quo non* bagi upaya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah. Menurut pandangan para pakar administrasi kita, misalnya dalam melihat pentingnya arah reformasi administrasi negara di Indonesia yang ditujukan ke pengembangan *administrative infrastructure* yang meliputi pengembangan aparat birokrasi, struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja. Dan menurut Tjokroamidjojo ketika menganalisis administratif pembangunan di Indonesia menegaskan bahwa arah reformasi administrasi perlu ditujukan ke 7 wilayah penyempurnaan utama yaitu: (Tjokroamidjojo dalam Islamy, 2001)

1. Penyempumaan dalam bidang pembiayaan pembangunan.
2. Penyempumaan dalam bidang penyusunan program – program pembangunan di berbagai bidang ekonomi dan non ekonomi dengan pendekatan integratif (*integrative approach*).
3. Reorientasi kepegawaian negeri ke arah produktivitas, prestasi dan pemecahan masalah.
4. Penyempumaan administrasi untuk mendukung pembangunan daerah.
5. Administrasi partisipatif untuk mendukung pembangunan daerah.

6. Kebijakan administratif dalam rangka menjaga stabilitas dalam proses pembangunan.
7. Lebih bersihnya pelaksanaan administrasi negara.

Contoh birokrasi yang terlalu hirarkis, terlihat ketika ada kebiasaan kerja bahwa setiap hal atau pekerjaan harus menunggu petunjuk, perintah dan persetujuan dari atasan. Akibatnya kreatifitas, inisiatif dan sikap kemandirian birokrasi menjadi berkurang. Kualitas pelayanan birokrasi dinilai buruk, lama, dan berbelit-belit. Hal itu berbeda sekali dengan swasta yang memberikan pelayanan interaktif, kompetitif dan cepat. Jika tidak begitu, swasta khawatir akan ditinggalkan oleh pelanggannya. Hal tersebut sedikit contoh melihat keadaan prosedur pelayanan publik oleh aparat yang dinilai gagal dalam menjalankannya, maka perlu adanya kegiatan perubahan yang mampu mengatasi permasalahan tersebut, berikut ini adalah model-model untuk birokrasi di Indonesia untuk masa yang akan datang, yang mungkin mampu mensukseskan kegiatan reformasi birokrasi: (Rozi, 2000)

1. Perlu dibangun birokrasi berkultur dan struktur rasional-egaliter, bukan irasional-hirarkis. Caranya dengan pelatihan untuk menghargai penggunaan nalar sehat dan menggunakan hasil-hasil ilmu pengetahuan. Perlunya memiliki semangat pioner, bukan memelihara budaya minta petunjuk dari atasan. Perlu dibiasakan mencari cara-cara baru yang praktis untuk pelayanan publik, inisiatif, antisipatif dan proaktif, cerdas membaca keadaan kebutuhan publik, memandang semua orang sederajat di muka hukum, menghargai prinsip kesederajatan kemanusiaan, setiap orang yang berurusan diperlakukan dengan sama pentingnya.
2. Birokrasi yang propartisipan-otonomus bukan komando-hirarkis. Birokrasi Indonesia ke depan perlu mendukung dan melakukan peran pemberdayaan dan memerdekakan masyarakat untuk berkarya dan berkreaitifitas. Perlu dikurangi kadar pengawasan dan represi terhadap hak ekspresi masyarakat. Perlu ditinggalkan cara-cara penguasaan masyarakat lewat kooptasi kelembagaan dan dihindari sikap dominasi.

3. Birokrasi bertindak profesional terhadap publik. Berperan menjadi pelayan masyarakat (*public servant*). Dalam memberikan pelayanan ada transparansi biaya dan tidak terjadi pungutan liar. PNS perlu memberikan informasi dan transparansi sebagai hak masyarakat dan bisa dimintai pertanggungjawabannya (*public accountability*) lewat dengar pendapat (*hearing*) dengan legislatif atau kelompok kepentingan yang datang. Melakukan pemberdayaan publik dan mendukung terbangunnya proses demokratisasi.
4. Birokrasi yang saling bersaing antar bagian dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas dalam melayani publik secara kompetitif, bukan minta dilayani atau membebani masyarakat dengan pungutan liar, salah urus, dan ketidakpedulian.
5. Birokrasi yang melakukan rekrutmen sumber daya manusianya melalui seleksi *fit and proper test*, bukan mengangkat staf atau pimpinan karena alasan kolusi dan nepotisme. Birokrasi yang memberikan *reward merit system* (memberikan penghargaan dan imbalan gaji sesuai pencapaian prestasi) bukan *spoil system* (hubungan kerja yang kolusif, diskriminatif dan kurang mendidik, pola *reward* dan *punishment* kurang berjalan).
6. Birokrasi yang bersikap netralitas politik, tidak diskriminatif, tidak memanfaatkan fasilitas negara untuk kepentingan partai politik tertentu.

C. Pelayanan Publik

Pelayanan adalah suatu bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah baik dipusat, di daerah, BUMN, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (KEPMENPAN 81/93).

Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerimaan pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. (KEPEMENPAN NO.63/KEP/M.PAN/7/2003).

Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004 menyatakan bahwa Hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang

merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi azas pelayanan sebagai berikut (Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004):

- a) Transparansi.
- b) Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- c) Akuntabilitas.
- d) Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- e) Kondisional. Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisien dan efektifitas.
- f) Partisipatif. Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- g) Kesamaan Hak. Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.
- h) Keseimbangan Hak Kewajiban. Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Penyelenggara pelayanan publik perlu memperhatikan dan menerapkan prinsip, standar, pola penyelenggara, biaya, pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita, pelayanan khusus, biro jasa pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, pengawasan penyelenggaraan, penyelesaian pengaduan sengketa, serta evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik. Didalam Keputusan MENPAT Nomor 63 tahun 2003 disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan.
- b. Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- c. Kejelasan. Kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal:
 - 1) Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik.

- 2) Unit Kerja/ pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- 4) Kepastian Waktu.

Kemudian hal-hal lainnya yang perlu diperhatikan dalam memberikan pelayanan publik adalah:

1. Kepastian Waktu. Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
2. Akurasi. Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
3. Keamanan. Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
4. Tanggung jawab. Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
5. Kelengkapan sarana dan prasana. Tersediannya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
6. Kemudahan Akses. Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
7. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan. Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
8. Kenyamanan. Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

1. Standar Pelayanan Publik

Dalam upaya mencapai kualitas pelayanan yang prima, diperlukan penyusunan standar pelayanan publik, yang menjadi tolok ukur pelayanan yang

berkualitas. Penetapan standar pelayanan publik merupakan fenomena yang berlaku baik di negara maju maupun di negara berkembang. Di Amerika Serikat, misalnya, ditandai dengan dikeluarkannya *executive order 12863* pada era pemerintahan Clinton, yang mengharuskan semua instansi pemerintah untuk menetapkan standar pelayanan konsumen (*setting customer service standard*). Isi dari *executive order* tersebut adalah sebagai berikut:

Identify customer who are, or should be, served by the agency, survey the customers to determine the kind and quality of service they want and their level of satisfaction with existing service, post service standards and measure result against the best bussiness, provide the customers with choice in both sources of services, and complaint system easily accesible, and provide means to address customer complaints.

Inti isi *executive order* tersebut di atas adalah adanya upaya identifikasi pelanggan yang (harus) dilayani oleh instansi, mensurvei pelanggan untuk menentukan jenis dan kualitas pelayanan yang mereka inginkan dan untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang sedang berjalan, termasuk standar tonggak pelayanan serta mengukur hasil dengan yang terbaik, menyediakan berbagai pilihan sumber sumber pelayanan kepada pelanggan dan sistem pengaduan yang mudah diakses, serta menyediakan sarana untuk menampung dan menyelesaikan keluhan/pengaduan.

Namun sejauh ini standar pelayanan publik sebagaimana yang dimaksud masih lebih banyak berada pada tingkat konseptual, sedangkan implementasinya masih jauh dari harapan. Hal ini terbukti dari masih buruknya kualitas pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik. Adapun yang dimaksud dengan standar pelayanan adalah suatu tolok ukur yang dipergunakan untuk acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai komitmen atau janji dari pihak penyedia pelayanan kepada pelanggan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Sedangkan yang dimaksud dengan pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, serta mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh pihak yang melayani, tetapi juga pihak yang ingin dipuaskan ataupun dipenuhi kebutuhannya.

Setiap penyelenggara pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Menurut Keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004, standar pelayanan, sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) **Prosedur Pelayanan.** Prosedur pelayanan yang diberlakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
- 2) **Waktu penyelesaian.** Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
- 3) **Biaya Pelayanan.** Biaya/ tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
- 4) **Produk pelayanan.** Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
- 5) **Sarana dan Prasarana.** Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
- 6) **Kompetensi petugas pemberi pelayanan.** Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan prilaku yang dibutuhkan.

2. Tolok Ukur Kualitas Pelayanan Publik

Dalam konteks pelayanan publik dapat digaris bawahi bahwa keberhasilan proses pelayanan publik sangat tergantung pada dua pihak yaitu birokrasi (pelayan) dan masyarakat (yang dilayani). Dengan demikian untuk melihat kualitas pelayanan publik perlu diperhatikan dan dikaji dua aspek pokok yakni: Pertama, aspek proses internal organisasi birokrasi (pelayan), Kedua, aspek eksternal organisasi yakni kemanfaatan yang dirasakan oleh masyarakat pelanggan. Beberapa prinsip pokok yang harus dipahami oleh aparat birokrasi publik dalam aspek internal organisasi yaitu (Islamy, 1999) :

1. **Prinsip Aksestabilitas,** dimana setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau secara mudah oleh setiap pengguna pelayanan (misal: masalah tempat, jarak dan prosedur pelayanan).

2. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus menerus tersedia bagi masyarakat dengan kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut.
3. Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh aparat yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan.
4. Prinsip Profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat luas.
5. Prinsip Akuntabelitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Begitu pentingnya profesionalisasi pelayanan publik ini, pemerintah melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan Nomer.81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasar prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut :

1. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.
2. Kejelasan dan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan dan tata cara pembayaran, dan jangka waktu penyelesaian pelayanan.
3. Keamanan, dalam arti adanya proses dan produk hasil pelayanan yang dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum bagi masyarakat.
4. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka

- agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
5. Efisiensi, dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan.
 6. Ekonomis, dalam arti bahwa pengenaan biaya atau tarif pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan: nilai barang dan jasa pelayanan, kemampuan masyarakat untuk membayar, dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
 7. Keadilan dan Pemerataan, yang dimaksudkan agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
 8. Ketepatan Waktu, dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.

Dalam praktek dan tinjauan teoritis untuk menentukan tolok ukur kualitas pelayanan publik tidak semudah membalikkan telapak tangan. Suatu misal menyebutkan beberapa faktor yang berkepentingan dalam upaya mengidentifikasi kualitas pelayanan publik antara lain: variabel karakteristik organisasi, variabel karakteristik lingkungan, variabel karakteristik pekerja/aparat, variabel karakteristik kebijaksanaan, dan variabel praktek-praktek manajemennya. Untuk melengkapi pendapat ini, beberapa faktor lagi yang menyebabkan rendahnya kualitas pelayanan publik (di Indonesia) antara lain adanya (Sofian Efendi, 1995):

- a. Konteks monopolistik, dalam hal ini karena tidak adanya kompetisi dari penyelenggara pelayanan publik non pemerintah, tidak ada dorongan yang kuat untuk meningkatkan jumlah, kualitas maupun pemerataan pelayanan tersebut oleh pemerintah.
- b. Tekanan dari lingkungan, dimana faktor lingkungan amat mempengaruhi kinerja organisasi pelayanan dalam transaksi dan interaksinya antara lingkungan dengan organisasi publik.
- c. Budaya patrimonial, dimana budaya organisasi penyelenggara pelayanan publik di Indonesia masih banyak terikat oleh tradisi-tradisi politik dan

budaya masyarakat setempat yang seringkali tidak kondusif dan melanggar peraturan-peraturan yang telah ditentukan.

Untuk solusinya dalam menghadapi tantangan dan kendala-kendala pelayanan publik sebagaimana disebutkan diatas, maka diperlukan adanya langkah-langkah strategis antara lain :

1. Merubah tekanan-tekanan sistem pemerintahan yang sifatnya sentralistik otoriter menjadi sistem pemerintahan desentralistik demokratis.
2. Membentuk asosiasi/perserikatan kerja dalam pelayanan publik.
3. Meningkatkan keterlibatan masyarakat, baik dalam perumusan kebijakan pelayanan publik, proses pelaksanaan pelayanan publik maupun dalam monitoring dan pengawasan pelaksanaan pelayanan publik.
4. Adanya kesadaran perubahan sikap dan perilaku dari aparat birokrasi pelayanan publik menuju model birokrasi yang lebih humanis (Post weberian).
5. Menyadari adanya pengaruh kuat perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam menunjang efektivitas kualitas pelayanan publik.
6. Pentingnya faktor aturan dan perundang-undangan yang menjadi landasan kerja bagi aparat pelayanan publik.
7. Pentingnya perhatian terhadap faktor pendapatan dan penghasilan (wages and salary) yang dapat memenuhi kebutuhan minimum bagi aparat pelayanan publik.
8. Pentingnya faktor keterampilan dan keahlian petugas pelayanan publik.
9. Pentingnya faktor sarana fisik pelayanan publik.
10. Adanya saling pengertian dan pemahaman bersama (mutual understanding) antara pihak aparat birokrasi pelayan publik dan masyarakat yang memerlukan pelayanan untuk mematuhi peraturan dan perundang-undangan yang berlaku khususnya dalam pelayanan publik.

3. Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Dalam kaitannya dengan pola pelayanan, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2004 menyatakan adanya empat pola pelayanan yaitu:

1. Fungsional. Pola pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara pelayanan, sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangan.
2. Terpusat. Pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.
3. Terpadu. Pola penyelenggaraan pelayanan publik terpadu dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - a) Terpadu satu atap. Pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu di satu atapkan.
 - b) Terpadu. Pola penyelenggaraan pelayanan publik terpadu dibedakan menjadi dua, yaitu:
 - Terpadu satu atap. Pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap Jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu di satu atapkan.
 - Terpadu satu pintu. Pola pelayanan terpadu satu pintu diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.

Petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk gugus ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu. Selain pola pelayanan sebagaimana yang telah disebutkan tersebut di atas, instansi yang melakukan pelayanan publik dapat mengembangkan pola penyelenggaraan pelayanan sendiri dalam rangka upaya menemukan dan menciptakan inovasi peningkatan pelayanan publik. Pengembangan pola penyelenggaraan pelayanan publik dimaksud mengikuti prinsip-prinsip

sebagaimana ditetapkan dalam pedoman ini. Adapun bentuk dan sifat penyelenggaraan pelayanan secara umum harus mengandung sendi-sendi sebagai berikut: (Boediono, 2003:68)

1. Kesederhanaan

Yang dimaksud dengan bersendikan kesederhanaan meliputi: mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.

2. Kejelasan dan Kepastian

Arti adanya kejelasan dan kepastian di sini adalah hal-hal yang berkaitan dengan:

- a) Prosedur atau tatacara pelayanan umum.
- b) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administrasi.
- c) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum.
- d) Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tatacara pembayarannya.
- e) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum.
- f) Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi pelayanan maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum.
- g) Pejabat yang menerima keluhan masyarakat.

3. Keamanan

Artinya bahwa dalam proses dan hasil pelayanan dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.

4. Keterbukaan

Bahwa, prosedur/tatacara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tariff dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak.

5. Efisien

Yang dimaksud dengan efisien adalah persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berikan serta pencegahan adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.

6. Ekonomis

Dalam pengenaan biaya pelayanan harus memperhatikan ketetapan secara wajar, seperti: nilai barang atau jasa pelayanan umum dan tidak menuntut biaya tinggi diluar kewajaran, kemudian kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum, dan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7. Keadilan

Keadilan meliputi keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.

8. Ketepatan Waktu

Yang dimaksud dengan ketepatan waktu disini adalah dalam pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam bab ini dijelaskan bagaimana penelitian untuk skripsi ini dilakukan. Dalam melakukan penelitian diperlukan metode penelitian yang disesuaikan dengan pokok permasalahan yang akan diteliti. Dengan metode penelitian akan diperoleh data dan informasi yang mendukung analisa dalam penulisan skripsi ini, selain itu juga akan menjadi jelas dan terfokus ruang lingkungan penelitiannya. Yang dimaksud dengan penelitian menurut Nazir (1998:13) adalah Suatu metode dalam meneliti status kelompok, suatu obyek, suatu kondisi, suatu pemikiran ataupun membuat kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari deskriptif adalah untuk membuat deskriptif gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan fenomena yang diselidiki.

Sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Metode kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2000:6). Sedangkan penelitian kualitatif menurut Sugiono (2005:1) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti sebagai instrument kunci, tehnik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan dari hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

B. Fokus Penelitian

Suatu penelitian yang dilakukan hendaknya mempunyai batasan-batasan, hal ini untuk lebih memfokuskan masalah yang diteliti serta mencegah agar penelitian tidak keluar dari jalurnya. Fokus penelitian menurut Moleong (2000) memiliki tugas untuk membatasi studi dalam proses penelitian ; Ada dua maksud tertentu yang peneliti ingin mencapainya dalam penetapan fokus. Pertama adalah

menetapkan fokus dapat membatasi studi dan yang kedua pembetukan focus berfungsi untuk memenuhi kriteria inklusi atau masukan serta mengeluarkan suatu yang diperoleh di lapangan.

Manfaat lain fokus penelitian adalah mempermudah peneliti dalam melakukan penelitian sesuai dengan permasalahan penelitian untuk itu sesuai dengan permasalahan yang diangkat mengambil fokus penelitian sebagai berikut :

1. Reformasi Birokrasi:
 - a. Perubahan struktur dan fungsi organisasi birokrasi.
 - b. Penyempurnaan tata kerja birokrasi.
 - c. Membangun budaya birokrasi.
 - d. Peningkatan kompetensi SDM.
2. Pelayanan Publik (Pelayanan KTP) Pasca Reformasi Birokrasi:
 - a. Jenis pelayanan.
 - b. Akurasi pelayanan.
 - c. Kejelasan dan kepastian pelayanan.
 - d. Respon masyarakat terhadap pelayanan.

C.Lokasi Penelitian

Yang dimaksud dengan lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan yang berkaitan dengan permasalahan penelitian. Upaya untuk menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan penelitian, lokasi penelitian yang dimaksud disini adalah Kota Malang khususnya pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil. Alasan mengambil lokasi penelitian di kota Malang, karena pemerintah kota Malang telah melakukan upaya untuk melakukan perubahan dalam bidang layanan publik dalam rangka reformasi birokrasi dalam pelayanan publik, dengan adanya pertimbangan kegiatan tersebut, maka Dispenduk Capil kota Malang telah melakukan perubahan layanan publik dengan diberlakukannya sentralisasi layanan kependudukan.

Sedangkan untuk menangkap keadaan atau fenomena yang sebenarnya dari objek yang diteliti merupakan situs penelitian. Jadi yang dimaksud dengan situs penelitian adalah lokasi atau tempat dimana peneliti melakukan penelitian guna memperoleh data atau informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun yang menjadi situs penelitian ini adalah Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang, karena Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang merupakan lembaga atau dinas yang secara khusus menangani masalah kependudukan masyarakat Malang. Alasan mengambil situs penelitian pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang, yaitu:

- a. Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang telah melakukan kegiatan reformasi birokrasi baik dalam struktur, proses, serta sistem kelembagaan pada dinas tersebut.
- b. Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang membuat suatu layanan terpusat pada dinas tersebut dalam pengurusan KTP, KK, Akta Kelahiran serta dokumen tentang kependudukan lainnya, dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kota Malang.
- c. Dengan terjadinya perubahan kelembagaan dari kantor ke Dinas, membuat peneliti ingin mengetahui perubahan-perubahan yang telah terjadi selama ini pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang dalam hal reformasi birokrasi serta pelayanan publiknya.

D. Jenis dan Sumber Data

Pengertian sumber data adalah orang atau benda yang dipilih sebagai nara sumber (pihak yang diambil informasinya) untuk memperoleh data yang diperlukan. Pemilihan tersebut berdasarkan anggapan bahwa mereka adalah pihak yang pihak yang berhubungan langsung atau yang menguasai bidang permasalahan dalam penelitian ini. Pada dasarnya ada 2 (dua) klasifikasi data, yaitu data primer dan data sekunder. Definisi keduanya adalah sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali.
2. Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti, misalnya oleh Biro Statistik, media cetak, media elektronik atau keterangan-keterangan dan publikasi lainnya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dalam penelitian yang dilakukan peneliti secara langsung, menggunakan data sebagai berikut :

1. Data primer yang sifatnya kualitatif yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer kualitatif diperoleh dengan wawancara (interview) dari informan di lapangan dan pengamatan (observasi) secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait. Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah aparat pemerintah yang bekerja di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang serta masyarakat Kota Malang secara umum.
2. Data sekunder yang diperoleh penulis berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, paper- paper dan lain-lain, atau browsing di internet. Berdasarkan metode penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu metode kualitatif, maka data tersebut nantinya bersifat kualitatif. Yaitu data yang diambil dengan cara memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Observasi

Yaitu kegiatan pengamatan dan pencatatan secara langsung terhadap objek penelitian guna memperoleh data yang aktual dari sumber data. Kegiatan ini sebagai pendukung dari kegiatan wawancara yang telah dilaksanakan. Dalam hal ini peneliti telah melakukan observasi pada beberapa loket-loket pengurusan kependudukan pada Dinas yang bersangkutan.

2. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulam data dengan cara mengadakan wawancara langsung dengan pihak sumber-sumber data primer yang telah

ditetapkan sebelumnya untuk memperoleh data yang aktual yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas. Adapun pihak-pihak yang dimaksud : Sekretaris dan Kasubag Umum Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil dan juga berbagai pihak yang mampu memberikan data yang berkaitan dengan penelitian ini.

3. Dokumentasi

Yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen, data atau arsip yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Data diperoleh dari instansi, kantor atau tempat yang telah ditetapkan menjadi lokasi penelitian. Dokumentasi tersebut antara lain, dokumen-dokumen tersebut meliputi Perda Walikota Malang No. 61 Tahun 2008 tentang struktur, tugas pokok dan fungsi serta tata kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil.

F.Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan oleh penelitian dalam mengumpulkan data yang mendukung penelitiannya. Dalam penelitian ini yang menjadi instrumen penelitian adalah :

1. Peneliti sendiri

Peneliti sendiri dengan melakukan pengamatan / pencatatan terhadap fenomena yang terjadi ditempat penelitian.

2. Pedoman wawancara (*Interview guide*)

Yaitu serangkaian pertanyaan yang memfokuskan pada permasalahan penelitian yang digunakan sebagai pedoman bagi peneliti dalam melakukan wawancara dengan informan.

3. Perangkat penunjang

Perangkat penunjang ini meliputi alat tulis-menulis dan buku catatan.

G.Analisis Data

Analisa adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta menyingkat data sehingga mudah dibaca. Tujuan dari analisa adalah untuk mereduksi data agar dapat dikerjakan, dimanfaatkan dan dipahami sedemikian

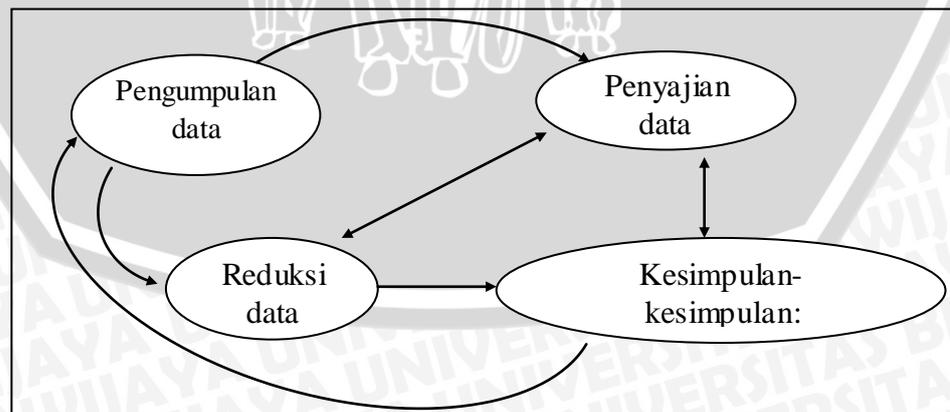
repository.ub.ac.id

rupa sehingga berhasil menyimpulkan suatu fenomena yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman yang terdiri dari 3 komponen. Alur kegiatan dalam analisa kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992:19) diterjemahkan oleh Rohadi, yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi :

1. Reduksi data, yaitu proses pemilihan, pemberian fokus, penyederhanaan dan transformasi data mentah yang terdapat di lapangan. Hal ini bertujuan untuk mempertajam, menggolongkan, menyortir dan mengorganisasikan data.
2. Penyajian data, yaitu proses penyusunan informasi yang kompleks ke dalam bentuk yang sistematis dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan. Bentuk paling umum yang digunakan berupa teks uraian.
3. Penarikan kesimpulan/verifikasi, merupakan akhir dari kegiatan analisis berupa penarikan kesimpulan dengan cara meninjau ulang data-data yang diperoleh di lapangan agar data tersebut valid. Dari sproses reduksi data sampai penyajian data kemudian dianalisis kemudian ditarik sebuah kesimpulan penelitian.

Gambar 1
Proses Analisis Data Model Interaktif



Ketiga kegiatan tersebut antara lain reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi adalah suatu jalinan pada saat sebelum, selama, dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Dalam pandangan ini, ketiga alur kegiatan analisis dan kegiatan pengumpulan data itu sendiri merupakan proses siklus dan interaktif. Peneliti harus siap bergerak diantara empat kegiatan tersebut selama melakukan pengumpulan data. Selanjutnya, bergerak bolak-balik diantara kegiatan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan/verifikasi selama sisa waktu penelitian yang merupakan suatu upaya yang berlanjut, berulang, dan terusmenerus. Ketiga kegiatan tersebut menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian dari kegiatan analisis yang saling menyusul.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Data Fokus Penelitian

1. Gambaran Umum Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

a) Sejarah Singkat Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Penyelenggaraan Catatan Sipil dimulai pada jaman Pemerintahan Hindia Belanda, ditangani oleh Lembaga *Burgelijk Stand* (BS) yang artinya Catatan Kependudukan/Lembaga Catatan Sipil. Pada masa pemerintahan Hindia Belanda kantor *Burgelijk Stand* bertugas mencatat keadaan penduduk dari segi perkawinan dan kematian. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda mewajibkan semua warga golongan eropa mendaftarkan diri atas peristiwa kelahiran, perkawinan, perceraian, dan kematian. Melalui upaya ini pemerintah Hindia Belanda dapat mengetahui secara pasti berapa banyak orang Eropa dan beberapa pertambahannya. Dengan berlandaskan pada daftar yang diperoleh melalui *Burgelijk Stand*, pemerintah Hindia Belanda dapat secara mudah menyiapkan segala keperluan sandang pangan dan papan serta kepentingan umum lainnya. Menurut pasal 163 *Indiche Staatsregeling*, penduduk Indonesia dibagi kedalam 3 golongan besar, yaitu:

1. Golongan Eropa.
2. Golongan Timur.
3. Golongan Bumi Putera.

Sebagai konsekuensinya peraturan dalam bidang catatan sipil yang berlaku bagi masing-masing golongan penduduk memiliki peraturan catatan sipil sendiri-sendiri sehingga menimbulkan adanya kesan diskriminasi yang bisa menghambat perkembangan pelaksanaan catatan sipil di Indonesia. Peraturan-peraturan yang berlaku bagi ke-3 golongan tersebut adalah:

1. Ordonansi catatan sipil golongan eropa (Stbld 1849-25).
2. Ordonansi catatan sipil perkawinan campuran (Stbld 1904-130 jo. Stbld 1919-279).

3. Ortonansi catatan sipil untuk golongan Tionghoa (Stbld 1917-130 jo. Stbld 1919-81).
4. Ortonansi catatan sipil golongan Indonesia Asli Jawa dan Madura (Stbld 1920-751 jo. Stbld 1927-567).
5. Ortonansi catatan sipil golongan Kristen Indonesia (Stbld 1933-75 jo. Stbld 1927).

Kemudian atas dasar Instruksi Presidium Kabinet Ampaera No.31/U/UN/66 membawa perkembangan baru bagi dunia pencatatan sipil di Indonesia. Menurut instruksi tersebut dipertegas bahwa dalam pencatatan sipil yidak lagi dikenal adanya penggolongan penduduk, dan kantor Catatan Sipil di seluruh Indonesia dinyatakan terbuka bagi seluruh penduduk. Peraturan Catatan Sipil ini berkembang lebih lanjut dengan dikeluarkannya Keputusan Presiden No.12 Tahun 1983 tentang penataan dan peningkatan pembinaan penyelenggaraan catatan sipil dengan melakukan pembaharuan kantor catatn sipil sampai ke kabupaten/kota di seluruh Indonesia.

Pada era otonomi daerah saat ini pemerintah daerah dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih kepada masyarakat dalam berbagai bidang, utamanya adalah bidang pelayanan publik yaitu salah satunya adalah pelayanan di bidang kependudukan. Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 31 tahun 1998 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintahan di Bidang Penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk kepada Daerah, dan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 150 tahun 1998 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pendaftaran Penduduk serta diberlakukannya Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, maka di Kota Malang terbentuk Dinas Kependudukan yang merupakan penggabungan dari Kantor Catatan Sipil, Sub Bagian Kependudukan pada Bagian Pemerintahan Sekretaris Daerah Kota Malang, sebagian tugas ketransmigrasian dan BKKBN. Dinas Kependudukan Kota Malang terbentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 9 tahun 2000 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Dinas sebagai Unsur Pelaksana Pemerintah Daerah. Penjabaran tugas pokok dan fungsinya sesuai Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 4 tahun 2001.

Pada tahun 2004 sesuai Peraturan Daerah Nomor 6 tahun 2004 tentang Pembentukan, Kedudukan, Tugas Pokok, Fungsi dan Struktur Organisasi Badan dan Kantor sebagai Lembaga Teknis Pemerintah Kota Malang maka Kantor Kependudukan Kota Malang berubah menjadi Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang. Tugas pokok dan fungsinya dijabarkan dalam Surat Keputusan Walikota Malang Nomor 354 tahun 2004. Kemudian pada tahun 2009 Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang oleh Pemerintah Kota Malang manghendaki Dispenduk Capil ini dalam bentuk kantor-kantor menjadi satu atap yang terdiri atas 8 dinas termasuk didalamnya Dispenduk Capil, dengan tujuan agar mempermudah pelayanan, biaya, dan waktu. Perubahan ini telah ditetapkan melalui Peraturan Walikota Malang No.11 Tahun 2009, sedangkan tugas pokok, fungsi, dan tata kerja telah ditetapkan dalam Peraturan Walikota Malang No.61 Tahun 2008.

b). Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2008 Tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, Dan Tata Kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Adapun ruang lingkup kedudukan, tugas pokok, dan fungsi dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang:

- 1) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merupakan pelaksanaan Otonomi Daerah di bidang kependudukan dan catatan sipil serta transmigrasi.
- 2) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dipimpin oleh Kepala Dinas yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekertaris Daerah.
- 3) Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kependudukan dan pencatatan sipil, dan transmigrasi.
- 4) Untuk melaksanakan tugas pokok, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil mempunyai fungsi:

- a. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang kependudukan dan catatan sipil.
- b. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kependudukan dan catatan sipil.
- c. Pelaksanaan pendaftaran penduduk.
- d. Pelaksanaan pemberian Nomor Induk Kependudukan (NIK).
- e. Penerbitan Kartu keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Tanda Penduduk Khusus.
- f. Pelaksanaan penerbitan dan pengelolaan dokumen catatan sipil.
- g. Pencatatan mutasi penduduk dan perubahan data-data penduduk.
- h. Pengumpulan dan pengolahan data penduduk dengan hak akses.
- i. Pelaksanaan dan fasilitasi transmigrasi.
- j. Pengelolaan sistem dan pelayanan informasi kependudukan.
- k. Pelaksanaan penyuluhan kependudukan dan pencatatan sipil.
- l. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kependudukan.
- m. Pelaksanaan pencatatan sipil.
- n. Pelaksanaan kegiatan bidang pemungutan retribusi.
- o. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepustakaan, dan kearsipan.
- p. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- q. Penyusunan dan pelaksanaan Stansar Pelayanan Publik (SPP).
- r. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan.
- s. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kependudukan dan catatan sipil.
- t. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah.
- u. Penyelenggaraan UPT dan jabatan Fungsional.
- v. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok, dan fungsi.

w. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

c) Visi dan Misi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Visi yaitu pandangan, keinginan, dan tujuan jauh kedepan yang berisikan cita-cita dan citra, kemana dan bagaimana organisasi akan dibawa agar tetap konsisten, eksis, antisipatif, inovatif, dan produktif dengan berpedoman pada tujuan dibentuknya organisasi. Visi bersifat *imaginable*, *achievable*, fokus, fleksibel, adaptif dan dapat dimengerti oleh seluruh komponen organisasi. Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sebagai pelaksanakan administrasi kependudukan dituntut mampu menyediakan data dan informasi secara nasional mengenai pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil pada berbagai tingkatan secara akurat, lengkap, mutakhir, dan mudah diakses sehingga menjadi acuan bagi perumusan kebijakan dan pembangunan pada umumnya. Setelah melakukan analisa komprehensif dengan memperhatikan acuan-acuan yang ditetapkan dalam visi, misi, dan arah kebijakan nasional dan daerah, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil merumuskan visi “Terwujudnya pusat *database* kependudukan yang akurat dan aktual”.

