

**REFORMASI BIROKRASI PADA DINAS  
PEMBERDAYAAN PEREMPUAN DAN  
PERLINDUNGAN ANAK KABUPATEN MALANG**  
(Studi Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak  
Kabupaten Malang)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh Ujian sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**KLARA KUMALASARI  
NIM. 145030107111039**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2018**

**MOTTO**

*“ We all have bad days, but one thing is true : no  
cloud is so dark tat te sun can't shine through”*

- Miranda Kerr





KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
Jl. MT. Haryono 163, Malang 65145, Indonesia  
Telp. : +62-341-553737, 568914, 558226 Fax : +62-341-558227  
<http://fia.ub.ac.id> E-mail: [fia@ub.ac.id](mailto:fia@ub.ac.id)

### TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Reformasi Birokrasi di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan  
Anak Kabupaten Malang ( studi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan  
Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Disusun oleh : Klara Kumalasari

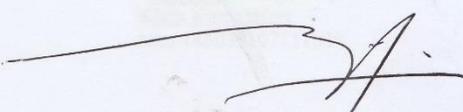
NIM : 145030107111039

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Malang, 5 Mei 2018

Komisi Pembimbing

  
Dr. MOCHAMAD ROZIKIN M.AP  
NIP. 19630503 198802 1 001



**PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU Nomor 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 5 Mei 2018

METERAI TEMPEL  
0239FAFF048742509  
6000  
ENAM RIBURUPIAH  
*Klara Kumalasari*  
Klara Kumalasari  
Nim 145030107111039



**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 7 Juni 2018  
Waktu : 08.00-08.30  
Skripsi Atas Nama : Klara Kumalasari  
Judul : Reformasi Birokrasi Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang (Studi Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

**Dan dinyatakan LULUS**

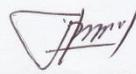
**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

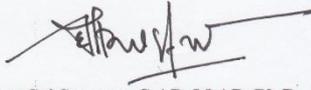


**Dr. Mochamad Rozikin, M.AP**  
NIP. 196305031988021001



**Dr. Siswidiyanto, MS**  
NIP.196007171986011002

Anggota



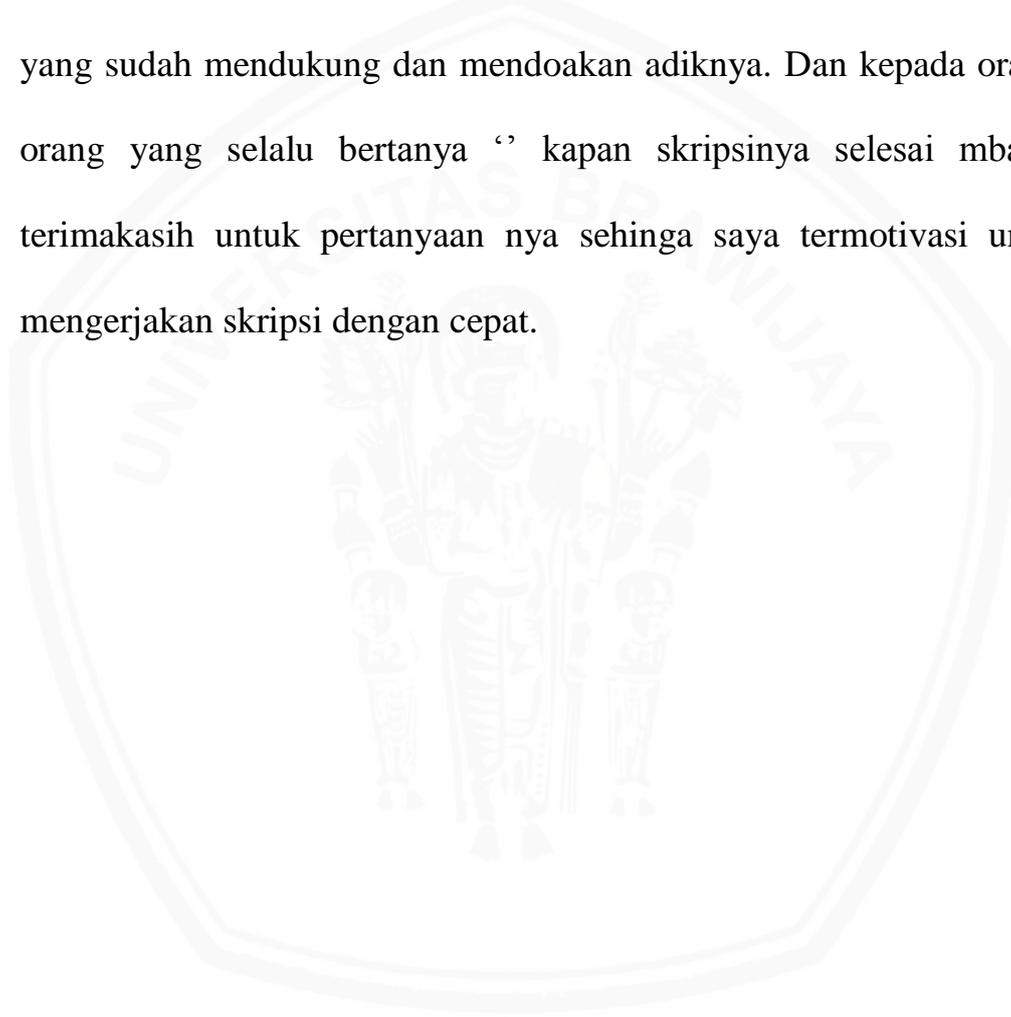
**I Gede Eko Putra Sri Senantu S.AP, M.AP, Ph.D**  
NIK. 201107 8312041001



## LEMBAR PERSEMBAHAN

Terimakasih Kepada Allah SWT atas kelancaran dan kemudahan yang telah di berikannya sehingga skripsi ini terselesaikan.

Skripsi ini saya persembahkan untuk Ibu saya dan keluarga saya yang sudah mendukung dan mendoakan adiknya. Dan kepada orang-orang yang selalu bertanya ‘’ kapan skripsinya selesai mba?’’, terimakasih untuk pertanyaan nya sehingga saya termotivasi untuk mengerjakan skripsi dengan cepat.



## RINGKASAN

**Klara Kumalasari, 2018. Reformasi Birokrasi Di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang ( Studi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang). Mochamad Rozikin, Dr. M.AP. 135. viii**

---

Reformasi birokrasi adalah suatu proses perubahan tanpa merusak sistem sebelumnya perubahan ini ditunjukkan agar organisasi pemertintah menjadi lebih baik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis pelaksanaan reformasi birokrasi, faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan

Hasil Penelitian di dinas pemberdayaan perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang yaitu pelaksanaan reformasi birokrasi dilakukan dalam beberapa aspek-aspek budaya organisasi, aspek kelembagaan, aspek tata laksana dan sumberdaya manusia. Dari beberapa aspek tersebut hanya aspek kelembagaan dan aspek budaya organisasi yang dianggap telah berhasil

Kata Kunci: reformasi birokrasi,

## SUMMARY

Klara Kumalasari, 2018. Bureaucratic Reform in the Departement of Women Empowerment and Child Protection of Malang Regency (Study on the Department of Women Empowerment and Child Protection of Malang Regency).

Mochamad Rozikin, Dr. M.AP. 135. viii

---

Bureaucratic reform is a process of change without destroying the system. This change to show for government is better organisation. The purpose of this study is to know, to describe and to analyze the implementation of bureaucratic reform, supporting factors and inhibiting the implementation of bureaucratic reform. The type of research used in this research is descriptive research with qualitative approach. Sources of data used primary data and secondary data. Technique of collecting data of this research is observation, interview and documentation. method analysis used is by data collecting, data reduction, data presentation, and conclusion.