Untuk mewujudkan visi yang telah dirumuskan, dijabarkan dalam misi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sebagai acuan pelaksanaan aktivitas dan interaksi dalam program-program yang ditetapkan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan profesionalisme SDM.
- b. Mengoptimalkan penerapan Sistem Administrasi Kependudukan berbasis teknologi.
- c. Memberikan perlindungan hukum dan legalitas identitas penduduk secara administratif.
- d. Meningkatkan kualitas kinerja pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil secara prima.
- e. Memanfaatkan *database* kependudukan untuk perencanaan pembangunan.
- f. Mengoptimalkan dan meningkatkan tertib administrasi pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil.

Dalam rangka mencapai visi dan misi dari suatu organisasi maka visi dan misi tersebut harus dirumuskan kedalam bentuk yang lebih terarah dan operasional berupa tujuan organisasi. Tujuan merupakan penjabaran atau implementasi dari pernyataan visi yang merupakan hasil akhir yang hendak dicapai atau dihasilkan. Tujuan organisasi harus disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi yang secara kolektif menggambarkan arah strategis organisasi dan perbaikan-perbaikan yang ingin diciptakan sesuai dengan tugas dan fungsi. Tujuan yang ingin dicapai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil adalah:

1. Meningkatkan dan membentuk kualitas SDM yang handal dalam pelaksanaan administrasi perkantoran dan keuangan dalam menunjang penyelenggaraan administrasi kependudukan.
2. Memaksimalkan penggunaan dalam penerapan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) sebagai pilar Sistem Administrasi Kependudukan (SAK).
3. Mewujudkan dokumen kependudukan sebagai legalitas yang mempunyai hukum tetap.
4. Meningkatkan kualitas pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yang cepat, tepat, dan akurat.
5. Mewujudkan *database* kependudukan sebagai pusat referensi data dalam perumusan kebijakan pembangunan yang berkaitan dengan kependudukan.
6. Mewujudkan administrasi kependudukan yang tertib, transparan, dan akuntabel.

Kemudian Sasaran sebagai bentuk penjabaran dari tujuan yang telah ditetapkan di atas adalah sebagai berikut, yaitu:

1. Peningkatan kualitas kinerja SDM dalam penyelesaian administrasi perkantoran dan keuangan dalam menunjang penyelenggaraan administrasi kependudukan.
2. Mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam penerapan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK).
3. Terwujudnya dokumen kependudukan sebagai legalitas resmi.

4. Meningkatkan kualitas pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.
5. Pemanfaatan *database* kependudukan sebagai pusat referensi.
6. Terwujudnya tertib administrasi kependudukan.

2. Reformasi Birokrasi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

a). Perubahan Struktur dan Fungsi Organisasi Birokrasi

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Malang Nomor 61 Tahun 2008 tentang Pembentukan dan Struktur Organisasi Pemerintahan Kota Malang, struktur organisasi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil terdiri dari Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang membawahi:

- 1) Sekretariat
 - a. Sub Bagian Umum
 - b. Sub Bagian Keuangan
 - c. Sub Bagian Penyusunan Program
- 2) Seksi Kependudukan
 - a. Seksi Pendaftaran Penduduk
 - b. Seksi Pendataan
 - c. Seksi Mobilitas Penduduk
- 3) Seksi Catatan Sipil
 - a. Seksi Kelahiran Dan Kematian
 - b. Seksi Perkawinan, Perceraian, Dan Perubahan
 - c. Seksi Arsip Dan Dokumentasi
- 4) Seksi Informasi Dan Penyuluhan
 - a. Seksi Pengelolaan Informasi
 - b. Seksi Penyuluhan Dan pengaduan
 - c. Seksi Monitoring, Evaluasi, Dan Pelaporan

Uraian Tugas Pokok Dan Fungsi dari struktur organisasi dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang adalah sebagai berikut:

1) Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi, yaitu mengkoordinasi dan melakukan pengawasan melekat terhadap unit kerja di bawahnya serta melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya.

2) Sekretariat

Sekretariat melaksanakan tugas pokok pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatusahaan, keuangan, kepegawaian, urusan rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, dan kepastakaan serta kearsipan. Untuk melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud, Sekretariat mempunyai fungsi:

- a. Penyusunan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja)
- b. Pelaksanaan penyusunan Rencana Kerja Anggaran.
- c. Penyusunan dan pelaksanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA)
- d. Penyusunan Penetapan Kinerja (PK)
- e. Pelaksanaan dan pembinaan ketatausahaan, ketatalaksanaan, dan kearsipan.
- f. Pengelolaan urusan kehumasan, keprotokolan dan kepastakaan.
- g. Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian.
- h. Pengelolaan anggaran, barang, dan retribusi.
- i. Pelaksanaan administrasi dan pembinaan kepegawaian.
- j. Pelaksanaan verifikasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ) keuangan.
- k. Pengelolaan urusan rumah tangga dan perlengkapan.
- l. Pengkoordinasian pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- m. Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP).
- n. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan.
- o. Penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

- p. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *web site* Pemerintah Daerah.
- q. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- r. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai tugas dan fungsinya.

3) Bidang Kependudukan

Bidang Kependudukan melaksanakan tugas pokok pengelolaan pendataan penduduk, pendaftaran penduduk, transmigrasi dan mobilitas penduduk. Untuk melaksanakan tugas pokok, Bidang Kependudukan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Pengumpulan dan pengolahan data program bidang kependudukan.
- b. Penyiapan kebijakan teknis pendataan, pendaftaran penduduk dan transmigrasi.
- c. Pengumpulan, pengolahan dan pelaporandata penduduk.
- d. Pendataan, pencatatan, dan pendafaran penduduk pemukim keturunan asing dalam pemberian status kewarganegaraan Republik Indonesia.
- e. Pendataan dan identifikasi Orang Asing.
- f. Pendataan dan identifikasi penduduk rentan administrasi kependudukan.
- g. Pendataan dan pengendalian administrasi perpindahan penduduk ke luar negeri.
- h. Pelaksanaan fasilitasi bimbingan teknis, supervisi, konsultasi pelaksanaan pendaftaran penduduk.
- i. Pelaksanaan koordinasi penyelenggara pendaftaran penduduk.
- j. Pelaksanaan pelayanan pendaftaran penduduk dalam sistem administrasi kependudukan yang meliputi:
 - 1. pencatatan dan pemuthakiran biodata penduduk serta penerbitan Nomor Induk Kependudukan (NIK).
 - 2. pendaftaran perubahan data penduduk.
 - 3. pendaftaran pindah datang penduduk dalam wilayah Republik Indonesia.
 - 4. pendaftaran warga negara Indonesia tinggal sementara,

5. pendaftaran pindah datang antar negara.
 6. pendaftaran penduduk yang tinggal di perbatasan antar negara.
 7. pendaftaran penduduk rentan administrasi kependudukan.
 8. penerbitan dokumen kependudukan hasil pendaftaran penduduk.
 9. penatausahaan pendaftaran penduduk.
 - k. Pelaksanaan pendaftaran penduduk Orang Asing.
 - l. Pemrosesan penerbitan Karu Keluarga (KK), Kartu Tanda Penduduk (KTP) dan Kartu Tanda Penduduk Khusus.
 - m. Pelaksanaan pendistribusian blanko kependudukan dan formulir-formulir kependudukan.
 - n. Pemantauan, evaluasi, dan pelaporan penyelenggaraan pendaftaran penduduk.
 - o. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia pengelola pendaftaran penduduk.
 - p. Pengawasan atas penyelenggaraan pendaftaran penduduk.
 - q. Pelaksanaan dan fasilitasi transmigrasi.
 - r. Pelaksanaan pengolahan dan penyajian data transmigrasi dan mobilitas penduduk.
 - s. Penetapan norma, standar, prosedur, dan kriteria penyelenggara pengendalian kuantitas, pengembangan kualitas, pengarahannya mobilitas dan persebaran penduduk serta perlindungan penduduk.
 - t. Pelaksanaan pelatihan dan pembinaan teknis bidang transmigrasi dan mobilitas penduduk.
 - u. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Kependudukan, transmigrasi dan mobiltas penduduk.
 - v. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
 - w. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.
- 4) Bidang Pencatatan Sipil

Bidang Pencatatan Sipil melaksanakan tugas pokok penyelenggaraan pelayanan Catatan Sipil. Untuk melaksanakan tugas pokok Bidang Pencatatan Sipil mempunyai fungsi antara lain:

- a. Penyusunan program dan pelaksanaan kegiatan pelayanan pencatatan sipil.
- b. Penyiapan kebijakan teknis pencatatan sipil.
- c. Penyelenggaraan koordinasi pencatatan sipil.
- d. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia pengelola pencatatan sipil.
- e. Penyelenggaraan pencatatan sipil dalam sistem administrasi kependudukan yang meliputi: pencatatan kelahiran, pencatatan lahir mati, pencatatan perkawinan, pencatatan perceraian, pencatatan kematian, pencatatan pengakuan anak, pengesahan anak dan pengangkatan anak, pencatatan perubahan nama, pencatatan perubahan status kewarganegaraan, pencatatan peristiwa penting lainnya, pencatatan perubahan dan pembatalan akta, penerbitan dokumen kependudukan, hasil pencatatan sipil dan penata usahaan, dokumen pencatatan sipil.
- f. Penerbitan kutipan akta kelahiran, kematian, perkawinan dan perceraian.
- g. Penerbitan surat keterangan lahir mati.
- h. Penerbitan catatan pinggir pada kutipan akta kelahiran untuk pengakuan anak, pengesahan dan pengakuan anak, perubahan nama dan status kewarganegaraan.
- i. Pemberian catatan pinggir pada kutipan akta perkawinan untuk perubahan nama dan status kewarganegaraan.
- j. Pencatatan dan pemberian tanda bukti pelaporan kelahiran, kematian, perkawinan dan perceraian luar negeri.
- k. Pencatatan dan pemberian surat keterangan belum pernah kawin dan surat keterangan pernah kawin di KUA.
- l. Penyelenggaraan penyampaian laporan kematian ke Balai Harta Peninggalan Surabaya.
- m. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM). Bidang Pencatatan Sipil.
- n. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan penyelenggaraan pencatatan sipil.

- o. Pengawasan atas penyelenggaraan catatan sipil.
- p. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- q. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan Kepala Dinas oleh sesuai dengan tugas dan fungsinya.

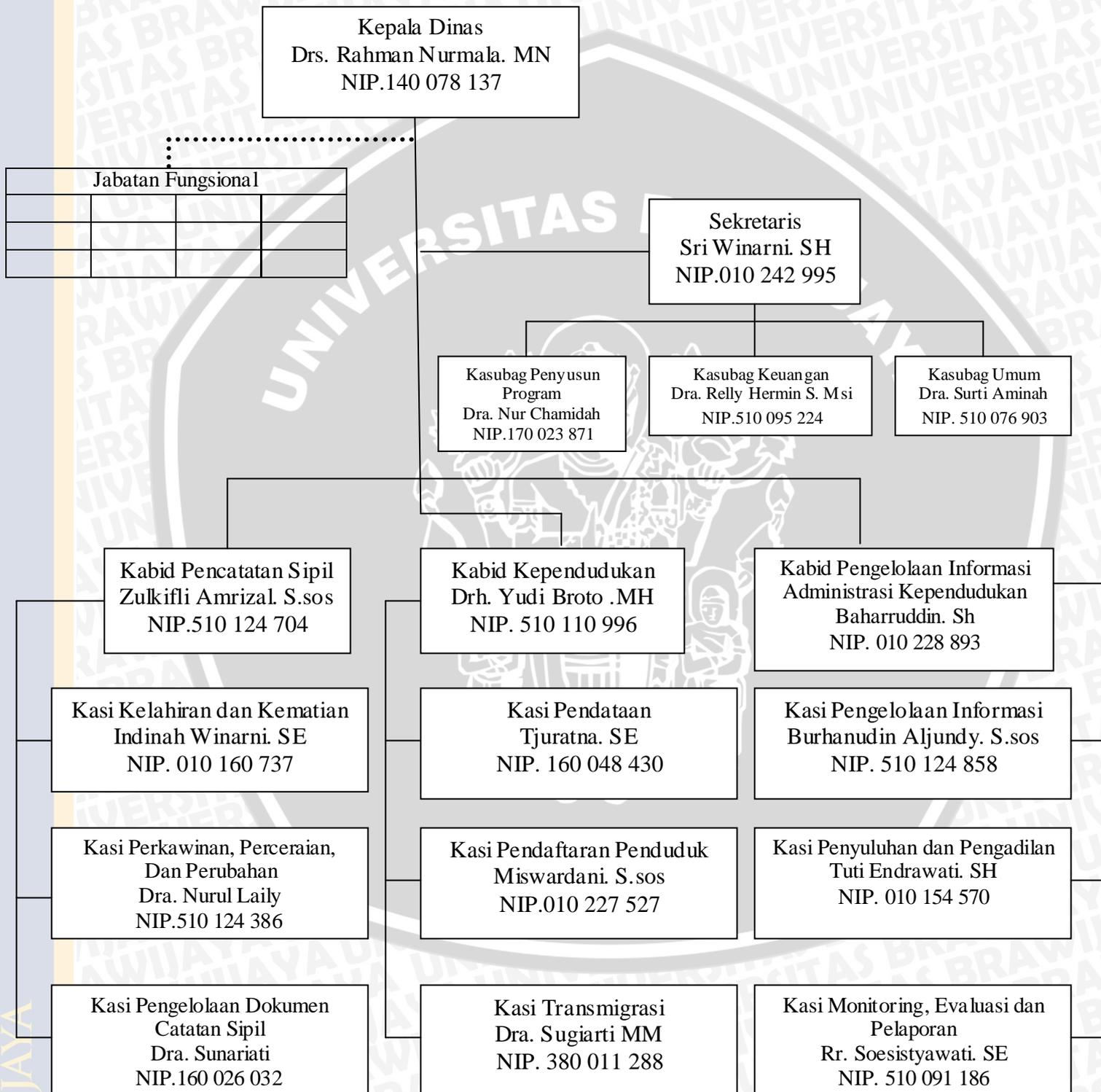
5) Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan

Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan melaksanakan tugas pokok pengelolaan sistem informasi administrasi kependudukan dan diseminasi informasi kependudukan dan pencatatan sipil. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Penyusunan program dan pelaksanaan kegiatan pengelolaan sistem informasi administrasi kependudukan dan diseminasi informasi kependudukan dan pencatatan sipil.
- b. Penyiapan kebijakan teknis pengelolaan sistem informasi administrasi kependudukan dan diseminasi informasi kependudukan dan pencatatan sipil.
- c. Pelaksanaan koordinasi pengelolaan sistem informasi administrasi kependudukan dan diseminasi informasi kependudukan dan pencatatan sipil.
- d. Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia pengelola informasi administrasi kependudukan.
- e. Pembangunan ruang pusat data dan informasi.
- f. Penyediaan perangkat keras, perangkat lunak dan pengembangan jaringan komunikasi data.
- g. Penyelenggaraan sistem informasi administrasi kependudukan.
- h. Pembangunan replikasi data kependudukan dan database kependudukan.
- i. Pemeliharaan, pengamanan, dan pengawasan database kependudukan.
- j. Perlindungan data pribadi penduduk pada database kependudukan.
- k. Pemuthakiran data penduduk menggunakan sistem informasi administrasi kependudukan.

- l. Pengelolaan data dan informasi hasil pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil.
- m. Penyelenggaraan pelayanan informasi kependudukan dan pencatatan sipil.
- n. Penyelenggaraan sosialisasi, advokasi dan konsultasi kependudukan dan pencatatan sipil.
- o. Pengelolaan unit pengaduan masyarakat.
- p. Penyiapan kebijakan teknis penyerasian dan harmonisasi kependudukan dengan lembaga pemerintah dan non pemerintah.
- q. Pendayagunaan informasi kependudukan dan pencatatan sipil dan analisa dampak kependudukan untuk kepentingan masyarakat dan perencanaan pembangunan.
- r. Penyusunan statistik, grafik dan laporan data kependudukan dan pencatatan sipil.
- s. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Bidang Pengelolaan Informasi Administrasi Kependudukan.
- t. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- u. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Gambar 2
Struktur Organisasi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
Kota Malang



Sumber : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Penjelasan kegiatan kinerja dari struktur organisasi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang ini telah disesuaikan menurut Peraturan Walikota Malang Nomor 61 Tahun 2008. Perubahan struktur serta kinerja senada seperti yang telah di ungkapakan oleh Ibu Sri Winarni S.H selaku Sekretaris:

“Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, baik struktur maupun perubahan kinerja, merupakan tindak lanjut dari keputusan Walikota Malang melalui Perda, yang bertujuan menghendaki adanya kemudahan pelayanan dalam hal biaya serta waktu.” (Tanggal 9 November 2009 di ruang kerja).