Results of this research in the department of women's empowerment and Child Protection of Malang Regency is the implementation of bureaucracy reform done in several aspects of organizational culture, institutional aspects, management aspects and human resources. Of the few aspect is only institutional aspects and aspects of organizational culture that is considered successful

Keywords: bureaucratic reform



## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Reformasi Birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang (Studi Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Kabupaten Malang)”**. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

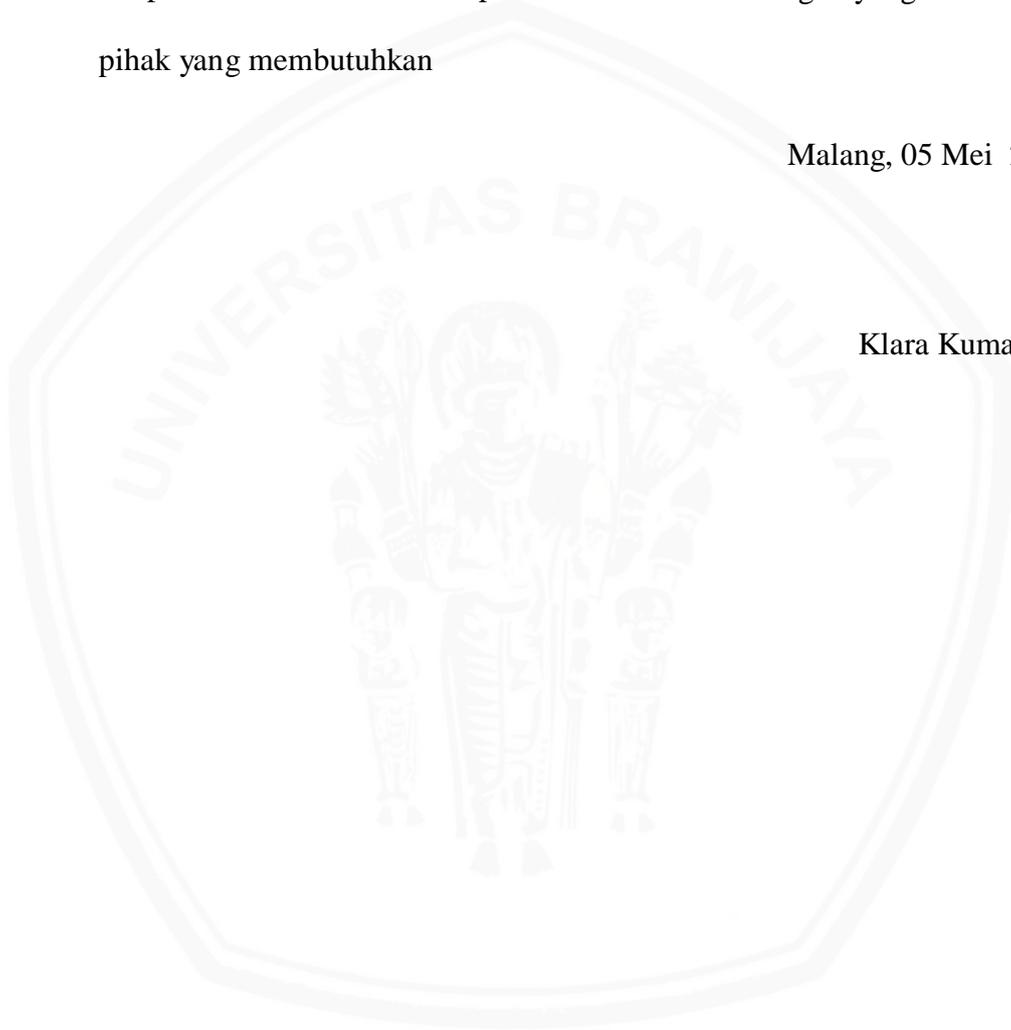
1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA, Ph.D selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik Universitas Brawijaya.
3. Bapak Dr. Mochammad Rozikin, M.AP selaku dosen pembimbing utama, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing peneliti dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Pantjaningsih SR selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

5. Ibunda tersayang yang selalu sabar untuk mendukung saya , yang selalu mendoakan, memberikan nasihat dan selalu membantu saya. Terimakasih telah memberikan segalanya.
6. Kepada Mbak sulis yang sudah saya anggap sebagi kakak saya sendiri yang selalu mendoakan, membantu, memberi saran , dan memberi semangat. Terima kasih telah memberikan segalanya.
7. Mbak Riski, Mas Galih, Mbak Fani Terimakasih atas segala dukungan dan semangatnya.
8. Terimakasih untuk keponakan-keponakan kecil saya Sarah, Naura, Kevin yang memberikan semangat
9. Untuk sahabat saya Jhon yang mau menerima keluh kesah saya dan selalu memberi memotivasi saya untuk cepat lulus .
10. Untuk sahabat saya ayu dan durin yang mau menampung saya di tempat kosnya.
11. Untuk geng dede emesh yang selalu menghibur saya.
- 12.** Untuk teman-teman Kelas E Administrasi Publik 2014 yang selalu memberikan keceriaan dan keluargaan selama perkuliahan

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapat balasan dari Allah SWT. Peneliti sadar bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan oleh karenanya demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan

Malang, 05 Mei 2018

Klara Kumalasari



## DAFTAR ISI

<b>MOTTO</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Kontribusi Penelitian .....	9
E. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II Tinjauan pustaka</b>	
A. Administrasi Publik	
1. Definisi Administasi Publik .....	12
2. Teori Administrasi Publik .....	14
B. Reformasi Administrasi	
1. Pengertian Reformasi Administrasi .....	17
2. Tujuan Reformasi Administrasi .....	18
C. Reformasi Birokrasi	
1. Pengertian biroksi.....	19
2. Konsep birokrasi .....	21
3. Pengertian reformasi birokrasi .....	23
4. Ruang lingkup reformasi birokrasi.....	25
5. Strategi Reformasi.....	29
6. Pokok-Pokok Dalam Reformasi Birokrasi.....	34
<b>BAB III Metode Penelitian</b>	
A. Jenis penelitian .....	37
B. Fokus peneliian .....	39
C. Lokasi dan situs penelitian .....	42
D. Sumber dan jenis Data.....	42
E. Teknik Pengumpulan data.....	44
F. Instrumen Penelitian.....	46
G. Analisis Data .....	47
<b>BAB IV Hasil dan Pembahasan</b>	
A. Gambaran umum	
1. Gambaran Umum Kabupaten Malang .....	50
2. Visi dan Misi Kabupaten Malang .....	52

3.	Sekilas tentang Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Dinas pemberdayaan Perempuan dan perlindungan Anak Kabupaten Malang.....	55
B.	Penyajian data	
1.	Reformasi Birokrasi pada dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.....	62
2.	Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Dinas pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.....	98
C.	Analisis data	
1.	Reformasi Birokrasi pada dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.....	104
2.	Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada Dinas pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang .....	118
<b>BAB V PENUTUP</b>		
a.	Kesimpulan.....	123
b.	Saran .....	126
DAFTAR PUSTAKA.....		127

## DAFTAR TABEL

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal</b>
Tabel 1.	Program Kerja Dinas Peberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang .....	62
Tabel 2.	Ketentuan Faktor Umum.....	73
Tabel 3.	Penilaian Faktor Umum Verivikasi .....	74
Table 4.	Indikator Faktor Teknisi.....	75
Tabel 5.	Penilaian Indikator Faktor Teknisi.....	76
Tabel 6.	Variabel data pendukung Bidang Pembedayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang .....	78
Tabel 7.	Daftar Pegawai Negeri Sipil ( PNS) Dinas Pembedayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang .....	82
Tabel 8.	Penilaian Standart Kinerja Pegawai penilaian Standart Kinerja Pegawai Luluk Istianah, S.Sos (1) .....	89
Tabel 9.	Penilaian Standart Kinerja Pegawai Luluk Istianah, Sos.(2) .....	90
Tabel 10.	Penilaian Standart Kinerja Pegawai Amirah wiludjeng, M.Si, .....	93
Tabel 11.	Penilaian Standar Kinerja Pegawai Amira Wiludjeng .....	95
Tabel 12.	Perubahan Struktur Organisasi yang dilakukan Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Anak Kabupaten Malang.....	109