Sedangkan fungsi utama dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang tidak lepas dari fungsi administrasi kependudukan, dimana fungsi dari administrasi kependudukan, adalah:

1. Mencatat penduduk (*population even registration*) dan peristiwa penting (*vital even registration*) secara kontinyu, sistematis, dan menghasilkan dokumen kependudukan (KK, KTP, dan Akta Catatan Sipil).
2. Sebagai sumber utama statistik vital dan kependudukan, dan menghasilkan informasi kependudukan yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas karakteristik penduduk. Digunakan dalam penyusunan kebijakan atau perencanaan pembangunan bidang kependudukan.
3. Sebagai media akses informasi data kependudukan sehingga dapat sebagai media transfer data secara langsung dengan media teknologi informasi.

Dalam rangka melaksanakan tugas pokok penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kependudukan dan catatan sipil, dan transmigrasi. Untuk melaksanakan tugas pokok yang dimaksud, Dinas kependudukan Dan Pencatatan Sipil mempunyai fungsi, sebagai berikut:

1. Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang kependudukan dan catatan sipil.
2. Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang kependudukan dan catatan sipil.
3. Pelaksanaan pendaftaran penduduk.

4. Pelaksanaan pemberian Nomor Induk Kependudukan (NIK).
5. Penerbitan Kartu keluarga (KK) dan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Kartu Tanda Penduduk Khusus.
6. Pelaksanaan penerbitan dan pengelolaan dokumen catatan sipil.
7. Pencatatan mutasi penduduk dan perubahan data-data penduduk.
8. Pengumpulan dan pengolahan data penduduk dengan hak akses.
9. Pelaksanaan dan fasilitasi transmigrasi.
10. Pengelolaan sistem dan pelayanan informasi kependudukan.
11. Pelaksanaan penyuluhan kependudukan dan pencatatan sipil.
12. Pelaksanaan monitoring, evaluasi dan pelaporan kependudukan.
13. Pelaksanaan pencatatan sipil.
14. Pelaksanaan kegiatan bidang pemungutan retribusi.
15. Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, perpustakaan, dan kearsipan.
16. Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
17. Penyusunan dan pelaksanaan Stansar Pelayanan Publik (SPP).
18. Pelaksanaan fasilitasi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas layanan.
19. Pengelolaan pengaduan masyarakat di bidang kependudukan dan catatan sipil.
20. Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui *website* Pemerintah Daerah.
21. Penyelenggaraan UPT dan jabatan Fungsional.
22. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok, dan fungsi.
23. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b). Penyempurnaan Tata Kerja Birokrasi

Program dan kegiatan merupakan termasuk dalam unsur prosedur Rencana Strategis (Renstra) dalam rangka Reformasi Birokrasi pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, dimana program dan

kegiatan merupakan kumpulan aktivitas secara sistematis dan terpadu dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran. Program dan kegiatan harus detail dalam hal penentuan jumlah dan jenis sumber daya, serta merupakan penjabaran kebijakan yang sudah ditentukan.

Sebagai penjabaran atas 6 (Enam) kebijakan yang telah dirumuskan, maka disusun Program dan Kegiatan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil mulai pada tahun 2009-2013:

1. Program 1 : Pelayanan Administrasi Perkantoran

Kegiatan :

- Penyediaan Jasa Surat Menyurat
- Penyediaan Jasa Komunikasi
- Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor
- Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan
- Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor
- Penyediaan Jasa Perbaikan Peralatan Kerja
- Penyediaan Jasa Alat Tulis Kantor
- Penyediaan Barang Cetak dan Pengadaan
- Penyediaan Komponen Listrik/Penerangan Bangunan Kantor
- Penyediaan Peralatan Rumah Tangga
- Penyediaan Bahan Bacaan dan Peraturan Perundangan
- Penyediaan Makanan dan Minuman
- Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah

2. Program 2 : Peningkatan Sarana dan Prasaranan

Kegiatan :

- Pemeliharaan Berkala Gedung Kantor
- Pemeliharaan Berkala Kendaraan Dinas
- Pemeliharaan Berkala Peralatan Kantor
- Pengadaan Mebelair
- Tertib Administrasi Kependudukan dalam rangka Peningkatan Kapasitas Aparatur

3. Program 3 : Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan

Kegiatan :

- Penyusunan Laporan Keuangan Semesteran
- Optimalisasi Penerimaan Retribusi Bidang Kependudukan dan Catatan Sipil

4. Program 4 : Penataan Administrasi Kependudukan

Kegiatan :

- Peningkatan Sarana dan Prasarana Pelayanan Pencatatan Sipil sesuai Perda Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pelayanan Publik.
- Perawatan Arsip Catatan Sipil
- Penyusunan Arsip Digital Catatan Sipil
- Pengkajian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000
- Pelaksanaan Pelayanan Pendaftaran Penduduk Terpusat KK, KTP, Surat Keterangan Lainnya untuk WNI dan Orang Asing
- Penataan dan Pengelolaan Administrasi Pendaftaran Penduduk
- Pengembangan Perangkat Komputerisasi Data Penduduk Tingkat Kelurahan
- Penataan Struktur dan Instalasi Sistem Online Database untuk Operasional SIAK
- Monitoring dan Evaluasi Pelayanan Administrasi Kependudukan
- Sosialisasi tentang Kependudukan dan Catatan Sipil
- Penataan Unit Pengaduan Masyarakat dan Kehumasan
- Analisa Data Kependudukan

Selain itu, berikut ini juga akan dijabarkan tabel tentang program dan kegiatan dari unit-unit tata kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang mulai dilakukan pada tahun 2009-2013, sebagai berikut:

SATUAN KERJA : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
 UNIT KERJA : Sekretariat

NO	Program	TAHUN ANGGARAN				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Surat Menyurat Anggaran : 20.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Surat Menyurat Anggaran : 22.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Surat Menyurat Anggaran : 25.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Surat Menyurat Anggaran : 27.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Surat Menyurat Anggaran : 30.000.000
2	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Komunikasi Anggaran: 15.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Komunikasi Anggaran: 15.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Komunikasi Anggaran: 17.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Komunikasi Anggaran: 17.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Komunikasi Anggaran: 20.000.000
3	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Anggaran: 45.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Anggaran: 45.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Anggaran: 46.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Anggaran: 46.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Peralatan dan Perlengkapan Kantor Anggaran: 48.000.000
4	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Anggaran: 55.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Anggaran: 60.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Anggaran: 65.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Anggaran: 70.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Administrasi Keuangan Anggaran: 75.000.000
5	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor Anggaran: 15.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor Anggaran: 15.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor Anggaran: 15.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor Anggaran: 17.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Kebersihan Kantor Anggaran: 17.500.000
6	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Perbaikan peralatan Anggaran: 10.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Perbaikan peralatan Anggaran: 10.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Perbaikan peralatan Anggaran: 12.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Perbaikan peralatan Anggaran: 12.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Perbaikan peralatan Anggaran: 15.000.000
7	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa ATK Anggaran: 45.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa ATK Anggaran: 45.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa ATK Anggaran: 47.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa ATK Anggaran: 47.500.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa ATK Anggaran: 48.500.000

8	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Brg Cetak & Penggandaan Anggaran: 950.000.000	Kegiatan: Penyediaan Brg Cetak & Penggandaan Anggaran: 960.000.000	Kegiatan: Penyediaan Brg Cetak & Penggandaan Anggaran: 970.000.000	Kegiatan: Penyediaan Brg Cetak & Penggandaan Anggaran: 980.000.000	Kegiatan: Penyediaan Brg Cetak & Penggandaan Anggaran: 990.000.000
9	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Jasa Penerangan Bagunan Anggaran: 5.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Penerangan Bagunan Anggaran: 5.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Penerangan Bagunan Anggaran: 6.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Penerangan Bagunan Anggaran: 6.000.000	Kegiatan: Penyediaan Jasa Penerangan Bagunan Anggaran: 7.500.000
10	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Peralatan Rumah Tangga Anggaran: 40.000.000	Kegiatan: Penyediaan Peralatan Rumah Tangga Anggaran: 40.000.000	Kegiatan: Penyediaan Peralatan Rumah Tangga Anggaran: 42.500.000	Kegiatan: Penyediaan Peralatan Rumah Tangga Anggaran: 42.500.000	Kegiatan: Penyediaan Peralatan Rumah Tangga Anggaran: 45.000.000
11	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Bahan Bacaan & UU Anggaran: 5.000.000	Kegiatan: Penyediaan Bahan Bacaan & UU Anggaran: 5.000.000	Kegiatan: Penyediaan Bahan Bacaan & UU Anggaran: 7.500.000	Kegiatan: Penyediaan Bahan Bacaan & UU Anggaran: 7.500.000	Kegiatan: Penyediaan Bahan Bacaan & UU Anggaran: 10.000.000
12	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Penyediaan Makanan dan Minuman Anggaran: 25.000.000	Kegiatan: Penyediaan Makanan dan Minuman Anggaran: 25.000.000	Kegiatan: Penyediaan Makanan dan Minuman Anggaran: 30.000.000	Kegiatan: Penyediaan Makanan dan Minuman Anggaran: 35.000.000	Kegiatan: Penyediaan Makanan dan Minuman Anggaran: 40.000.000
13	Pelayanan Administrasi Perkantoran	Kegiatan: Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah Anggaran: 20.000.000	Kegiatan: Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah Anggaran: 20.000.000	Kegiatan: Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah Anggaran: 22.500.000	Kegiatan: Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah Anggaran: 22.500.000	Kegiatan: Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah Anggaran: 25.000.000
14	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Gedung Kantor Anggaran: 45.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Gedung Kantor Anggaran: 45.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Gedung Kantor Anggaran: 47.500.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Gedung Kantor Anggaran: 47.500.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Gedung Kantor Anggaran: 49.000.000

15	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Kendaraan Dinas Anggaran: 20.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Kendaraan Dinas Anggaran: 20.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Kendaraan Dinas Anggaran: 20.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Kendaraan Dinas Anggaran: 25.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Kendaraan Dinas Anggaran: 25.000.000
16	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Perlengkapan Kantor Anggaran: 10.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Perlengkapan Kantor Anggaran: 10.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Perlengkapan Kantor Anggaran: 12.500.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Perlengkapan Kantor Anggaran: 12.500.000	Kegiatan: Pemeliharaan Berkala Perlengkapan Kantor Anggaran: 15.000.000
17	Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	Kegiatan: Pengadaan Mebelair Anggaran: 47.500.000	Kegiatan: Pengadaan Mebelair Anggaran: 25.000.000	Kegiatan: Pengadaan Mebelair Anggaran: 20.000.000	Kegiatan: Pengadaan Mebelair Anggaran: 30.000.000	Kegiatan: Pengadaan Mebelair Anggaran: 35.000.000
18	Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja & Keuangan	Kegiatan: Penyusunan Laporan Keuangan Sementara Anggaran: 10.000.000	Kegiatan: Penyusunan Laporan Keuangan Sementara Anggaran: 10.000.000	Kegiatan: Penyusunan Laporan Keuangan Sementara Anggaran: 12.500.000	Kegiatan: Penyusunan Laporan Keuangan Sementara Anggaran: 12.500.000	Kegiatan: Penyusunan Laporan Keuangan Sementara Anggaran: 15.000.000

Sumber : Dokumen Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

SATUAN KERJA : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
 UNIT KERJA : Bidang Kependudukan

NO	Program	TAHUN ANGGARAN				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan : Tertib Administrasi Kependudukan dalam rangka Peningkatan Kapasitas Aparatur Anggaran: 60.000.000	Kegiatan: Pembinaan Administrasi Kependudukan dlm rangka Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintahan Dinas, Dukcapil, Kec. Kel. Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Pembinaan Administrasi Kependudukan kepada Petugas Pelaksanan SIAK, Dinas Dukcapil, Kec. Kel. Anggaran: 85.000.000	Kegiatan: Pelaksanaan Administrasi Kependudukan dalam rangka Tertib Administrasi Kependudukan dgn Melaksanakan Razia KTP Anggaran: 100.000.000	Kegiatan: Pelaksanaan Kapasitas Aparatur Kependudukan dan Catatan Sipil tentang Adm. Kependudukan Anggaran: 100.000.000
2	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Pembangunan perangkat komputerisasi data penduduk tingkat kelurahan Anggaran: 100.000.000	Kegiatan: Pembangunan perangkat komputerisasi data penduduk tingkat kelurahan Anggaran: 125.000.000	Kegiatan: Pembangunan perangkat komputerisasi data penduduk tingkat kelurahan Anggaran: 125.000.000	Kegiatan: Pembangunan perangkat komputerisasi data penduduk tingkat kelurahan Anggaran: 150.000.000	Kegiatan: Pembangunan perangkat komputerisasi data penduduk tingkat kelurahan Anggaran: 150.000.000
3	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Penataan dan Pengolahan Administrasi Pendaftaran Penduduk Anggaran: 175.000.000	Kegiatan: Penataan dan Pengolahan Administrasi Pendaftaran Penduduk Anggaran: 200.000.000	Kegiatan: Penataan dan Pengolahan Administrasi Pendaftaran Penduduk Anggaran: 200.000.000 Kegiatan: Pelaksanaan Pendaftaran Penduduk Rentan dan Orang Asing, dan tidak mempunyai Dokumen Kependudukan Anggaran: 50.000.000	Kegiatan: Penataan dan Pengolahan Administrasi Pendaftaran Penduduk Anggaran: 200.000.000 Kegiatan: Pendataan dan pemutakhiran data penduduk dalam rangka persiapan DP4 Pilwali Anggaran: 300.000.000	Kegiatan: Penataan dan Pengolahan Administrasi Pendaftaran Penduduk Anggaran: 200.000.000 Kegiatan: Penyiapan DP4 untuk Pemilu Anggaran: 50.000.000
4	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Pelaksanaan Pelayanan Pendaftaran Penduduk Terpusat (KK, KTP, dan Surat keterangan lainnya WNI/orang asing) Anggaran: 450.000.000	Kegiatan: Pelaksanaan Pelayanan Pendaftaran Penduduk Terpusat (KK, KTP, dan Surat keterangan lainnya WNI/orang asing) Anggaran: 450.000.000	Kegiatan: Pelaksanaan Pelayanan Pendaftaran Penduduk Terpusat (KK, KTP, dan Surat keterangan lainnya WNI/orang asing) Anggaran: 500.000.000	Lanjutan Anggaran: 500.000.000	Lanjutan Anggaran: 550.000.000

Sumber : Dokumen Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

SATUAN KERJA : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
 UNIT KERJA : Bidang Catatan Sipil

NO	Program	TAHUN ANGGARAN				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Pengakjian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu (SMM) Anggaran: 250.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Standar Manajemen Mutu (SMM) Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Standar Manajemen Mutu (SMM) Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Pengakjian dan Penerapan Standar Manajemen Mutu (SMM) Anggaran: 300.000.000	Kegiatan: Pemeliharaan Standar Manajemen Mutu (SMM) Anggaran: 100.000.000
2	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Peningkatan Sarana dan Prasarana Pelayanan Pencatatan Sipil (Perda 13 Thn 2006) Anggaran: 150.000.000	Lanjutan Anggaran: 150.000.000	Lanjutan Anggaran: 100.000.000	Lanjutan Anggaran: 100.000.000	Lanjutan Anggaran: 100.000.000
3	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Penyusunan Arsip Digital Catatan Sipil Tahap II (1966-1975) Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Penyusunan Arsip Digital Catatan Sipil Tahap III (1976-1985) Anggaran: 100.000.000	Kegiatan: Penyusunan Arsip Digital Catatan Sipil Tahap IV (1986-1995) Anggaran: 150.000.000	Kegiatan: Penyusunan Arsip Digital Catatan Sipil Tahap V (1996-2008) Anggaran: 200.000.000	Pembuatan Ruang Arsip Digital Catatan Sipil Anggaran: 200.000
4	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Perawatan Register Catatan Sipil Anggaran: 25.000.000	Lanjutan Anggaran: 25.000.000	Lanjutan Anggaran: 35.000.000	Lanjutan Anggaran: 35.000.000	Lanjutan Anggaran: 50.000.000

Sumber : Dokumen Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

SATUAN KERJA : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil
 UNIT KERJA : Bidang Pengelolaan Informasi Kependudukan