**DAFTAR GAMBAR**

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Hal</b>
Gambar 1.	Komponen- Komponen Analisis Data Model Interaktid Miles, Huberman and Saldana .....	47
Gambar 2.	Peta Kabupaten Malang.....	48
Gambar 3.	Skema misi Kabupaten Malang.....	56
Gambar 4.	Bagan Prosedur Perubahan Strktur Kelembagaan .....	80





## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Di Indonesia sendiri reformasi sudah lama populer di kalangan masyarakat Indonesia reformasi sering dikaitkan dengan suatu perubahan yang dilakukan oleh pemerintah. Seperti yang diungkapkan oleh Sinambela dkk (2016 :25) adalah perubahan dimana kedalamannya terbatas sedangkan keluasannya melibatkan seluruh masyarakat, reformasi juga mengandung pengertian penataan kembali bangunan masyarakat, termasuk cita-cita, lembaga-lembaga dan saluran yang ditempuh dalam mencapai cita-cita.

Reformasi birokrasi merupakan perubahan yang terencana dan menyeluruh akan berdampak pada perubahan ketatalaksanaan kultur birokrasi itu sendiri. Di Indonesia sendiri pemikiran tentang reformasi birokrasi digagas pada di 1997-1998 tepatnya pemerintahan Soeharto. Saat itu pemerintahan Soeharto yang terkenal dengan Pemerintahan Orde Baru mengalami beberapa konflik salah satunya konflik dimana dari kalangan para tokoh dan mahasiswa Indonesia yang menuntut rezim pemerintahan Soeharto bubar dan turun dari kekuasaan.

Efek yang terjadi dari konflik tersebut adalah demo besar-besaran terjadi di Indonesia. Para demonstran menuntut agar Indonesia berubah, dibentuk kembali dan ditata dari rezim diktator dan koruptor Orde Baru menjadi Indonesia yang demokratis, terbuka dan berkebebasan. Adanya fenomena tersebut menunjukkan betapa rapuhnya kepercayaan masyarakat terhadap legitimasi pemerintahan.

Dwiyanto (3:2006) menjelaskan bahwa fenomena ketidakpercayaan masyarakat ini muncul karena pemerintah dan birokrasinya telah gagal menempatkan dirinya menjadi institusi yang bisa melindungi dan memperjuangkan kebutuhan dan kepentingan publik. Meluasnya praktik-pratik KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) dalam kehidupan birokrasi publik semakin mencoreng pandangan masyarakat terhadap birokrasi publik.

Salah satu cara untuk menjawab tuntutan masyarakat tersebut dengan mengatakan bahwa adalah dengan melakukan suatu perubahan atau reformasi birokrasi. Reformasi birokrasi merupakan upaya untuk menyesuaikan berbagai hubungan di dalam birokrasi dan hubungan antara birokrasi dan masyarakat dalam hal ini, ruang lingkup reformasi birokrasi dapat meliputi restrukturisasi organisasi, rekayasa proses, pengembangan SDM aparatur, serta bentuk hubungan baru antara pemerintah dan masyarakat, Prasjojo (2009: 78).

Meskipun pemerintah telah melakukan reformasi birokrasi namun masyarakat masih belum menerima kehadiran birokrasi di Indonesia. Bahkan masyarakat masih menganggap kehadiran birokrasi di Indonesia malah mempersulit pelayanan. Seperti yang di tulis oleh Sinambela dkk (2016 : 33) Masyarakat menganggap kehadiran birokrasi malah mempersulit keadaan bukan mempermudah reformasi birokrasi pada era orde baru tidak bisa dijadikan acuan.

Untuk mewujudkan keinginan masyarakat Pemerintah telah mengeluarkan strategi berupa Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 semua strategi Grand Design Reformasi Birokrasi sudah di atur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025*.

Dalam peraturan tersebut juga menjelaskan bahwa berbagai perubahan dalam sistem penyelenggaraan negara, revitalisasi lembaga-lembaga tinggi negara, dan pemilihan umum dilakukan dalam rangka membangun good government.

Reformasi birokrasi yang telah digagas pada masa pemerintahan presiden Susilo Bambang Yudhoyono di tahun 2010 terus berlanjut hingga saat ini. Grand design reformasi birokrasi tersebut telah diprogramkan untuk periode 2010–2025. Reformasi birokrasi ini terbagi ke dalam tiga fase yaitu fase 2010-2014, fase 2015-2019, dan fase 2020-2024. Reformasi birokrasi saat ini sedang memaasuki fase kedua dalam kepemimpinan presiden Jokowi. Perpres Nomor 81 Tahun 2010 mengenai grand design.

Menjawab keinginan pemerintah pusat, pemerintah daerah pun juga melakukan reformasi birokrasi, salah satu daerah yang salah satu daerah yang merespon adalah Kabupaten Malang, Reformasi birokrasi di Kabupaten Malang ini didukung dengan adanya peraturan bupati No 7 Tahun 2017 tentang Road Map reformasi birokrasi tahun 2017-2021. Reformasi birokrasi di Kabupaten Malang telah berlangsung selama 2 tahun semenjak Peraturan Bupati no 70 tahun 2017 tentang road map reformasi birokrasi di terbitkan

Menurut Peraturan Bupati No 7 Tahun 2017 road Map adalah tahapan atau aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan untuk setiap program dan kegiatan, target capaian/hasil, pelaksana, penanggung jawab, dukungan yang dibutuhkan, dan anggaran yang diperlukan adanya peraturan bupati ini untuk memperjelas program-program reformasi birokrasi di Kabupaten Malang.

Pelaksanaan reformasi birokrasi di Kabupaten Malang mengikuti prioritas nasional yang menjadi dasar pelaksanaan area perubahan reformasi birokrasi di daerah. Perubahan-perubahan pada area tertentu dalam lingkup birokrasi diharapkan menciptakan kondisi yang kondusif untuk mendukung perubahan tersebut sasaran reformasi birokrasi yang dijabarkan pada 8 (delapan) area perubahan, yaitu:

1. Manajemen Perubahan;
2. Penguatan Peraturan Perundang-undangan
3. Penguatan Kelembagaan
4. Penguatan Tatalaksana
5. Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur
6. Penguatan Akuntabilitas Kinerja
7. Penguatan Pengawasan; dan
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Kabupaten Malang yang memiliki 21 dinas, 7 Badan dan 12 bagian Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Salah satu SKPD yang menerapkan reformasi penguat kelembagaan atau reformasi kelembagaan adalah Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. Acuan untuk menerapkan reformasi birokrasi pada ruang lingkup penguatan kelembagaan adalah Peraturan daerah No 9 tahun 2016 mengenai Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Malang

Peneliti melakukan wawancara dengan beberapa pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. pada tanggal 3 Januari 2016 pukul 12.30 Dra. Pantjaningsih SR selaku Kepala Dinas

Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang mengatakan bahwa:

“ latar belakang terjadinya reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dikarenakan tuntutan pemerintah dalam memenuhi keinginan publik, pemerintah menganggap bahwa penerapan sistem organisasi saat ini masih tidak sesuai, kecilnya ruang lingkup yang mengakibatkan pelayanan terbatas, visi misi yang tidak sesuai dengan organisasi, struktur organisasi yang membengkak, kalau faktor-faktor ini di pertahankan maka semakin lama kinerja publik semakin tidak dapat memenuhi tujuannya”.

Selain hasil wawancara, peneliti juga berkesempatan untuk observasi langsung. berdasarkan pengamatan peneliti pada 6 Januari 2018 Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, pegawai umumnya terjebak pada budaya rutinitas, monoton, dan terkesan kurang adanya kreatifitas dan inovasi, mereka masih terbelenggu dengan kebiasaan lama yang sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan masyarakat yang sekarang ini, bahkan mereka menganggap perubahan adalah suatu hal yang membuat sulitnya suatu pekerjaan dan bisa mengancam eksistensi mereka.

Pendapat yang sama juga dipaparkan dalam penelitian Kuswati (2017:3) mengatakan bahwa dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak (DP3A) Dinas cenderung terlihat sangat lengang seakan tidak ada kegiatannya, banyak pegawai yang masih bermalasan-malasan, pegawai yang seenaknya sendiri, pegawai yang tidak sopan baik terhadap pegawai maupun masyarakat. hal ini tentunya menambah kesan buruk terhadap kinerja pegawai.

Seperti yang di ungkapkan oleh Erni Kusrini, SH., dari Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang menerangkan bahwa:

“Sebagai bentuk perhatian pemerintah dalam memenuhi keinginan publik Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak melakukan sebuah reformasi birokrasi yang ada pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. Pada tanggal 24 Oktober 2016 Pemerintah Kabupaten Malang telah resmi merubah beberapa lembaga termasuk Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menjadi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, dengan adanya perubahan tersebut maka berpengaruh juga terhadap struktur organisasi, dan ada perubahan terhadap tugas dan fungsi”. Wawancara pada tanggal 3 Januari 2016 pukul 12.55 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang melakukan reformasi birokrasi berupa perubahan struktur, perubahan terhadap tugas dan fungsi pokok. Hal yang melatar belakangi terjadinya reformasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang adalah Pemerintah Kabupaten Malang merasa struktur organisasi di Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang masih membengkok, visi misi yang tidak sesuai dengan organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007: 67). Setiap organisasi maupun instansi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan instansi akan tercapai. Bila suatu instansi mampu meningkatkan kinerja pegawainya, maka instansi akan memperoleh banyak keuntungan. Pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih

cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin.

Rendahnya kinerja pegawai dapat membangun citra buruk yang berdampak pada kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat terhadap kinerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Agar dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak maka pemerintah perlu melakukan sebuah reformasi birokrasi guna untuk memperbaiki kualitas budaya kerja para pegawai, sumberdaya manusia, struktur organisasi yang lebih tertata dan terstruktur sesuai dengan visi misinya, serta aspek tatalaksana.

Percepatan reformasi birokrasi dalam bentuk reformasi kelembagaan di daerah dapat mempercepat mewujudkan tata kelola pemerintahan daerah yang baik (*good local governance*) yang terfokus pada peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Sebaliknya, jika struktur organisasi dalam pelayanan publik kurang berkualitas dan belum baik menyebabkan pelayanan publik kurang optimal.

Dari latar belakang dan masalah yang telah diuraikan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Reformasi Birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang (Studi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan maka dapat disusun rumusan masalah berikut:

1. Bagaimanakah reformasi birokrasi yang dilakukan pada dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang?
2. Apasaja Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat yang dihadapi oleh dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang pada saat melakukan reformasi birokrasi ?

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis, mendeskripsikan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.
2. Untuk menganalisis, mendeskripsikan faktor penghambat dan faktor pendukung Dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Malang.

## **D. Kontribusi Penelitian**

Dari Hasil Penelitian ini diharapkan terdapat kontribusi yang dapat diterima oleh semua pihak terkait penelitian ini. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai yaitu :

### **1. Kontribusi Akademis**

Di harapkan tulisan ini dapat memberikan manfaat dan memberikan sumbangsih pemikiran mengenai teori reformasi birokrasi.

## 2. Kontribusi Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penyusunan ingin di capai dalam penelitian ini yaitu

### a. Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai sumbangan ilmu administrasi publik terkait reformasi kelembagaan yang nantinya dapat sebagai acuan ketika ingin mengetahui sebuah reformasi birokrasi dan sebagai wacana dan rujukan bagi penelitian selanjutnya mengenai reformasi birokrasi

### b. Bagi Pemerintah Kabupaten Malang

Penelitian ini dapat digunakan oleh dinas sebagai acuan dalam melakukan reformasi birokrasi

### c. Bagi Masyarakat

Sebagai kajian masyarakat untuk mengkritisi reformasi birokrasi agar kebutuhan masyarakat dalam pelayanan publik terpenuhi

## E. Sistematika Penulisan

### 1. Sistematika Pembahasan

#### BAB I: PENDAHULUAN

Terdiri dari latar belakang yang menerangkan ruang lingkup dan kedudukan masalah yang akan diteliti dalam bentuk deskriptif, dari lingkup yang paling umum sehingga merujuk ke masalah yang paling spesifik. Kemudian yang selanjutnya yaitu identifikasi masalah, dalam hal ini identifikasi masalah mendeteksi aspek

permasalahan yang muncul dan berkaitan dari tema/topik /judul penelitian atau dengan masalah. Pembahasan ,masalah dan perumusan masalah dari hasil identifikasi tersebut ditetapkan masalah yang paling urgen yang berkaitan dengan judul penelitian, maksud dan tujuan penelitian, dalam hal ini mengungkapkan tentang sasaran yang ingin dicapai dengan dilaksanakan penelitian. Kemudian terdapat juga kegunaan penelitian yang menjelaskan manfaat teoritis dan praktis dari penelitian yang akan diteliti dan yang terakhir yaitu sistematika penulisan yang menjelaskan isi dari bab per bab yang ada dalam penelitian.

## **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Deskripsi tinjauan pustaka tentang berbagai teori yang relevan dengan permasalahan yang ada.