NO	Program	TAHUN ANGGARAN				
		2009	2010	2011	2012	2013
1	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Penataan Struktur dan Instalasi Sistem Online Database untuk Operasional SIAK Anggaran: 150.000.000	Kegiatan: Penataan Tempat Perekaman Database untuk Operasional SIAK Anggaran: 100.000.000	Kegiatan: Updat ing/upgrading Sistem Informasi Anggaran: 50.000.000	Kegiatan: Penataan Fungsi database kependudukan sbg pusat data referensi Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Operasional fungsi database Kependudukan sbg pusat data referensi Anggaran: 150.000.000
2	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Sosialisai tentang Administrasi Kependudukan model SIAK Anggaran: 100.000.000 Kegiatan: Penataan Unit Pengaduan Masyarakat & Kehumasan Anggaran: 50.000.000	Kegiatan: Sosialisai tentang Administrasi Kependudukan model SIAK Anggaran: 100.000.000 Lanjutan Anggaran: 50.000.000	Kegiatan: Sosialisai tentang Administrasi Kependudukan model SIAK Anggaran: 125.000.000 Lanjutan Anggaran: 50.000.000	Kegiatan: Sosialisai tentang Administrasi Kependudukan model SIAK Anggaran: 125.000.000 Lanjutan Anggaran: 25.000.000	Kegiatan: Sosialisai tentang Administrasi Kependudukan model SIAK Anggaran: 150.000.000 Lanjutan Anggaran: 25.000.000
3	Penataan Administrasi Kependudukan	Kegiatan: Monitoring & Evaluasi Pelayanan Adminduk Anggaran: 50.000.000 Kegiatan: Analisis Data Kependudukan Anggaran: 50.000.000	Kegiatan: Monitoring & Evaluasi Pelayanan Adminduk Anggaran: 75.000.000 Kegiatan: Analisis Data Kependudukan Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Monitoring & Evaluasi Pelayanan Adminduk Anggaran: 100.000.000 Kegiatan: Analisis Data Kependudukan Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Monitoring & Evaluasi Pelayanan Adminduk Anggaran: 100.000.000 Kegiatan: Analisis Data Kependudukan Anggaran: 75.000.000	Kegiatan: Monitoring & Evaluasi Pelayanan Adminduk Anggaran: 125.000.000 Kegiatan: Analisis Data Kependudukan Anggaran: 100.000.000

Sumber : Dokumen Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

Dalam melaksanakan program dan kegiatan dalam rangka tata kerja dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, maka harus didukung pula dengan adanya suatu strategi, yaitu faktor-faktor kunci keberhasilan sebagai media untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal maupun eksternal guna mendukung kinerja Dinas Kependudukan Dan pencatatan Sipil Kota Malang. Strategi tersebut dapat menggunakan dengan pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), berdasarkan analisis SWOT, maka faktor-faktor yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang secara spesifik dapat dapat digambarkan pada Tabel berikut:

Tabel 3
Faktor-Faktor Eksternal

Peluang (<i>Opportunity</i>)	Ancaman (<i>Threat</i>)
1. Keinginan kuat dari berbagai pihak untuk mendukung Sistem Informasi Administrasi Kependudukan	1. Rendahnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya administrasi kependudukan
2. Tingginya tingkat mobilitas penduduk	2. Adanya persepsi masyarakat tentang sulit/mahalnya pengurusan administrasi kependudukan
3. Adanya keinginan kuat dari masyarakat untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan pelayanan	3. Adanya potensi tindak kejahatan penyalahgunaan hak akses database kependudukan dan manipulasi data&dokumen kependudukan

2. Faktor-faktor Internal

Faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang secara spesifik dapat digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 4
Faktor-Faktor Internal

Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
1. Tersedianya UU, PP, dan Perpres tentang administrasi kependudukan	1. Belum memadainya perangkat Teknologi Informasi dan sarana prasarana pendukung pelayanan
2. Tersedianya Perda dan Perwal tentang administrasi kependudukan	2. Belum optimalnya sosialisasi tentang administrasi kependudukan
3. Adanya komitmen pimpinan dan seluruh karyawan dalam memberikan pelayanan prima	3. Belum optimalnya kinerja SDM
4. Tersedianya SDM di bidang Teknologi Informasi	4. Belum memadainya sistem teknologi informasi

c). Membangun Budaya Birokrasi

Budaya birokrasi yang dimaksud disini adalah, norma-norma yang mempengaruhi sikap dan perilaku para anggota organisasi dalam suatu sistem birokrasi. Untuk menunjang hal tersebut, sekiranya perlu disusun suatu agenda kebijakan untuk mereformasi budaya birokrasi secara nasional. Kebijakan yang dimaksud merupakan pedoman, kumpulan keputusan (kesepakatan) pimpinan organisasi yang mengatur mekanisme pelaksanaan dan mendukung implementasi tindakan-tindakan tertentu untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kebijakan yang diambil disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, mempunyai karakteristik yang relevan dengan permasalahan, dapat dilaksanakan, dan valuable baik secara teoritis maupun praktis.

Budaya birokrasi yang diterapkan pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang sebenarnya sudah diterapkan dari dulu, akan tetapi

masih perlu adanya penumbuhan guna membangun lebih jauh agar budaya yang ada pada Dinas ini tetap berjalan, dimana contoh peningkatannya adalah setiap hari jum'at pagi pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang selalu di adakan kegiatan senam pagi, kegiatan ini wajib dilakukan oleh semua pihak, hal ini dapat menumbuhkan arti pentingnya kesehatan yang menunjang kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada Dinas, agar pekerjaan akan menjadi lancar. Hal ini juga sama seperti yang di ungkapkan oleh bapak Suyono selaku bagian umum:

"Khusus hari jum'at pagi, kami wajib memakai baju senam untuk melakukan kegiatan senam bersama pegawai dinas lainnya, setelah itu dilanjutkan dengan kegiatan kerja lagi." (9 November di ruang kerja).

Selain itu juga dikembangkan budaya pada sikap pegawainya, jadi setiap pegawai wajib menawarkan bantuan kepada para pengguna jasa khususnya para masyarakat Kota Malang, dengan melihat keadaan diluar memang jarang kita jumpai hal ini, maka pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil, sudah menyediakan tempat resepsionis, yang bertujuan sebagai tempat informasi bagi para pengguna jasa kependudukan dan catatan sipil, sehingga masyarakat pengguna jasa pelayanan tidak merasa kesulitan.

Untuk menunjang kegiatan membangun budaya tersebut, perlu juga di dukung oleh pengawasan oleh Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, menurut observasi yang dilakukan, memang kepala dinas tidak hanya duduk di ruangnya saja, akan tetapi juga mengawasi setiap kegiatan para anggota serta bawahannya, dan juga turun ke lapangan untuk melihat keadaan setiap loket-loket pengurusan kependudukan dan catatan sipil, kegiatan ini sangat perlu dilakukan, agar kegiatan tetap berjalan lancar.

Guna mencapai tujuan dan sasaran yang telah diuraikan strategi yang digunakan dituangkan dalam kebijakan Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja SDM dan manajemen sarana dan prasarana kantor.
- b. Membangun jaringan komunikasi data dan informasi kependudukan (intranet-internet).
- c. Penyelenggaraan administrasi kependudukan melalui penerapan SIAK.
- d. Meningkatkan standar pelayanan.

- e. Meningkatkan kajian dan analisa data kependudukan.
- f. Meningkatkan pengendalian penyelenggaraan administrasi kependudukan

Berikut ini adalah rencana strategis (Renstra) yang disusun untuk merubah sikap dan perilaku aparat menuju budaya yang lebih kreatif dan inovatif:

Tabel 5
Rencana Strategis 2009-2013

Instansi : Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil

Visi : Terwujudnya pusat database kependudukan yang akurat dan aktual berbasis Sistem Informasi Administrasi Kependudukan

Misi : 1. Meningkatkan profesionalisme kinerja SDM.

2. Mengoptimalkan penerapan sistem administrasi kependudukan berbasis teknologi.
3. Memberikan perlindungan hukum dan legalitas resmi identitas penduduk secara administratif.
4. Meningkatkan kualitas kinerja pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil secara prima.
5. Memanfaatkan database kependudukan untuk perencanaan pembangunan.
6. Mengoptimalkan dan meningkatkan tertib administrasi kependudukan.

NO	SASARAN			CARA MANCAPAI TUJUAN & SASARAN	
	TUJUAN	URAIAN	INDIKATOR	KEBIJAKAN	PROGRAM
1	Meningkatkan dan membentuk kinerja SDM yang handal dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan.	Peningkatan kualitas kinerja SDM dalam penyelesaian administrasi perkantoran dan administrasi keuangan dalam menunjang kependudukan	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatnya kemampuan SDM dalam pelaksanaan administrasi perkantoran dan administrasi keuangan. Meningkatnya kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kedinasan. 	Meningkatnya kinerja SDM dan manajemen sarana dan prasarana kantor	<ol style="list-style-type: none"> Pelayanan administrasi perkantoran Peningkatan pengembangan sistem laporan capaian kinerja dan keuangan Peningkatan sarana dan prasarana
2	Memaksimalkan penggunaan teknologi dalam penerapan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) sebagai pilar Sistem Administrasi Kependudukan (SAK)	Mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam penerapan SIAK	Meningkatnya kecepatan dan akurasi proses pelayanan administrasi kependudukan dan diseminasi informasi	Membangun jaringan komunikasi data dan informasi kependudukan (intranet-internet)	Penataan Administrasi Kependudukan
3	Mewujudkan dokumen kependudukan sebagai legalitas yang mempunyai kekuatan hukum tetap.	Terpenuhinya hak-hak administrasi kependudukan	Terlaksananya penerbitan dokumen kependudukan dan catatan sipil sebagai legalitas resmi	Penyelenggaraan administrasi kependudukan melalui penerapan SIAK	Penataan Administrasi Kependudukan

4	Mewujudkan pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yang tepat, cepat, dan akurat	Terwujudnya pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yg prosedural dan berorientasi pada kepuasan masyarakat	Meningkatnya tingkat kepuasan masyarakat	Meningkatnya standar pelayanan	Penataan Administrasi Kependudukan
5	Mewujudkan database kependudukan sebagai pusat data dalam perumusan kebijakan pembangunan	Tersedianya database kependudukan sbg rujukan dasar dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan	Terealisasinya pemanfaatan database kependudukan oleh sektor terkait	Meningkatkan kajian dan analisa data kependudukan	Penataan Administrasi Kependudukan
6	Mewujudkan administrasi kependudukan yang tertib, transparan, dan akuntabel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terwujudnya peningkatan kesadaran masyarakat 2. Terwujudnya peningkatan pengelolaan administrasi kependudukan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang administrasi kependudukan 2. Terlaksananya pengadministrasian pendaftaran penduduk & pencatatan sipil 	Meningkatkan pengendalian penyelenggaraan administrasi kependudukan	Penataan Administrasi Kependudukan

Sumber : Dokumen Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Mala

d) Peningkatan Kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia)

Sumber daya manusia pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang memiliki 33 orang pegawai baik PNS maupun PTT, dengan rincian sebagai berikut:

- | | | |
|---------------------------|---|----------|
| 1. Kepala Dinas | : | 1 orang |
| 2. Sekretaris | : | 1 orang |
| 3. Kepala Bidang | : | 3 orang |
| 4. Kepala Sub Bagian | : | 3 orang |
| 5. Kepala Seksi | : | 9 orang |
| 6. Pelaksana Golongan III | : | 10 orang |
| 7. Pelaksana Golongan II | : | 5 orang |
| 8. Pelaksana Golongan I | : | 1 orang |
| 9. PTT | : | 1 orang |

Kegiatan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil tidak dapat dilihat secara langsung, tetapi dapat dirasakan dengan membandingkan kompetensi sebelum adanya restrukturisasi dan pasca dilakukan restrukturisasi, jika dilihat ada peningkatan kompetensi kinerja dari setiap pegawainya, seperti keaktifan bekerja, ketepatan waktu, serta profesionalitas para pegawainya. Meskipun demikian tetap saja ada kesalahan yang dilakukan oleh pegawainya dalam kinerja, dengan kutipan wawancara berikut dapat memperjelas kejadian tersebut, sebut saja Ibu Ani warga Bareng Kulon:

” Kinerja pelayanan kependudukan yang diberikan pegawai tidak ada masalah, ketepatan waktu juga telah sesuai prosedur, akan tetapi saya tetap merasa kecewa, karena pada saat pengambilan KTP, ternyata KTP yang mau di ambil malah hilang” (Wawancara Tanggal 12 November 2009).

Berbeda dengan apa yang diungkapkan oleh petugas loket, dengan kutipan wawancara sbb:

” Kami selaku petugas telah melakukan kinerja dengan sebaik mungkin dan telah meminimalisir berbagai macam kesalahan teknis, untuk menanggapi berbagai masalah, kami akan menindaklanjuti dengan cepat dan tanpa biaya tambahan.” (4 Februari di Tempat pengambilan KTP).

Dengan kutipan wawancara dari kedua pihak yaitu pengguna jasa dengan petugas jasa pelayanan dapat dilihat bahwa peningkatan kinerja sudah terlihat dengan tidak adanya protes dari pengguna jasa akan kinerja petugas, akan tetapi masih adanya kesalahan teknis yang membuat kecewa pengguna jasa, untuk mengatasi hal tersebut, pihak Dinas memberi kebijakan dengan memperbaiki kembali KTP yang bermasalah tersebut tanpa dikenakan biaya lagi.

” Untuk perbaikan KTP yang bermasalah, kami selaku petugas akan menyelesaikan maksimal 1 hari kerja.” (wawancara dengan petugas loket pada 4 Februari).

Melihat kutipan wawancara diatas, sekali lagi pihak dinas cepat sekali merespon setiap kesalahan yang ada dengan waktu cukup cepat hanya 1 hari. Perbaikan kinerja juga telah tampak, meski begitu pengguna jasa akan merasa tetap kecewa, selain dengan urusan teknis juga masalah jarak tempuh yang dialami oleh pengguna jasa. Seperti yang diungkapkan Bapak Sugianto warga L.A Sucipto selaku pengguna jasa:

” Dengan pindahnya Dinas baru ini ke tempat yang agak jauh dan terpencil, membuat saya kebingungan kalau mau naik angkot dengan jurusan yang mana saja? Waktu untuk datang ke Dinas saja saya harus memakan waktu dari rumah sekitar 1 jam.” (12 November di tempat parkir).

Dalam rangka meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, maka diupayakan mewujudkan penyelenggaraan kegiatan pelayanan administrasi kependudukan kepada masyarakat secara prima sesuai Standar Pelayanan Publik yang telah ditetapkan, maka kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan SDM adalah menciptakan peningkatan hasil capaian kinerja yang meliputi:

- 1) Sasaran 1 : peningkatan kinerja SDM dalam penyelesaian administrasi perkantoran dan administrasi keuangan dalam menunjang administrasi kependudukan.

Indikator : - Meningkatkan kemampuan SDM dalam pelaksanaan administrasi perkantoran dan administrasi keuangan.
- Meningkatnya kelancaran pelaksanaan tugas-tugas kedinasan.

- 2) Sasaran 2 : mengoptimalkan penggunaan teknologi dalam penerapan SIAK.

Indikator : meningkatnya kecepatan dan akurasi proses pelayanan administrasi kependudukan dan diseminasi informasi.

- 3) Sasaran 3 : terpenuhinya hak-hak administrasi kependudukan.

Indikator : terlaksananya penerbitan dokumen kependudukan dan catatan sipil sebagai legalitas resmi.

- 4) Sasaran 4 : terwujudnya pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yang prosedural dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Indikator : meningkatnya tingkat kepuasan masyarakat.

- 5) Sasaran 5 : tersedianya database kependudukan sebagai rujukan dasar dalam penyelenggaraan kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan.

Indikator : terealisasinya database kependudukan oleh sektor terkait

- 6) Sasaran 6 : - Terwujudnya peningkatan kesadaran masyarakat.
- Terwujudnya peningkatan pengelolaan adminduk.

Indikator : - Meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang adminduk.
- Terlaksananya pengadministrasian pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil.

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil didukung dengan sarana dan prasarana kerja, sebagai berikut:

Tabel 6
Peralatan dan Kendaraan Operasional Dinas Kependudukan Dan
Pencatatan Sipil Kota Malang

No.	Uraian	Jumlah Keadaan Sekarang			Satuan	Ket
		Baik	Rusak			
			Berat	Sedang		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Kendaraan Bermotor					
	- Roda 4	1	-	-	Unit	
	- Roda 2	2	-	-	Unit	
	JUMLAH	3	-	-	Unit	
2.	Peralatan Kantor					
	- Mesin Ketik	3	-	3	Buah	
	- White Board	2	-	2	Buah	
	- Papan Data	2	1	-	Buah	
	- Peta Wilayah	-	-	1	Buah	
	- Jam Dinding	5	-	1	Buah	
	- Printer	5	1	2	Buah	
	- Komputer	16	1	-	Buah	
	- UPS	11	1	-	Buah	
	- Brankas	1	-	-	Buah	
	- Sketsel	1	-	-	Buah	
	JUMLAH	45	4	9	Buah	
3.	Mebelair					
	- Meja Komputer	3	-	-	Buah	
	- Meja Pimpinan	1	-	1	Buah	
	- Meja Kerja	23	-	2	Buah	
	- Meja Rapat	2	-	-	Buah	
	- Meja Lipat	-	-	21	Buah	
	- Kursi Kerja	35	5	14	Buah	
	- Lemari Besi	3	-	2	Buah	
	- Lemari Kayu	-	-	1	Buah	
	- Lemari Atlas	-	-	1	Buah	
	- Lemari Dinding	4	-	-	Buah	
	- Lemari Sorok	-	-	4	Buah	
	- Lemari Pimpinan	6	-	-	Buah	
	JUMLAH	77	5	69	Buah	

Sumber : Dokumen Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

3. Pelayanan Publik Pasca Reformasi Birokrasi

a). Jenis Pelayanan

Sesuai dengan tugas pokok dan fungsi, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil berupaya mewujudkan penyelenggaraan pembangunan serta pelayanan administrasi kependudukan kepada masyarakat secara prima sesuai Standar Pelayanan Publik yang telah ditetapkan pasca reformasi birokrasi, dengan berbagai jenis pelayanan, yaitu:

1. Pendaftaran Penduduk, meliputi:

- Kartu Keluarga (KK)
- Kartu Tanda Penduduk (KTP)
- Surat Keterangan Pindah
- Surat Keterangan Pindah Datang
- Surat Keterangan Pindah Ke Luar Negeri untuk WNI
- Surat Keterangan Datang dari Luar Negeri
- Surat Keterangan Tempat Tinggal (SKKT)
- Surat Keterangan Tinggal Sementara (SKTS)
- Surat Keterangan Tinggal Tetap

2. Pencatatan Sipil, meliputi:

- Akta Kelahiran
- Akta Lahir Mati
- Akta Perkawinan
- Akta Perceraian
- Akta Kematian
- Akta Pengakuan Anak
- Akta Pengesahan Anak
- Akta Pengangkatan Anak
- Akta Perubahan Nama
- Akta Perubahan Status Kewarganegaraan

Dari berbagai jenis pelayanan yang ada pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, yang di *cover* atau menjadi salah satu bahan penelitian dari pembuatan proposal penelitian ini adalah jenis pelayanan Kartu Tanda Penduduk (KTP), dengan alasan atau berbagai pertimbangan, bahwa menurut data penelitian dari salah satu media informasi di Kota Malang, menunjukkan bahwa menurut data yang telah di *update* dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil 839.471 jiwa penduduk Kota Malang. Data telah diakses dan bisa berubah sewaktu-waktu. Terutama jika ada kematian, kelahiran, maupun penduduk baru dari luar kota. Dari angka tersebut, 645.609 jiwa di antaranya wajib KTP. Sedang warga yang keluar dari status penduduk Kota Malang per kemarin sebanyak 194 orang. Realisasi wajib KTP mencapai 80%. Artinya 129.121 jiwa belum mengurus KTP. Selain itu alasan mengangkat lebih jauh tentang penelitian KTP, karena adanya suatu kebijakan tersentralnya pembuatan KTP dari kecamatan ke Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, sehingga peran dari kecamatan ditiadakan, dalam rangka menggenjot layanan publik di kota Malang dalam hal pengurusan kependudukan, dan hal ini merupakan upaya penyadaran warga Malang atas pentingnya identitas, tidak hanya KTP, juga termasuk pengurusan pelayanan KK, Akta Kelahiran dan Surat Kependudukan lainnya terpusat di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.

Dengan adanya layanan tersentral ini merupakan langkah yang cukup baik oleh pihak Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang, akan tetapi dengan berpindahnya Dinas yang baru ini ke Kedungkandang cukup merepotkan warga yang jarak tempuhnya sangat jauh dengan lokasi yang baru. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Suyadi warga Sudimoro:

“Dengan lokasi yang baru ini sangat memberatkan bagi saya, dengan jarak tempuh yang jauh belum juga nanti kena macet di daerah Sulfat.” (Wawancara 4 Februari di Tempat parkir).

Hal ini juga senada dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Suyono selaku Bagian Umum dengan kutipan wawancara sebagai berikut:

“Jarak tempuh ke tempat Dinas yang baru ini sangat relatif, dengan mengambil lokasi di tengah-tengah Kota Malang.” (Wawancara pada tanggal 12 November di ruang kerja).

Yang bisa saya tangkap dari kutipan wawancara tersebut, pihak dinas mengambil lokasi baru tersebut adalah mengambil jalan tengah atau tempat yang netral bagi warga Malang, mungkin bagi warga yang dekat dengan lokasi Dinas yang lama akan merasa kejauhan dengan lokasi yang baru ini. Dengan pindahnya lokasi yang baru ini adalah keputusan dari Pemkot Malang, seperti yang diungkapkan lagi oleh Bapak Suyono:

“ Pemkot Malang menghendaki dalam bentuk kantor-kantor menjadi satu, yaitu 8 Dinas menjadi Satu Atap (Block Office). Tujuannya untuk kemudahan dan peningkatan pelayanan dari segi biaya, pelayanannya, dan waktu.” (Wawancara 12 November).

b). Akurasi Pelayanan

Maksud dari akurasi pelayanan adalah sejauh mana pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang dapat diterima dengan benar, sah, dan tepat. Menurut data yang diambil dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, Akurasi pelayanan berupa perhitungan, penetapan, dan penerimaan retribusi, serta peningkatan kesadaran masyarakat tentang arti pentingnya administrasi kependudukan, dapat digambarkan dengan capaian indikato-indikator pada tiap-tiap sasaran sebagai berikut:

1. Sasaran 1 : terwujudnya sistem informasi administrasi kependudukan dan catatan sipil sampai ke tingkat kelurahan.

Indikator : tersedianya sarana SIAK, antara lain: AC, komputer, handycam, faximile, instalasi listrik. Capaian (100%).

2. Sasaran 2 : terwujudnya sistem informasi administrasi kependudukan dan catatan sipil sampai ke tingkat kelurahan.

Indikator : terselenggaranya bimbingan teknis administrasi kependudukan model SIAK kepada supervisor 9(7 org), operator (13 org), validator (59 org), registrar (57 org), petugas Kantor Dukcapil (5 org), dan tersedianya sarana SIAK yang mudah diakses oleh masyarakat, antara lain: formulir pendaftaran penduduk (90.511 set). Capaian: 100%.

3. Sasaran 3 : terwujudnya kualitas SDM Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, Kecamatan, dan Kelurahan.

Indikator : terselenggaranya bimbingan teknis buku register (7 macam) kependudukan kepala Kasie Pemerintahan Kecamatan dan Kelurahan (124 orang), cetak buku register (7 macam, 609 buku), cetak brosur kependudukan (3400 lbr). Capaian 100%.

4. Sasaran 4 : terwujudnya pelayanan prima kepada masyarakat Kota Malang.

Indikator : terlaksananya pencatatan akta kelahiran terlambat di SD/MI (12 sekolah) di wilayah Kec.Kedungkandang (1200 akta). Capaian 100%.

5. Sasaran 5 :

terwujudnya optimalisasi penerimaan retribusi di bidang kependudukan dan pencatatan sipil.

Indikator : terlaksananya pemberian insentif kepada petugas pengolah data, pencatat akta catatan sipil, pelayanan blanko KK-KTP, dan petugas SKRD (32 orang). Diperoleh penerimaan retribusi biaya cetak KK-KTP dan Akta catatan sipil sebesar Rp. 1.195.344.000,00, melebihi target hingga 141,8%.

6. Sasaran 6 : terwujudnya kualitas SDM aparat di tingkat Kecamatan dan tingkat Kelurahan.

Indikator : terselenggaranya sosialisasi kepada aparat pelaksana di tingkat Kecamatan dan Kelurahan (220 org), cetak materi (220 bhn), cetak booklet (220 bhn), pengadaan sarana penunjang (scaner, CD writer, LCD projector, handycam). Capaian 100%.

7. Sasaran 7 : terwujudnya kualitas SDM Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, Kecamatan, Kelurahan, sampai RT-RW.

Indikator : terselenggaranya pelatihan pendataan penduduk (57 kali), dengan peserta ketua RT-RW se Kota Malang (4500 org), cetak form pendataan (1.021.172 set). Capaian 100%.

8. Sasaran 8 : terwujudnya database kependudukan Kota Malang.

Indikator : terlaksananya pemuthakiran data penduduk berdasarkan KK data P4B (252.292 Ibr). Capaian 100%.

9. Sasaran 9 : terwujudnya database kependudukan Kota Malang.

Indikator : terlaksananya studi banding ke Pemkot Depok dalam rangka penyiapan data penduduk DP4 pemilu kepala daerah Kota Malang (615.917 jiwa). Capaian 100%.

Yang ditekankan dalam akurasi pelayanan ini adalah mengenai pelayanan kependudukan yang menangani perihal pendaftaran penduduk berupa layanan pembuatan KTP, ketepatan dalam memberikan pelayanan maupun dari segi teknis dan fisik dari KTP harus sangat diperhatikan. Misal, kesalahan dalam pencetakan KTP, seperti kesalahan penulisan nama penduduk, maupun kesalahan penulisan lainnya. Menurut wawancara yang dilakukan, apabila seorang pihak masyarakat telah melakukan pelaporan kesalahan teknis pada KTPnya, maka pihak masyarakat berhak mengajukan perbaikan KTP tersebut kepada petugas pembuatan KTP ditempat dengan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan, yaitu dengan mengembalikan KTP yang bermasalah tersebut disertai lampiran surat keterangan kesalahan kepada petugas, dalam hal semacam ini masyarakat dipermudah atau diberikan pelayanan secara khusus, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Hal tersebut senada dengan kutipan wawancara yang telah dilakukan sbb:

“Untuk menindak lanjuti kesalahan penulisan yang tertera pada KTP, warga yang bersangkutan langsung menghubungi bagian pelayanan dengan disertai membawa surat keterangan, kegiatan ini dipermudah prosesnya oleh pihak Dinas, tanpa biaya atau kesulitan apapun.” (Wawancara tanggal 12 November 2009 dengan Bapak Suyono di ruang kerja).

Selain itu pada Dinas yang baru ini juga memberlakukan pembedaan KTP genap dan KTP ganjil, seperti wawancara dengan Ibu Sri Winarni:

“ Pembedaan KTP genap dan KTP ganjil, tidak ada maksud apapun, hanya untuk kepentingan petugas untuk memudahkan pekerjaan pelayanan kependudukan KTP.” (Wawancara 9 November di ruang kerja).

Menurut informasi pembedaan KTP Genap dan KTP ganjil ini di bedakan berdasarkan tahun kelahiran, apakah tahun kelahirannya genap atau ganjil. Untuk

KTP ganjil akan dibedakan dengan warna merah, sedangkan KTP genap akan diberikan warna biru. Dengan tidak lupa harus dicantumkan dengan pas foto yang telah di anjurkan sesuai peraturan yang ada.

c). Kejelasan dan Kepastian Pelayanan

Kejelasan dan kepastian pelayanan disini lebih difokuskan pada layanan pembuatan KTP, yang meliputi dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan dan tata cara pembayaran, dan jangka waktu penyelesaian pelayanan.

Berikut ini beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kepengurusan KTP, antara lain:

1. Syarat-syarat yang diperlukan:

- a. Formulir KP-1
- b. Surat pengantar RT/RW
- c. Fotokopi KK
- d. Pas Foto 4x6 berwarna 2 lembar
- e. KTP lam bagi perpanjangan
- f. KTP yang rusak bagi penggantian KTP rusak
- g. KTP yang salah bagi penggantian KTP melampirkan surat pernyataan kesalahan
- h. Surat keterangan kehilangan dari Kepolisian bagi penggantian KTP yang hilang
- i. Surat pindah dari daerah asal bagi penduduk baru

Untuk WNI keturunan :

- a. Surat Bukti Kewarganegaraan Republik Indonesia (SBKRI)
- b. Surat Keterangan Ganti Nama apabila sudah ganti nama Imigrasi (fotokopi dilegalisir pejabat berwenang)

Untuk Orang Asing:

- a. Surat Tanda Melapor Diri (STMD) dari kepolisian
- b. Surat Keterangan Pindah Kependudukan (SKK) Model A dan B dari Imigrasi (fotokopi dan dilegalisir oleh pejabat yang berwenang)

c. Kartu Ijin Masuk (KIM) sementara dari Imigrasi

2. Besar biaya retribusi:

- WNI : Gratis
- Orang Asing : Rp 10.000,00

3. Lama waktu penyelesaian:

- ✓ 2 (dua) – 3 (tiga) hari

4. Prosedur:

- a. Kelurahan mendistribusikan formulir KP-1 kepada tiap-tiap RT di wilayahnya
- b. Pemohon datang ke Ketua RT setempat untuk mengisi formulir KP – 1 kemudian ditandatangani RT/RW dan dibawa ke Kelurahan
- c. Pemohon datang ke Kantor Kelurahan setempat dengan membawa KP – 1 yang telah ditandatangani oleh Ketua RT/RW dengan membawa berkas persyaratan lengkap
- d. Petugas Seksi Pemerintahan pada Kelurahan memeriksa dan meneliti KP – 1 dan persyaratan lainnya sesuai data yang ada pada KK
- e. Apabila berkas belum lengkap maka Petugas Seksi Pemerintahan mengembalikan kepada pemohon untuk dilengkapi
- f. Setelah berkas lengkap Petugas Seksi Pemerintahan pada Kelurahan meregister dalam buku dan meminta tanda tangan Lurah
- g. Setelah Lurah menandatangani, Petugas Kelurahan menyerahkan kembali kepada pemohon beserta KK asli
- h. Pemohon mendatangi loket pelayanan Kantor Kecamatan dengan membawa berkas lengkap
- i. Petugas Loket pada Kecamatan menerima dan meneliti berkas dan memberikan informasi tentang masa berlaku, lama pemrosesan, dan besarnya retribusi yang harus dibayar oleh pemohon
- j. Petugas Loket menyerahkan berkas pemohon kepada Petugas Seksi Pemerintahan untuk diproses lebih lanjut

- k. Petugas Seksi Pemerintahan pada Kecamatan meneliti dan mencatat data pemohon dalam Buku Permohonan KTP
- l. Khusus pemohon yang memiliki aliran kepercayaan maka pada kolom agama diisi dengan tanda garis pendek mendatar
- m. Setelah pemrosesan data ke dalam KPP selesai, Petugas Seksi Pemerintahan pada Kecamatan mengajukan penandatanganan KTP kepada Camat
- n. Setelah ditandatangani oleh Camat atas nama Walikota, Petugas Seksi Pemerintahan pada Kecamatan mencatat KTP beserta Nomor Induk Kependudukan (NIK) dan menyerahkan KTP kepada Petugas Locket Pelayanan
- o. Pemohon pada batas waktu proses yang telah ditentukan mendatangi Locket Pelayanan pada Kantor Kecamatan
- p. Petugas Locket membuat surat perintah membayar retribusi pelayanan KTP yang diserahkan kepada pemohon
- q. Pemohon membayar retribusi yang besarnya sesuai dengan perda kepada Pembantu Pemegang Kas pada Kecamatan
- r. Pembantu Pemegang Kas setelah menerima pembayaran retribusi, memberikan tanda terima pembayaran kepada pemohon
- s. Pemohon dengan menunjukkan tanda terima pembayaran menyerahkan kepada Petugas Locket
- t. Petugas Locket menyerahkan KTP dan KK asli kepada pemohon.

Dengan diberlakukan tanpa biaya dalam pengurusan KTP merupakan kebijakan dari Pemkot Malang dalam usaha mensejahterakan masyarakat, hal ini juga diperkuat dengan kutipan wawancara dengan Bapak Misdi:

” Memang kepengurusan KTP ini tanpa dikenakan biaya, dengar-dengar ini kebijakan dari Pak Peni.S, tapi dengan waktu kepengurusan 3 hari. Katanya juga ada cara cepat satu hari jadi, tapi dikenakan biaya.” (Wawancara 4 Februari di loket pengurusan KTP).

Hal ini sama dengan apa yang diungkapkan oleh Bapak Suyono selaku Bagian Umum, dengan wawancara sebelumnya, sebagai berikut:

” Normal pembuatan KTP 3 hari itu dengan biaya gratis, kalo mau cepat 1 hari jadi memang ada dengan mendatangi pihak tertentu. Biayanya tidak pasti, karena ada tawar menawar dari pihak tersebut.” (Wawancara pada tanggal 12 November).

Menurut observasi yang saya lakukan, memang tidak ada biaya dalam pembuatan KTP, tetapi pengguna jasa diwajibkan membeli map untuk tempat fotokopi KK dan surat keterangan RT/RW setempat. Kadang masyarakat harus memfotokopi surat-surat lainnya. Untuk memudahkan kegiatan kepengurusan KTP bagi pengguna jasa, pihak Dinas mendirikan tempat fotokopi di dalam dinas, selain untuk jasa fotokopi juga disediakan alat-alat tulis menulis untuk dijual juga untuk keperluan pengguna jasa maupun untuk para pegawai Dinas tersebut.