## **BAB III: METODE PENELITIAN**

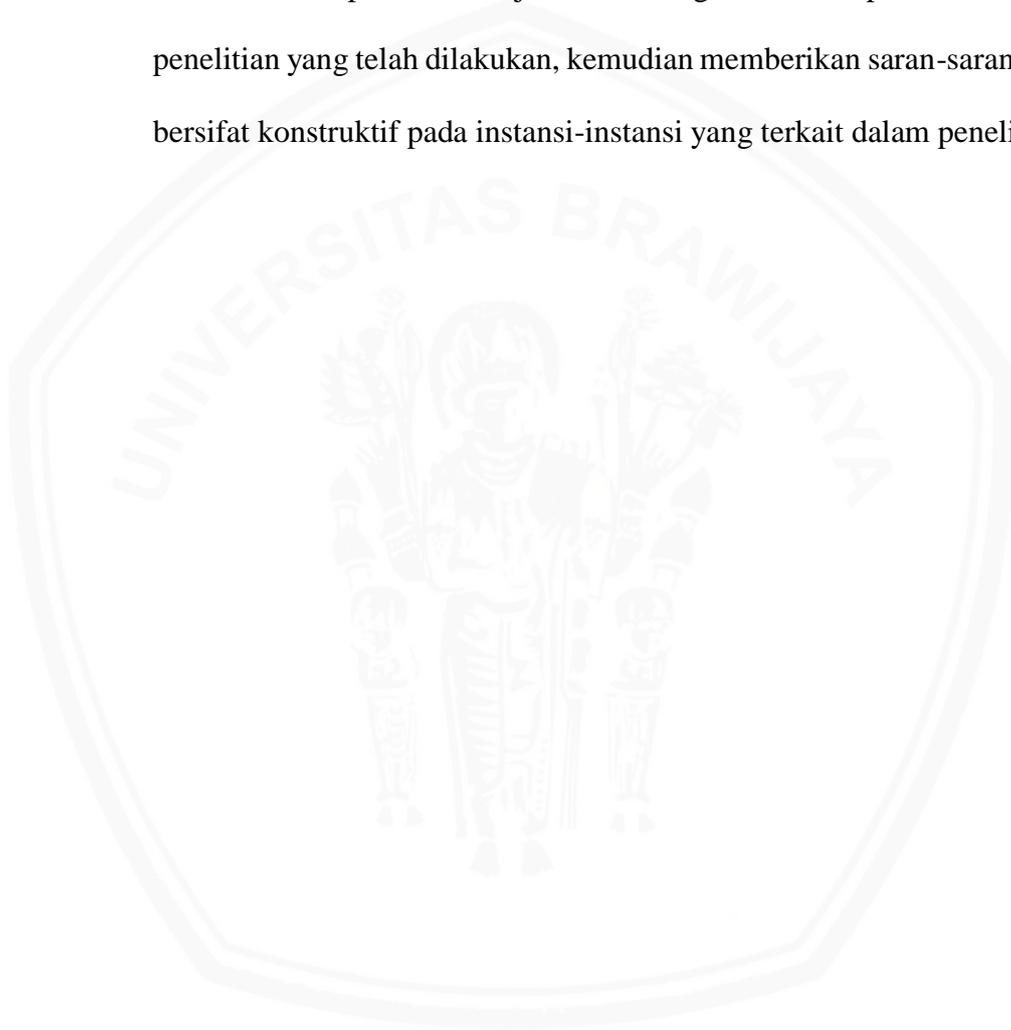
Terdiri dari metode penelitian yang menjelaskan tentang metode yang digunakan. Instrumen penelitian menjelaskan tentang proses penyusunan dan jenis alat pengumpulan data. Populasi dan sampel penelitian menjelaskan teknik pengambilan sampel data. Teknik pengolahan dan analisa menjelaskan tentang teknik analisa beserta rasionalisnya. Terakhir tentang tempat dan waktu, menjelaskan tentang tempat dan waktu penelitian tersebut.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini dipaparkan mengenai hasil penelitian dan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan telah di analisis, sesuai dengan metode dan rumusan masalah yang di ambil.

## BAB V PENUTUP

Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai; kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, kemudian memberikan saran-saran yang bersifat konstruktif pada instansi-instansi yang terkait dalam penelitian



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. ADMINISTRASI PUBLIK

##### 1. Definisi Administrasi Publik

Sebelum menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan reformasi birokrasi terlebih dahulu dikemukakan administrasi publik dan sebagai konsep mengemukakan pendapat para ahli. Disamping itu untuk memperkuat kajian teoritik yang berkaitan dengan pemahaman administrasi /publik dan sebagai ciri bahwa tulisan ini membahas tentang kajian administrasi publik. Bahasan secara detail diuraikan dalam paragraph-paragraph dibawah ini :

Menurut pendapat A. Dunsire yang dikutip ulang oleh Yeremias (2008:2) administrasi diartikan sebagai arahan, pemerintahan, kegiatan implementasi, kegiatan pengarahan, penciptaan prinsip-prinsip implementasi kebijakan publik, kegiatan melakukan analisis, menyeimbangkan dan mempresentasikan keputusan, pertimbangan-pertimbangan kebijakan, sebagai pekerjaan individual dan kelompok dalam menghasilkan barang dan jasa publik, dan sebagai arena bidang kerja akademik dan teoritik . Pengertian Publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kesamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang mereka miliki (Syafi'ie dkk dalam Harbani., 2011:6).

Beberapa pengertian administrasi menurut beberapa pakar dikemukakan berikut ini. Menurut Herbert A. Simon dalam Thoha (2008:11) “*administration can be defined as the activities of group cooperating to accomplish common goals*” yang memiliki arti bahwa administrasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dari kelompok orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut The Liang Gie dalam Thoha (2008:12) Administrasi adalah segenap proses penyelenggaraan dalam setiap usaha kerja sama sekelompok manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Administrasi public, menurut Chandler dan Plano dalam Yermias (2008:4) adalah proses dimana sumberdaya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (*manage*) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Keban menyatakan bahwa istilah Administrasi Publik menunjukkan bagaimana pemerintah berperan sebagai agen tunggal yang berkuasa atau sebagai regulator, yang aktif dan selalu berinisiatif dalam mengatur atau mengambil langkah dan prakarsa, yang menurut mereka penting atau baik untuk masyarakat karena diasumsikan bahwa masyarakat adalah pihak yang pasif, kurang mampu, dan harus tunduk dan menerima apa saja yang diatur pemerintah (Yermias, 2008: 4).

Sedangkan Waldo dalam Pasolong (2008:8) mendefinisikan Administrasi publik adalah manajemen dan organisasi dari manusia-manusia dan peralatannya guna mencapai tujuan pemerintah. Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa pengertian tentang administrasi publik adalah kerjasama

yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintah untuk mencapai tujuan pemerintah secara efektif dan efisien guna memenuhi kebutuhan publik.

Dari definisi diatas dapat diketahui bahwa pengertian administrasi publik adalah suatu kumpulan organisasi pemerintahan yang terdiri dari beberapa manusia untuk mencapai tujuan organisasi pemerintahan.

## **2. Teori Administrasi Publik**

Setelah membahas pengertian administrasi publik peneliti akan membahas teori administrasi publik untuk mendukung pengertian-pengertian administrasi publik diatas, berikut ini adalah teori administrasi publik menurut para ahli:

Adapun teori administrasi publik menurut William L. Morrow dalam Mufiz, (2004 : 56 ) sebagai berikut :

- a) Teori Deskriptif adalah teori yang menggambarkan apa yang nyata dalam sesuatu organisasi dan memberikan postulat mengenai faktor-faktor yang mendorong orang berperilaku.
- b) Teori Persepektif, adalah teori yang menggambarkan perubahan-perubahan di dalam arah kebijakan publik, dengan mengeksploitasi keahlian birokrasi. Penekanan teori ini adalah untuk melakukan pembaharuan, melakukan koreksi dan memperbaiki proses pemerintahan.
- c) Teori Normatif, pada dasarnya teori mempersoalkan peranan birokrasi. Apakah peranan birokrasi dipandang di dalam pengembangan kebijakan

dan pembangunan politik, ataukah peranan birokrasi dimantapkan, diperluas atau dibatasi.

- d) Teori Asumtif, adalah teori yang memusatkan perhatiannya pada usaha-usaha untuk memperbaiki praktik administrasi. Untuk mencapai tujuan ini, teori asumsi berusaha memahami hakikat manusiawi yang terjadi di lingkungan birokratis.
- e) Teori Instrumental, adalah teori yang bermaksud untuk melakukan konseptualisasi mengenai cara-cara untuk memperbaiki teknik manajemen, sehingga dapat dibuat sasaran kebijakan secara lebih realistis. Teori ini menekankan alat, teknik dan peluang untuk melaksanakan nilai-nilai yang telah ditentukan.

Berbeda dengan pendapat William L. Morrow menurut Stephen P. Robbins yang dikutip Mufiz, (2004 : 60) teori administrasi meliputi :

- a) Teori Hubungan Manusia.

Teori ini dirintis oleh Elton Mayo. Pengembangan Teori Mayo didasarkan pada penemuannya selama memimpin proyek. Mayo bermaksud menguji hubungan antara produktivitas dengan lingkungan fisik. Mayo menangkap bahwa norma-norma sosial, justru merupakan faktor kunci dalam perilaku kerja individual. Karenanya, rangsangan kenaikan upah tidak memacu pekerja untuk bekerja lebih produktif.

- b) Teori Pengambilan Keputusan.