Untuk waktu pembuatan KTP memang telah ditentukan 3 hari untuk pembuatan KTP secara normal. Dari semua wawancara dengan pengguna jasa yang ada Dalam dinas mengatakan bahwa pembuatan KTP telah sesuai waktu yang ditentukan, seperti yang diungkapkan kembali oleh Bapak Misdi:

” Biaya pembuatan KTP memang gratis, dan waktu pembuatannya juga sudah sesuai prosedur, yaitu 3 hari.” (Wawancara tanggal 4 Februari).

d). Respon Masyarakat Terhadap Pelayanan

Pelayanan publik dapat dinyatakan prima apabila pelayanan tersebut memuaskan pelanggan, pelayanan tersebut melebihi standar, minimal sama dengan standar. Baik kepuasan pelanggan maupun standar pelayanan merupakan ukuran. Maka dalam rangka memperoleh respon yang sangat baik dari masyarakat Kota Malang, Dinas kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang harus mengetahui keinginan dasar yang diinginkan masyarakat sebagai pengguna layanan, yaitu:

1. Pengguna layanan memiliki keinginan untuk mendapatkan kebebasan dalam membuat keputusan menentukan pilihan sesuai dengan keinginannya.
2. Keinginan pengguna layanan, apa yang diputuskan dan ditentukan selalu mendapatkan manfaat sesuai dengan keinginannya
3. Keinginan pengguna layanan, apa yang diinginkan harus mendapatkan respon atau perhatian, karena pengguna layanan menginginkan perhatian atas harga diri.
4. Pengguna layanan menginginkan diperlakukan dengan jujur, artinya adanya kepedulian yang ikhlas dan mempertahankan standar professional yang tinggi.

5. Pengguna layanan menginginkan disambut dengan ramah tamah penuh senyum dan penuh kasih sayang.
6. Keinginan pengguna layanan untuk merasa diakrabi dalam hubungannya antara petugas layanan dengan pengguna layanan.
7. Pengguna layanan, menginginkan rasa aman dan dilindungi haknya, sehingga diperlukan adanya kepastian dalam penetapan keputusan.
8. Pengguna layanan berkeinginan untuk dianggap sebagai orang penting.

Pelayanan dapat dikatakan bermutu (*prima*) apabila berhasil memuaskan pelanggan yang dilakukan secara terus menerus, hal inilah yang masih diusahakan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang dalam rangka respon masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu, bagaimana menciptakan mutu pelayanan, berarti pula bagaimana menciptakan kepuasan pelanggan dalam meningkatkan respon masyarakat terhadap pelayanan. Maka langkah-langkah yang ditempuh oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, sebagai berikut:

1. Terima dan sambutlah pelanggan (*greet customers*).
2. Hargailah dan hormatilah pelanggan (*value customers*).
3. Tanyakan apa yang dapat kita lakukan untuk membantu pelanggan (*ask how to help customers*).
4. Dengarkanlah dan perhatikan pelanggan (*listen to customers*).
5. Bantulah dan layani pelanggan (*help customers*).
6. Undang agar pelanggan bersedia untuk mempergunakan jasa kita pada lain kesempatan (*invite customers back*).

Menurut Wawancara yang telah dilakukan, respon masyarakat terhadap pelayanan yang dilakukan pasca reformasi birokrasi yang dilakukan mendapat sambutan positif dari berbagai kalangan masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Yanto warga Madyopuro dalam wawancara sbb:

“Tidak ada kesulitan dalam proses kepengurusan kependudukan, lama waktu proses pembuatan KTP juga telah sesuai waktu yang ditentukan.” (Wawancara pada tanggal 9 November 2009 di ruang tunggu pengambilan KTP).

Dari sekian pengunjung Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, merasa nyaman dengan kinerja dari petugas, meskipun terdapat berbagai kesalahan yang dilakukan oleh petugas, masyarakat yang bersangkutan diberikan kemudahan dalam mengurus kesalahan dalam pembuatan KTP. Dengan kesan positif yang ditunjukkan masyarakat, tentu pula ada kesan negatif dari masyarakat, antara lain, seperti lamanya proses pembuatan KTP, tentunya masyarakat menginginkan proses pembuatan yang lebih cepat, misalnya proses satu hari jadi, hal ini masih sangat sulit dilakukan pihak petugas pembuatan KTP pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.

“Kadang masyarakat menginginkan proses yang sangat cepat, hal ini sulit dilakukan dengan alasan banyaknya data yang harus diolah dari sekian banyak pendaftar pembuatan KTP serta minimnya jam kerja dari penerimaan pelayanan pembuatan KTP yaitu mulai pukul 08.00-15.00 termasuk dipotong jam istirahat.” (Wawancara pada tanggal 12 November dengan Bapak Suyono di ruang kerja).

B. Pembahasan

1. Reformasi Birokrasi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang

a) Perubahan Struktur dan Fungsi Organisasi Birokrasi

Dalam kegiatannya seluruh anggota organisasi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang mempunyai beban tugas yang harus dikerjakan sehari-hari, dimana kepala dinas dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus menjalankan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam lingkungan Dinas, antar perangkat daerah maupun dengan instansi lain yang terkait. Kepala dinas berkewajiban menyusun rencana strategis (Renstra) sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sebagai pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) dan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja instansi Pemerintah (LAKIP).

Kemudian untuk Bidang Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian dan Kepala Seksi berkewajiban melaksanakan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, dan simplifikasi sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing,

kemudian menyusun rencana kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan rencana strategi Dinas sebagai pelaksanaan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) dan penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).

Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Seksi masing-masing bertanggung jawab memberikan bimbingan dan atau pembinaan kepada bawahannya dan melaporkan hasil-hasil pelaksanaan tugas pokok menurut jenjang jabatannya masing-masing sebagai bahan untuk menyusun kebijakan lebih lanjut.

Dari data yang telah didapat melalui observasi dan wawancara yang telah dilakukan memang terjadi sedikit perubahan pada struktur dan fungsi dari Dinas yang lama, dengan data yang diperoleh dari sumber menyebutkan struktur dan fungsi organisasi telah diperinci dengan penambahan sub bagian dan penambahan fungsi. Otomatis dengan penamban pada sub bagian dapat mengirangi kinerja beban kinerja pegawai pada struktur sebelumnya dan meningkatkan kinerja kependudukan dan jasa catatan sipil.

Dihawatirkan dengan penambahan personel tersebut, akan terjadi pegawai yang menganggur, karena dengan fungsi kerja yang telah dikurangi membuat pegawai lebih santai, maka peran pengawasan perlu ditingkan lebih. Dengan penambahan personel ini otomatis jumlah pegawai juga semakin banyak, tetapi pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang tetap berusaha semaksimal mungkin untuk memenuhi target yang telah dibebankan.

b). Penyempurnaan Tata Kerja Birokrasi

Dalam kegiatan penyempurnaan tata kerja dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, sebagai pelaku pelaksana teknis administrasi kependudukan, merancang rencana strategis 2009-2013 sebagai antisipasi terhadap perubahan yang diinginkan oleh Pemerintah Kota Malang dan masyarakat Kota Malang.

Kesiapan teknis yang dituangkan dalam perencanaan strategis merupakan tolak ukur yang digunakan untuk menganalisa tingkat keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

Rencana strategis (Renstra) Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang yang disusun untuk kurun waktu 5 tahun merupakan kesepakatan yang mencerminkan perwujudan pandangan ideal yang harus dicapai di masa akan datang, mencakup visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan yang akan dijabarkan ke dalam program dan kegiatan tahunan.

Diharapkan kedepan dengan adanya Renstra tersebut dapat menunjang tata kerja birokrasi Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang menuju ke arah peningkatan yang lebih baik.

c). Membangun Budaya Birokrasi

Setiap organisasi bertanggungjawab untuk berusaha mengembangkan suatu budaya organisasi yang mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh pegawai pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Budaya tersebut harus memiliki akar dan memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi dasar bagi etika pengelolaan suatu organisasi atau suatu entitas. Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang telah menghimpun norma-norma atau nilai-nilai luhur dari seluruh lapisan karyawan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang harus selalu dijadikan pedoman dalam segala kegiatan yang dilakukan yaitu:

- a. Profesionalisme.
- b. Kerjasama.
- c. Keserasian, keselarasan dan keseimbangan
- d. Kesejahteraan

Keberhasilan pembangunan suatu etika perilaku dan budaya organisasi yang anti kecurangan yang akan mendukung secara efektif penerapan nilai-nilai budaya kerja, sangat erat hubungan dengan hal-hal atau faktor-faktor penentu keberhasilannya yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Maka dibuatlah suatu kebijakn oleh kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil melalui Rencana Strategis (Renstra) dimana akan membangun kinerja para pegawai serta meningkatkan kreatifitas dan inovasi para pegawai dalam rangka membangun suatu budaya baru yang nantinya akan melekan terus pada Dinas Kependudukan Dan

Pencatatan Sipil Kota Malang. Dalam rangka membangun budaya baru tersebut beberapa upaya telah dilakukan, antara lain:

1. Komitmen dari Kepala Dinas

Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil memberikan suatu tauladan dan kemauan yang kuat untuk membangun suatu budaya yang kuat dalam organisasi melalui pembuatan kebijakan-kebijakan. Peranan moral/kepribadian dari Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil dan komitmennya yang kuat sangat mendorong tegaknya suatu etika prilaku dalam suatu organisasi dan dapat dijadikan dasar bertindak dan suri tauladan bagi seluruh pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang. Untuk efektifnya etika dan aturan perilaku dalam suatu organisasi, Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang mengkomunikasikan kepada seluruh karyawan, agar dapat dimengerti dengan baik. Secara bersama-sama semua pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang membangun hal yang positif untuk berkembangnya rasa memiliki akan suatu organisasi yang sehat yang ditopang oleh budaya yang kuat.

2. Membangun Lingkungan yang kondusif

Kepedulian positif dari lingkungan kerja Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang sangat diperlukan dalam membangun suatu etika perilaku dan budaya organisasi yang kuat. Rendahnya kepedulian dan rendahnya moral akan menyuburkan tindakan kecurangan yang pada akhirnya akan merusak bahkan dapat menghancurkan organisasi.

3. Perekrutan dan promosi pegawai

Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk meminimalkan atau mengurangi terjadi perbutan curang pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, kegiatan tersebut meliputi:

- a. Investigasi latar belakang pegawai
- b. Melakukan cek atas pendidikan , pengalaman kerja dan referensi pribadi dari calon pegawai.
- c. Melakukan pelatihan secara periodik bagi seluruh pegawai
- d. Review Kinerja Rutin, untuk penilaian bagi para pegawai

e. Penilaian yang objektif dan terus menerus atas ketaatan terhadap nilai-nilai entitas dan standar pelaksanaan.

4. Menciptakan saluran komunikasi yang efektif

Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang membutuhkan informasi mengenai pelaksanaan dan pertanggungjawaban pekerjaan dari masing-masing pegawai. Masing-masing pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang harus menginformasikan pelaksanaan dan pertanggungjawaban tersebut mulai dari pemegang posisi tertinggi sampai yang terendah. Permintaan konfirmasi tersebut minimal dilakukan setahun sekali, hal ini bukan hanya formalitas saja tetapi laporan tersebut betul-betul dapat digunakan sebagai pencegahan dan pendekteksian bila terjadinya perbuatan curang dalam organisasi. Laporan yang jujur dari karyawan sangat dibutuhkan.

5. Penegakan kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu kunci penting keberhasilan dalam menerapkan dan memelihara kode etik dalam suatu organisasi. Hal-hal yang dilakukan antara lain:

- a. Investigasi terhadap suatu insiden dilakukan selalu dalam kerangka menegakan kode etik atau terhadap yang melanggar kode etik secara kosekuen.
- b. Proporsional dan konsisten dalam suatu kasus.
- c. Pengendalian yang relevan atas penugasan dan pengembangannya.
- d. Komunikasi dan pelatihan yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, kebutuhan dan sesuai kode etik dan harapan.

Upaya-upaya yang dilakukan dalam perbaikan etika dalam rangka membangun budaya tersebut diharapkan mampu mengangkat derajat Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang pada budaya yang patut di contoh oleh Dinas-dinas lainnya.

d). Peningkatan Kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia)

Pelayanan terhadap masyarakat yang prima tidak dapat dicapai sekedar mengandalkan dedikasi staf, walaupun pelayanan yang sopan dan bersahabat dilakukan. Semua senyuman dari staf tidak akan menghasilkan kepuasan masyarakat selama teknologi yang dipakai ketinggalan jaman, atau kebijakan dan prosedur yang berlaku tidak menghasilkan yang efisien. Untuk itu, agar dapat memuaskan pengguna layanan, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil mengembangkan sistem pelayanan yang efisien, yaitu diberlakukannya Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) sebagai pilar Sistem Administrasi Kependudukan (SAK). Selain itu, semua unsur sarana atau elemen penunjang seperti prose kerja, teknologi, sistem pelaporan termasuk proses pengambilan keputusan merupakan satu sistem yang terpadu, sehingga memungkinkan aparaturnya pelaksana Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil harus memberikan respon terhadap keinginan pelanggan secara tepat dan cepat. Berdasarkan uraian tersebut, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawainya agar profesionalisme SDM di bidang pelayanan publik tercapai, antara lain:

1. Komunikasi

Dalam Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang secara terus menerus mengusahakan agar staf dan seluruh aparat/petugas tetap mengikuti perkembangan serta berada dalam jalurnya. Sebagai seorang pimpinan Kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil harus mendengarkan pendapat dan masukan dari staf mengenai perkembangan suatu hal dan segala kemungkinan permasalahan yang merintanginya menuju sukses. Seluruh pegawai selalu menjalin hubungan dengan atasan, sehingga dapat memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh atasan. Menjaga hubungan yang kuat dengan semua bagian lain untuk menanggulangi permasalahan, mengumpulkan informasi, dan mengantisipasi peluang.

2. Motivasi

Motivasi yang dimaksudkan adalah sebagai rangsangan atau dorongan untuk membangkitkan semangat kerja, motivasi juga mengarah pada inisiatif dan pengarahannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi adalah

faktor internal antara lain: persepsi diri, kebutuhan, keinginan, kepuasan kerja, dan sebagainya. Kemudian faktor eksternal adalah jenis dan sifat pekerjaan, kelompok kerja, organisasi tempat kerja, situasi lingkungan, sistem imbalan yang berlaku, serta penerapannya. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut, kepala Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang harus dapat memotivasi staf/karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Pelatihan

Pelatihan disini termasuk dalam pengembangan dalam rangka mutu sumber daya manusia. Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan dalam upaya meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia merupakan keharusan dan terletak pada daftar paling atas pada daftar pertanggung jawaban pimpinan, terutama dalam peningkatan profesionalisme dalam pemberian layanan. Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, telah dilakukan pelatihan seperti studi banding yang dilakukan ke Pemkot Depok dalam rangka penyiapan data penduduk pemilu DP4 pemilu kepala daerah kota Malang.

Dengan adanya komunikasi antar pegawai sangat mempengaruhi kinerja pegawai ke arah lebih baik, namun juga perlu dikhawatirkan bahwa terlalu seringnya komunikasi antar pegawai juga dapat menimbulkan budaya mengobrol hal-hal di luar pekerjaan pada saat jam kerja, hal ini akan mengurangi mutu kinerja para pegawai.

Dengan terlalu sering adanya kegiatan studi banding juga akan menimbulkan kesan bahwa kegiatan tersebut tidak hanya sekedar untuk pelatihan akan tetapi juga merupakan kegiatan rekreasi, hal ini juga perlu adanya kegiatan pengawasan dari kalangan tertentu.

2. Pelayanan Publik Pasca Reformasi Birokrasi

a). Jenis Pelayanan

Jenis pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil meliputi tentang pelayanan pendaftaran penduduk dan pelayanan pencatatan sipil. Yang lebih diperhatikan dalam penelitian ini adalah pelayanan pendaftaran penduduk, khususnya layanan pembuatan KTP. Pelayanan pendaftaran penduduk ini melibatkan

beberapa bagian pada Bidang Kependudukan dimana bidang ini terdiri atas beberapa seksi, antara lain: seksi Pendataan, seksi Pendaftaran Penduduk, dan seksi Transmigrasi. Masing-masing seksi dipimpin oleh kepala seksi yang dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala bidang.