Para ahli Administrasi Publik menyarankan bahwa dalam pengambilan keputusan disarankan dipergunakannya statistik, model optimasi, model

informasi, dan simulasi. Di samping itu dapat juga dimanfaatkan pengetahuan-pengetahuan yang berasal dari *linear programming*, *critical path scheduling*, *inventory models*, *site location models*, serta berbagai bentuk *resource allocation models*.

c) Teori Perilaku.

Teori ini bermaksud untuk menintegrasikan semua pengetahuan mengenai anggota organisasi, struktur dan prosesnya. Teori ini memahami pentingnya faktor perilaku manusia sebagai alat utama untuk mencapai tujuan.

d) Teori Sistem.

Dalam teori ini, organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang menampilkan karakteristiknya sebagai penerima masukan, pengolah dan pengahasil.

e) Teori Kontigensi.

Pada awalnya teori ini dipergunakan pada pengembangan organisasi yang dirancang secara optimal dapat mengadaptasi teknologi dan lingkungan. Teori kontigensi diangkat untuk mencari beberapa karakteristik umum yang melekat pada situasi khusus.

Dari beberapa teori administrasi publik diatas dapat diketahui bahwa teori administrasi publik adalah fokus dari administrasi publik sendiri.

## **B. REFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK**

### **1. Pengertian Reformasi Administrasi Publik**

Sebelum membahas teori reformasi birokrasi, peneliti terlebih dahulu membahas reformasi administrasi publik berikut ini adalah pengertian reformasi administrasi publik.

Istilah reformasi administrasi mengandung begitu banyak makna, mempunyai fungsi yang beragam, menimbulkan begitu banyak harapan, tetapi juga membawa begitu banyak "pertengkaran" yang tak kunjung usai dikalangan praktisi, pemerhati, masyarakat dan kaum teoritis. Apapun makna dan tujuan yang melekat atau yang dilatekakan pada istilah itu, senantiasa ada nilai positif yang diberikan kepadanya. Dewasa ini istilah reformasi administrasi menurut Zauhar (2002:5) digunakan untuk mendiskripsikan aktivitas yang sebenarnya jauh melampaui makna yang dikandungnya.

Sebagai implikasinya maka setiap reformasi terhadap aparatur administrasi baik pada aras lokal maupun aras nasional, dipandang sebagai perubahan terencana. Menurut Mosher dalam Zauhar (2002:5) reformasi administrasi adalah reorganisasi administrasi merupakan instrumen utama dan merupakan simbol dari penyempurnaan administrasi. Sedangkan menurut Caiden dalam Zauhar (2002:6) berpendapat bahwa reformasi administrasi sebagai "*The Artificial Inducement of Administrasi Transformation Against Resistance*" definisi dari Caiden ini mengandung beberapa implikasi :

- a. Reformasi administrasi merupakan kegiatan yang dibuat oleh manusia (Manmade), tidak merupakan bersifat eksidental, otomatis maupun ilmiah,

- b. reformasi administrasi merupakan suatu proses,
- c. resistensi beriringan dengan proses reformasi administrasi.

Dari pengertian reformasi administrasi diatas dapat disimpulkan bahwa reformasi administrasi adalah proses reorganisasi pemerintahan untuk menyempurnakan organisasi tersebut agar tercapai visi misinya

## **2. Tujuan reformasi administrasi**

Sebagaimana halnya dalam administrasi publik dan pembuatan keputusan, penentuan tujuan merupakan hal yang sangat penting dalam reformasi administrasi. Program reformasi administrasi jarang yang didesain dengan tujuan tunggal. Bahkan apabila hanya satu tujuan saja yang dinyatakan, tujuan lain, sadar atau tidak sadar, pasti ingin direngkuh juga.

Secara tradisional, reformasi administrasi diidentikan dengan usaha untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Dalam arti sempit, tujuan reformasi administrasi adalah menyempurnakan administrasi, atau

Carlos P.Ramos yang di kutip ulang oleh Zauhar (2002:34) menyatakan bahwa tujuan peningkatan efektivitas administrasi berkaitan erat dengan pencapaian tujuan umum pembangunan nasional, karena keberhasilan reformasi administrasi merupakan salah satu ukuran yang dipakai oleh pemerintah negara sedang berkembang dalam mencapai tujuan pembangunan.

Menurut Zauhar (2002:14) tiga tujuan internal reformasi administrasi yang dimaksud meliputi:

- a) efisiensi administrasi, dalam arti penghematan uang, yang dapat dicapai melalui penyederhanaan formulir, perubahan penghilang duplikasi dan kegiatan organisasi metoda yang lain.
- b) Penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi seperti korupsi, pilih kasih dan sistem taman dalam sistem politik dan lain-lain
- c) Pengenalan dan penggelakan sistem *merit*, pemakaian PPBS, Perosesan data melalui sistem informasi yang otomatis, peningkatan penggunaan ilmiah dan lain-lain.

Merumuskan tujuan reformasi administrasi sangatlah rumit, karena banyak pihak yang terlibat, yang masing-masing mempunyai tujuan sendiri yang tidak hanya berbeda, tetapi sering berentangan satu sama lain. Oleh karena itu maka tujuan reformasi administrasi bersifat sangat subjektif.

## **D. REFORMASI BIROKRASI**

### **1. Pengertian Birokrasi**

Setelah membahas beberapa teori mengenai administrasi publik, dan reformasi publik, selanjutnya peneliti akan membahas mengenai reformasi birokrasi. Berikut ini adalah beberapa pengertian reformasi birokrasi menurut para ahli :

Birokrasi berasal dari kata *'bureau'* yang berarti meja atau kantor, dan kata *'kratia'* (cratein) yang berarti pemerintah/rakyat. Misalnya istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematis kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi. Dalam Ilmu Administrasi Publik, birokrasi memiliki sejumlah makna, di antaranya adalah pemerintahan yang dijalankan oleh suatu biro yang biasanya disebut dengan *officialism*, badan eksekutif pemerintah (*the executive organs of government*), dan keseluruhan pejabat publik (*public officials*), baik itu pejabat tinggi ataupun rendah (Martin, 2006:116-117).

Menurut Max Weber seperti yang dikutip Mas'ud (2007:2) birokrasi adalah sistem administrasi rutin yang dilakukan dengan keseragaman, diselenggarakan dengan cara-cara tertentu didasarkan aturan tertulis oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya.

Menurut Rourke seperti yang dikutip Mas'ud (2007:2) birokrasi adalah sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hierarki yang jelas dilakukan dengan aturan tertulis, dilakukan oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya.

Birokrasi sesungguhnya dimaksudkan sebagai sarana bagi pemerintah yang berkuasa untuk melaksanakan pelayanan publik sesuai dengan aspirasi masyarakat. Birokrasi adalah tipe dari suatu organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara

mengoordinasi secara sistematis (teratur) pekerjaan dari banyak orang (Wahyudi 2009:74).

Dari pengertian birokrasi diatas dapat disimpulkan bahawa pengertian birokrasi adalah sistem administrasi secara terstruktur dan teratur dilakukan oleh orang-orang tertentu sesuai bidangnya.

## **2. Konsep Birokrasi**

Robbins (2006: 338) mengutip konsep birokrasi ideal dari Weber yang terdiri dari 7 elemen, sebagai berikut:

- a) Spesialisasi pekerjaan, yaitu semua pekerjaan dilakukan dalam kesederhanaan, rutinitas dan mendefinisikan tugas dengan baik.
- b) Hierarki kewenangan yang jelas, yaitu sebuah struktur multi tingkat yang formal, dengan posisi hierarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada di bawah supervisi dan kontrol dari yang lebih tinggi.
- c) Formalisasi yang tinggi, yaitu semua anggota organisasi diseleksi dalam basis kualifikasi yang didemonstrasikan dengan pelatihan, pendidikan atau latihan formal.
- d) Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan, yaitu keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan dan prestasi para calon.
- e) Bersifat tidak pribadi (impersonalitas), yaitu sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari

keterlibatan dengan keperibadian individual dan freferensi peribadi para anggota.