Untuk pelayanan pendaftaran penduduk layanan pembuatan KTP, lebih diutamakan pada kegiatan seksi pendaftaran penduduk, dimana seksi pendaftaran penduduk mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- a. Penyiapan bahan dalam rangka penyusunan petunjuk penyelenggaraan pendaftaran penduduk.
- b. Pelaksanaan pendaftaran penduduk dan melakukan pencocokan dan penelitian dokumen kependudukan.
- c. Pelaksanaan koordinasi penyelenggaraan pendaftaran penduduk.
- d. Pelaksanaan layanan pendaftaran penduduk dalam sistem administrasi kependudukan.
- e. Pelaksanaan pendaftaran penduduk orang asing.
- f. Pelaksanaan pendaftaran dan penerbitan KK, KTP, dan KTP khusus.
- g. Pelaksanaan pendistribusian blanko kependudukan dan formulir-formulir kependudukan.
- h. Pelaksanaan pengadministrasian pendaftaran penduduk.
- i. Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- j. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dengan standar pelayanan publik yang diberikan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang meliputi Pelayanan Pendaftaran Penduduk dan Pelayanan Pencatatan Sipil ini, diharapkan mampu mewujudkan kepastian tentang hak, tanggung jawab, kewajiban dan kewenangan seluruh pihak terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang, dan dalam rangka mewujudkan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, terpenuhinya hak-hak masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik dalam bidang kependudukan dan pencatatan sipil secara maksimal serta mewujudkan

partisipasi dan ketaatan masyarakat dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai mekanisme yang berlaku.

b). Akurasi Pelayanan

Hingga pada saat ini kejadian kesalahan penulisan pada KTP jarang terjadi, menurut data informasi, komplain masyarakat atas kesalahan penulisan KTP sekitar 10%, hal ini merupakan bukti bahwa kualitas pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang telah berkembang dengan baik. Dalam upaya peningkatan akurasi pelayanan pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, maka dilakukan pengoptimalan penggunaan teknologi dalam penerapan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK), agar proses pembuatan surat kependudukan lebih akurat sesuai data penduduk pada formulir pendaftaran yang telah dilampirkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan pendaftaran penduduk dan pencatatan sipil yang berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Dalam memberikan pelayanan pembuatan KTP, pihak dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil telah menyediakan sarana Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) yaitu dengan adanya kelengkapan seperti: AC, computer, handycam, faximile, instalasi listrik, dimana kesemuanya telah dapat diterima 100% dengan baik, sarana tersebut guna menunjang peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, dengan adanya sarana SIAK, dimana 90.000 lebih set formulir pendaftaran penduduk telah tersedia, dan siap diberikan kepada masyarakat yang berkepentingan untuk melakukan kepengurusan KTP dan dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat yang membutuhkan. Selain itu juga dilakukan pengoptimalan penerimaan retribusi pada bidang kependudukan dan pencatatan sipil, mengenai pemberian intensif dalam pengolahan data oleh petugas dalam penyediaan blanko pembuatan KTP, dimana penerimaan retribusi biaya cetak KTP telah melebihi target yang ditetapkan yaitu sekitar 141,8%. Berarti dengan melihat kondisi tersebut, dapat dikatakan perubahan pelayanan pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang telah berhasil, peningkatan kualitas pelayanan prima telah terjadi pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, sehingga masyarakat tidak merasa terbebani atau merasa dirugikan dalam kepengurusan KTP.

Hal tersebut merupakan bukti upaya untuk merombak atau melakukan reformasi di segala bidang, untuk kepuasan pelanggan atau masyarakat.

c). Kejelasan dan Kepastian Pelayanan

Arti dari kejelasan dan kepastian di sini menyangkut tentang hal-hal yang berkaitan dengan prosedur dan tatacara pelayanan, persyaratan pelayanan (baik teknis maupun administratif), rincian biaya/tarif serta jadwal waktu penyelesaian pelayanan. Dalam pembuatan layanan kependudukan KTP sebagaimana telah dicantumkan prosedur serta tatacara kepengurusan KTP, masyarakat wajib mematuhi sesuai prosedur yang ada tersebut, dengan tindak lanjut harus memenuhi persyaratan yang ada, serta melengkapi berbagai kelengkapan sebagai syarat kepengurusan KTP.

Kejelasan dan kepastian pelayanan ini harus sesuai dengan standar pelayanan umum seperti prosedur, waktu pelayanan, biaya, sarana dan prasarana, serta kompetensi para pegawainya. Pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang penerapannya sudah sesuai dengan standar pelayanan.

Meskipun begitu tetap ada kekurangan, dari segi teknis kegiatan pelayanan masih ada kinerja yang belum optimal, maka disamping pelayanan publik yang telah memenuhi standar maka perlu adanya peningkatan lebih jauh tentang pelayanan teknisnya untuk menunjang kinerja optimal untuk menciptakan kepuasan pelanggan, meskipun dengan keadaan seperti itu Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang tetap berusaha semaksimal mungkin untuk memuaskan para pelanggan khususnya masyarakat Kota Malang.

Disamping itu kejelasan dan kepastian pelayanan pada Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang harus menerapkan prinsip dasar pelayanan seperti kesederhanaan, hal ini yang menjadi tujuan utama Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang melakukan restrukturisasi yaitu menghilangkan budaya berbelit-belit dalam pengurusan KTP, sehingga alasan dilakukannya pemusatan kepengurusan adalah prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.

Dengan adanya kejelasan dan kepastian pelayanan ini masyarakat akan menjadi lebih percaya terhadap pelayanan yang diberikan, dan pada saat ini Dinas

Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang tetap mempertahankan peningkatan pelayanan tersebut.

d). Respon Masyarakat Terhadap Pelayanan

Guna meningkatkan fungsi dari kegiatan administrasi kependudukan dan catatan sipil, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang memberikan fasilitas pengaduan masyarakat apabila ada salah satu dari sekian banyak pengunjung pelayanan kependudukan dan catatan sipil merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas. Pihak Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang juga menerapkan fasilitas pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan. Dengan adanya kegiatan pelayanan ini merupakan upaya Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil untuk bersifat terbuka dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan kepengurusan KTP wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta. Hal ini menandakan bahwa masyarakat merasa nyaman dalam melakukan kegiatan pelayanan, hal ini juga berpengaruh pada Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), IKM merupakan pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik, program ini sangat berguna dalam membangun pelayanan publik yang prima untuk meningkatkan kualitas pelayanan pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.

Dengan adanya IKM tersebut merupakan langkah yang sangat baik yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang, hal tersebut mencerminkan kepedulian terhadap kepuasan pelanggan khususnya masyarakat Kota Malang.

Dari sekian banyak komentar yang diterima dari masyarakat ada yang sangat puas terhadap pelayanan kinerja, ada juga yang kecewa dengan pelayanan yang diberikan, semua itu merupakan buah usaha dari Kepala, anggota, serta pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kota Malang untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat Kota Malang.

Dapat di ambil suatu kesimpulan, bahwa pelayanan publik pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang pasca reformasi birokrasi cukup memuaskan, berbagai kesan positif yang diberikan oleh masyarakat, dan sedikitnya komplain oleh masyarakat. Tentunya peningkatan ini harus tetap dipertahankan, untuk menjaga stabilitas pelayanan publik.



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti tentang “ Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik ” yang mengambil studi pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Reformasi Birokrasi dalam pelayanan publik ini merupakan wujud dari kepedulian kepada masyarakat dalam rangka mempermudah dan memuaskan masyarakat dalam pelayanan publik. Pada saat ini Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang telah melakukan suatu kebijakan, dimana telah membuat suatu perubahan seiring berubahnya status kantor menjadi Dinas pada tahun 2009. Maka struktur, fungsi serta tata kerja organisasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Malang telah dirubah, sesuai dengan peraturan Pemerintah Daerah Kota Malang No. 61 Tahun 2008.
2. Dalam rangka perubahan struktur dan fungsi organisasi birokrasi, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, dimana Kepala Dinas, Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bagian, dan Kepala Seksi lebih mengoptimalkan pada pemberian bimbingan dan atau pembinaan kepada bawahannya dan melaporkan hasil-hasil pelaksanaan tugas pokok menurut jenjang jabatannya masing-masing sebagai bahan untuk menyusun kebijakan lebih lanjut dan menjalankan prinsip-prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi dan simplifikasi dalam lingkungan Dinas.
3. Upaya-upaya yang dilakukan dalam penyempurnaan tata kerja birokrasi, sebagai pelaku pelaksana teknis administrasi kependudukan, Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang merancang rencana strategis sebagai antisipasi terhadap perubahan yang diinginkan oleh Pemerintah Kota Malang dan masyarakat Kota Malang. Kesiapan teknis yang dituangkan dalam perencanaan strategis merupakan tolak ukur yang

digunakan untuk menganalisa tingkat keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.

4. Dalam membangun budaya birokrasi upaya yang dilakukan adalah dengan menghimpun norma-norma atau nilai-nilai luhur dari seluruh lapisan karyawan Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang harus selalu dijadikan pedoman dalam segala kegiatan yang dilakukan dan mencerminkan kejujuran dan etika yang dikomunikasikan secara tertulis dan dapat dijadikan pegangan oleh seluruh pegawai pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.
5. Agar dapat memuaskan pengguna layanan, semua unsur sarana atau elemen penunjang seperti proses kerja, teknologi, sistem pelaporan termasuk proses pengambilan keputusan merupakan satu sistem yang terpadu, sehingga memungkinkan aparatur pelaksana organisasi harus memberikan respon terhadap keinginan pelanggan secara tepat dan cepat, maka upaya untuk meningkatkan kinerja para pegawainya agar profesionalisme SDM di bidang pelayanan publik tercapai, diberlakukan Komunikasi, Motivasi, dan Pelatihan pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.
6. Jenis pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil adalah meliputi tentang pelayanan pendaftaran penduduk dan pelayanan pencatatan sipil. Untuk pelayanan pendaftaran penduduk layanan pembuatan KTP, lebih di utamakan pada kegiatan seksi pendaftaran penduduk sesuai dengan standar pelayanan publik yang diberikan oleh Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil yang meliputi Pelayanan Pendaftaran Penduduk dan Pelayanan Pencatatan Sipil.
7. Dalam akurasi pelayanan pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, hal-hal yang lebih di utamakan yaitu, mengenai pelayanan kependudukan yang menangani perihal pendaftaran penduduk berupa layanan pembuatan KTP, ketepatan dalam memberikan pelayanan maupun dari segi teknis dan fisik dari KTP harus sangat diperhatikan. Misal, kesalahan dalam pencetakan KTP, seperti kesalahan penulisan nama penduduk, maupun kesalahan penulisan lainnya.

8. Dalam pembuatan layanan kependudukan KTP sebagaimana telah dicantumkan dalam prosedur serta tatacara kepengurusan KTP, masyarakat wajib mematuhi sesuai prosedur yang ada tersebut, dengan tindak lanjut harus memenuhi persyaratan yang ada, serta melengkapi berbagai kelengkapan sebagai syarat kepengurusan KTP. Hal tersebut merupakan tindak lanjut dalam rangka kejelasan dan kepastian pelayanan pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang.
9. Dalam rangka memperoleh respon yang sangat baik dari masyarakat Kota Malang, Dinas kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang harus mengetahui keinginan dasar yang diinginkan masyarakat sebagai pengguna layanan dan memberikan pelayanan yang dapat memuaskan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan.



B. Saran

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, maka penulis dapat memberikan beberapa saran yang dapat dijadikan acuan, yaitu:

1. Adanya penambahan intensitas kegiatan evaluasi kinerja pada seluruh kegiatan perangkat struktur organisasi dari Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, dimana Kepala Dinas sebagai ketua pelaksana kegiatan evaluasi kinerja tersebut agar mampu mengetahui sejauh mana kinerja aparatnya secara berkala.
2. Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, khususnya petugas pada bidang pencatatan sipil dalam pembuatan KTP, harus lebih teliti atau akurat dalam melaksanakan proses kinerjanya dalam hal pembuatan KTP, karena masih dijumpai adanya permasalahan seperti, kesalahan penulisan yang tertera pada KTP, seperti salah penulisan jenis kelamin, tanggal lahir, alamat, dan lain sebagainya, dan kemudian adanya kajadian KTP hilang pada saat pembuatan KTP pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang, hal ini harus dihindari sedini mungkin, karena dikhawatirkan kepuasan pelanggan menjadi berkurang, maka pihak Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang khususnya pada petugas bidang pencatatan sipil harus lebih ekstra disiplin dan akurat dalam melaksanakan kegiatan pembuatan layanan KTP.
3. Diberlakukannya sanksi yang tegas dan tanpa kompromi bagi seluruh pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan, apabila dalam melaksanakan kegiatannya melakukan berbagai hal yang di larang yang menuju suatu kecurangan. Agar dapat menumbuhkan sifat kejujuran pada setiap pegawai Dinas.
4. Penambahan porsi pelatihan pegawai atau kegiatan studi banding dalam rangka peningkatan SDM, untuk meningkatkan potensi pegawai. Kegiatan ini sangat berguna untuk Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat selaku pengguna layanan.

5. Memperjelas jenis pelayanan yang diberikan melalui pihak informasi pada Dinas Kependudukan Dan pencatatan Sipil agar masyarakat lebih nyaman dalam melaksanakan kegiatan kepengurusan kependudukan dan surat catatan sipil.
6. Unit-unit kerja pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Malang yang mengkoordinasi dan mengintegrasikan pengolahan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) harus lebih mengoptimalkan kinerjanya dan kerjasama antar anggotanya, agar meminimalisir berbagai kesalahan dalam rangkaian kegiatan administrasi kependudukan.
7. Peningkatan kinerja dari customer service pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil dalam memberikan berbagai informasi dalam kegiatan pelayanan publik yang dibutuhkan masyarakat dan menawarkan berbagai bantuan serta mengutamakan sikap yang santun, karena selama ini kinerja dari customer service tersebut sangat kurang memuaskan dan kurang memperhatikan masyarakat sebagai pengguna layanan.
8. Sosialisasi pengenalan program pengaduan masyarakat pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil, agar aspirasi serta kritik pelanggan/masyarakat dapat tersalurkan, dan disitu pula Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil dapat berbenah dalam mengurangi berbagai kekurangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat serta dapat meningkatkan prestasi kerja.

Daftar Pustaka

- Boediono, B. 2003. *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta: PT Rineka Cipta
- Jimung, Martin. 2005. *Politik Lokal Dan Pemerintahan Daerah dalam perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Yayasan Pustaka Nusatama.
- Moelong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT.Remaja Rosdakarya.
- Nazir, Moh. 1998. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Setiyono, Budi. 2004. *Birokrasi Dalam Perspektif Politik dan Administrasi*. Semarang: Puskodak Fakultas ilmu sosial dan ilmu politik.
- Tjandra, W.Riawan, Agung Kurniawan, M.Estiningsih, dan Eko Hilal. 2005. *Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah dalam Pelayanan Publik*. Yogyakarta : Pembaruan.
- The Liang Gie. 1994. *Pertumbuhan Pemerintahan Daerah Di Negara RI* (Jilid II). Yogyakarta: Liberty
- Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Zauhar, Soesilo. 2007. *Reformasi Administrasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jurnal :**
- Argama, Rizky. 2007. *Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Hukum Administrasi Pembangunan*.
- Effendi, Sofian. 1995. *Kebijaksanaan Pembinaan Organisasi Publik Pada PJP II*, Percikan Pemikiran Awal, Makalah Pelatihan Analisis Kebijakan Sosial Angkatan III, Yogyakarta.
- Islamy,M.Irfan. 1999. *Reformasi Pelayanan Publik*, Makalah Pelatihan Strategi Pembangunan Sumber Manusia Aparatur Pemerintah Daerah dalam Era Globalisasi, di Kabupaten Daerah Tingkat II Trenggalek.
- Islamy, Irfan. 2001. *Jurnal Administrasi Negara* Vol. II, No.1, September 2001 : 13 – 30

Karhi, Nisjar S. 1997. *Beberapa Catatan Tentang Good Governance*, Jurnal Administrasi dan Pembangunan, Vol.1 No. 2, 1997.

Mustopadidjadja, AR. 2003. *Reformasi Birokrasi Sebagai Syarat Pemberantasan KKN*, Seminar Pembangunan Nasional VIII.

Rozi, Syafuan. 2000. **Model Reformasi Birokrasi**, PPW LIPI, 2000.

Soetrisno, L. 1994. *Hubungan Negara dan Rakyat di Indonesia Pada Abad ke 21*. (Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Gajah Mada).

Thoha, Miftah. 1999. *Demokrasi Dalam Birokrasi Pemerintah Peran Kontrol Rakyat dan Netralitas Birokrasi*, Pidato Pengukuhan Guru Besar pada Fak. Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UGM, Yogyakarta.

Peraturan Perundangan :

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah

Peraturan Walikota Malang No. 61 Tahun 2008 Tentang Tupoksi Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil

Internet :

D.Irawati, Nurul. 2004. tentang *Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*, di akses pada Tanggal 9 April 2009 dari www.google.com

Lia. 2009, *Layanan KTP-KK kota Malang Tersentral*, di akses pada Tanggal 23 Maret 2009 dari www.MalangSite.net

Riyana, Erry. 2003. *Reformasi Birokrasi: Tantangan dan Peluang*, di akses pada Tanggal 14 Mei 2009 dari www.google.com

Wikipedia Bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas 2009. *Pemerintah Daerah*, di akses pada Tanggal 9 April 2009 dari www.google.com

Putra, Eka Vidya. 2008. *Upaya Reformasi Birokrasi*, di akses pada tanggal 22 Maret 2009 dari PADANGMEDIA.com