- f) Jejak karier bagi para pegawai, yaitu para pegawai diharapkan mengejar karier dalam organisasi. Sebagai imbalan atas komitmen terhadap karier tersebut, para pegawai mempunyai masa jabatan, artinya mereka akan dipertahankan meskipun mereka tidak berfungsi atau jika kepandaiannya tidak terpakai lagi.
- g) Kehidupan organisasi yang dipisahkan dengan jelas dari kehidupan peribadi, yaitu pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya

### **3. Pengertian Reformasi Birokrasi**

Setelah membahas mengenai beberapa teori tentang administrasi publik, reformasi administrasi publik, birokrasi selanjutnya peneliti akan membahas mengenai reformasi birokrasi secara umum reformasi administrasi publik dan reformasi birokrasi memiliki definisi yang sama. Untuk lebih mengetahui pengertian reformasi birokrasi, berikut ini peneliti menjabarkan beberapa pengertian reformasi birokrasi dari beberapa ahli:

Menurut Zauhar, (2007:56) reformasi birokrasi berasal dari 2 suku kata, yaitu reformasi dan birokrasi. Reformasi berarti perubahan struktur administrasi utuk kearah yang lebih baik. Sedangkan birokrasi adalah suatu tipe organisasi yang biasanya dikaitkan dengan pemerintah yan menyelenggarakan pemerintah dan pelayanan publik. Selain itu,

Sedarmayanti (2009:67) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, mewujudkan tata pemerintahan yang baik atau *good governance*. Secara garis besar definisi reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah untuk merubah struktur administrasi pemerintah.

Sedarmayanti (2009:67) mengungkapkan reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik. *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik) adalah Sistem yang memungkinkan terjadinya mekanisme penyelenggaraan pemerintahan negara yang efektif dan efisien dengan menjaga sinergi yang produktif dan konstruktif di antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Birokrasi adalah organisasi yang memiliki jenjang, setiap jenjang diduduki oleh pejabat yang ditunjuk/diangkat, disertai aturan tentang kewenangan dan tanggung jawabnya, dan setiap kebijakan yang dibuat harus diketahui oleh pemberi mandat. Pemberi mandat, pada sektor swasta adalah para pemegang saham, pada sektor publik adalah rakyat.

Max Webber dalam Martin (2005:45) meyakini bahwa birokrasi adalah hal yang semakin penting. Birokrasi memiliki seperangkat karakteristik seperti ketepatan, kesinambungan, disiplin, kekerasan, keajegan (realibilitas) yang menjadikannya secara teknis merupakan bentuk organisasi yang paling memuaskan, baik bagi para pemegang otoritas maupun bagi semua kelompok kepentingan yang lain. Perkembangan bentuk-bentuk organisasi modern di semua bidang (negara, gereja, tentara, partai, ekonomi,

kelompok-kelompok kepentingan, perkumpulan-perkumpulan sukarela, badan-badan donatur atau bentuk lainnya). Secara sederhana, identik dengan perkembangan dan peningkatan yang berkesinambungan tentang administrasi birokratik.

Kemudian dijelaskan oleh Sedarmayanti (2009:73) bahwa perbaikan publik antara lain mengkaji ulang:

- a) Fungsi Pemerintahan, seiring semakin berkembangnya sistem perekonomian pasar, maka peran dan fungsi pemerintah harus dikaji ulang untuk disepakati bersama. Fungsi pemerintah hanya sebagai pelindung masyarakat yang tidak kuat dalam mekanisme pasar (miskin) dan menyediakan barang dan jasa yang tidak dapat disediakan dengan mekanisme pasar.
- b) Filosofi birokrasi publik, untuk memperbaiki birokrasi, agar birokrasi memiliki dasar pemikiran sama.
- c) Struktur organisasi, dari pengkajian ulang fungsi pemerintahan yang telah disesuaikan dengan situasi dan kondisi kehidupan bangsa dan bernegara, lingkungan strategis, maka organisasi publik perlu dibentuk dengan membagi habis fungsi pemerintah, sehingga tercipta struktur organisasi layak dan sesuai dasar pemikiran dan fungsi pemerintahan.
- d) Revisi peraturan perundang-undangan, perlu penyesuaian peraturan perundangan birokrasi publik, yang menyangkut berbagai aspek dari eksistensinya sampai fungsi dan kewenangannya.

- e) Kebijakan sumberdaya aparatur, sumberdaya manusia disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi dalam jabatan pada struktur organisasi publik yangtelah disempurnakan.
- f) Manajemen perbaikan birokrasi,perlu manajemen profesional sebagai dasar perbaikan birokrasi publik yang dituangkan dalam peraturan perundangan, termasuk menentukan perbaikan pemimpin birokrasi publik

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa :

Pertama, reformasi birokrasi berarti perubahan cara berfikir baik dari pola pikir, pola sikap dan pola tindak, per mendahulukan peranan dari wewenang, tidak berfikir hasil produksi tetapi hasil akhir yang dicapai, perubahan manajemen kerja, dan mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme. Kedua, reformasi birokrasi adalah suatu proses perubahan tanpa merusak sistem sebelumnya perubahan ini ditunjukan agar organisasi pemertintah menjadi lebih baik.

#### **4. Ruang Lingkup Reformasi Birokrasi**

Untuk mewujudkan organisasi birokrasi dengan tata pemerintahan yang baik sesuai dengn tuntutan reformasi birokrasi, menurut Miftah Thoha yang dikutip dari Frinces Heflin (2008 : 39 ) ruang lingkup reformasi birokrasi terdiri dari :

1. Organisasi birokrasi pemerintah harus membedakan manakah sesuatu yng harus diikuti dengan tata cara seramonial dan mana pula yang

berorientasi pada hasil. Dengan kata lain, organisasi birokrasi pemerintahan harus mampu mengurangi hal-hal yang bersifat secara monial yang dinilai kurang positif.

2. Organisasi birokrasi pemerintah harus di bebaskan dari kerja sloganisme yang berorientasi pada jargon-jargon bombatis tanpa usaha realisasi nyata. Organisasi birokrasi pemerintahan harus mampu membawa rakyat memahami dunia nyata. Bukan memahami dunia slogan
3. Moral dan etika harus menjaadi pertimbangan pertama dan utama jika orgnisasi birokrasi membuat keputusan aau bertindak sebagai pelaksana.
4. Desentralisasi perlu dikembangkan dan di biasakan dalam organisasi birokrasi pemerintah. Pemberian otonomi pada birokrat papan bawah perlu didorong.
5. Keahlian dalam organisasi birokrasi pemerintah perlu disebarakan kepada pegawai papan birokrasi. Requitmen pegawai perlu didorong.
6. Proliferasi organisasi birokrasi pemerintah perlu dihndarkan . nafsu untuk menambah jenis organisasi dan jabatan baru tanpa mau menganalisa jenis organisasi dan jabatan yang telah di kembalikan.

Selanjutnya, dalam Sedarmayanti (2010:68) konsep birokrasi pertama kali dikemukakan oleh Gournay (1712-1759) ahli ekonomi, John dkk kemudian Max Weber yang menyatakan ciri birokrasi :

- a. Pembagian tugas menurut aturan dan tata cara formal.

- b. Sistem peraturan, ditetapkan terlebih dahulu untuk segala tugas yang dijalankan pegawai, untuk memastikan keseragaman pelaksanaan tugas dan menyesuaikan berbagai tugas.
- c. Kewibawaan tersusun berdasarkan hierarki, seperti bawahan diawasi atasan, hubungan subordinat ditentukan aturan tertentu.
- d. Tata cara impersonal, seorang pegawai melaksanakan tugasnya secara formal dan impersonal, artinya berdasarkan aturan tertentu tanpa diikuti emosi, kemarahan/kegairahan..

Reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien, dan akuntabilitas. Reformasi birokrasi berarti :

- a. Perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak).
- b. Perubahan penguasa menjadi pelayan.
- c. Mendahulukan peranan dari wewenang.
- d. Tidak berfikir hasil produksi tetapi hasil akhir yang dicapai.
- e. Perubahan manajemen kerja.
- f. Memantau percontohan reformasi birokrasi, mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2010:68) hanya dapat dilakukan melalui empat cara sebagai berikut :

- a. Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan *flat* (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan

- pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural).
- b. Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
  - c. Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional, kompeten, beretika, berkerja tinggi, dan sejahtera), akuntabilitas, kerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.
  - d. Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten,transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik).

## 5. Strategi Reformasi Birokrasi

Strategi reformasi biorkasi merupakan acuan untuk mencapai keberhasilan reformasi birokrasi, berikut ini adalah strategi reformasi birokrasi yang sudah ditetapkan pada *Road Map* reformasi birokrasi:

Mengacu pada *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 yang diterbitkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi, arah kebijakan dan strategi yang ditempuh untuk menyempurnakan dan mengingatkan reformasi birokrasi nasional (RBN) sebagai berikut:

- a) Penataan Kelembagaan Aparatur, dimulai dari lembaga kepresidenan, kementerian negara, lembaga pemerintah pusat dan daerah (provinsi, kabupaten dan kota), lembaga-lembaga yang dibentuk berdasarkan amanat Undang-Undang, dan lembaga-lembaga koordinatif
- b) Penyederhanaan Ketatalaksanaan, harus mendorong pelayanan terpadu, sistem, mekanisme dan prosedur, ketatalaksanaan internal dan eksternal manajemen pemerintahan, tata hubungan kewenangan, korporatisasi unit-unit pelayanan publik, memasukan aspek-aspek kemiskinan, pembangunan, pertanian, perkebunan, kehutananm kelautan, nelayan dan usaha kecil menengah kedalam kegiatan pendayagunaan aparatur negara
- c) Kepegawaian berbasis kinerja harus dibangun, meliputi perencanaan kepegawaian (formasi, analisis jabatan, organisasi dan bebas kerja, rekrutmen, seleksi, *fit and proper test* yang tidak diskriminatif standar kompetensi, kompetiti, transparan, anti KKN, penempatan pegawai, standar kompetensi jabatan, penggunaan metode *assessment centere*, perpindahan sesuai kompetensi jabatan, jabatan terbuka, Remunersi, pengatruan tunjangan, gaji, beban kerja dan tanggung jawab secara adil dan layak, pengaturan jabatan structural dan jabatan fungsional, pola kerja PNS
- d) Sistem Akuntabilitas Kinerja Intansi Pemerintah, AKIP (pelaporan, pemahaman, rencana strategis, rencana kerja tahunan, penetaoan indicator kerja, pengukuran, analisis, dan evaluasi kinerja, pelaporan kinerja,

peningkatan komitmen pimpinan dalam menerapkan Sistem AKIP/LAKIP (Inpres 7/1999), penentuan indikator kinerja yang disepakati, penentuan target kinerja, kurangnya sinkronisasi peraturan undang-undangan yang berkaitan dengan akuntabilitas kinerja, kurangnya koordinasi derajat dasar hukum penerapan Sistem AKIP/LAKIP sehingga menjadi Undang-undang atau Peraturan Pemerintah.

- e) Peningkatan pelayanan publik. Kelembagaan pelayanan satu atap (landasan hukum kewenangan dan mekanisme pembentukan, kebijakan penanaman modal di pusat dan daerah) kejelasan kewenangan, kejelasan institusi, kejelasan sistem dan prosedur; koordinasi lintas sektoral; peraturan perundang-undangan yang inkonsisten dan tumpang tindih, keamanan dan penegakan hukum, izin lokasi dalam mendorong investasi sistem dan prosedur persyaratan, biaya, kejelasan institusi dan kewenangan target peningkatan indeks kinerja pelayanan masing-masing instansi, penerapan indeks kepuasan masyarakat (IKM), transparansi dan akuntabilitas, dan penerapan standar pelayanan minimal.
- f) Pengembangan Sistem Pengawasan Nasional, Mekanisme Kormonev (koordinasi, monitoring dan evaluasi) secara berjenjang dan pembentukan organisasi Kormonev di masing-masing instansi, dalam program percepatan pemberantasan korupsi dan pengawasan yang komprehensif.
- g) Pengembangan budaya kerja aparatur negara, perubahan *mind-set* dan *culture-set* aparatur negara, serta penempatan karakter dan jati diri aparat pemerintah/negara, menuju aparat yang jujur, disiplin, transparan dan

akuntabel, professional, netral, sejahtera, berkinerja produktif dan berakhlak mulia

- h) Peningkatan koordinasi, intergias dan sinkronisasi penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan, sesuai dengan tugas, fungsi, peran, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing dengan membangun mengubah perilaku penguasa pelayanan masyarakat.

## 6. Aspek Reformasi Birokrasi

Untuk menerapkan reformasi birokrasi harus memperhatikan aspek-aspek reformasi birokrasi, berikut ini adalah aspek-aspek reformasi birokrasi.

Rewansyah (2010:38) menjelaskan bahwa kondisi objektif birokrasi pemerintahan dapat dilihat dari beberapa aspek berikut ini :

- a) Dari aspek kelembagaan/organisasi

Reformasi dalam bidang kelembagaan yang dilakukan dengan cara restrukturisasi organisasi harus mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi tidak hanya mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang berbelit-belit, melainkan organisasi harus diberlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memantau peran dan tanggung jawab staf fungsional, serta memiliki kendali yang tidak panjang.

Penataan organisasi atau kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar mengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*. Dengan demikian efektif serta solid dalam

menjalankan perannya sebagai proses interaksi maksimal antar pemerintahan dengan institusi daerah lainnya, dengan masyarakat yang semakin dekat.

Reformasi dalam bidang kelembagaan yang dilakukan dengan cara restrukturisasi organisasi harus mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi tidak hanya mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang berbelit-belit, melainkan organisasi harus diberlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memantau peran dan tanggung jawab staf fungsional, serta memiliki kendali yang tidak panjang.

b) Dari aspek kepegawaian/ SDM aparatur,

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenar-benarnya. Banyak defenisi yang dapat digunakan untuk mendefenisikan SDM. Menurut Zauhar (2002:3) Sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya.

distribusi pegawai masih banyak yang tidak merata antara instansi pemerintah maupun antara daerah. Selain itu masih banyak yang tidak jelas *job description*-nya, dalam penempatan masih *like and dislike*, belum menerapkan prinsip *the right man, on the right job* dan prinsip *equal work equal pay*.

c) Dari aspek ketata laksanaan,

Banyak satuan kerja kementerian/lembaga yang tidak punya SOP ( *standard operating procedure, business process* ) yang jelas dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan sebuah pekerjaan. Selain itu belum optimal memanfaatkan TIK ( teknologi informasi dan komunikasi ). Hal ini mengakibatkan kesulitan menentukan kebutuhan 4M+T yang sebenarnya (*man, money material and timed*) untuk menyelesaikan satu pekerjaan.

d) Dari aspek kultural atau budaya kerja

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. (Gering, Supriyadi dan Triguno, 2001:7).

Seperti yang di ungkapkan oleh Djokosantoso (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat, budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disecarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya organisasi adalah jiwa organisasi yang berisi seperangkat asumsu, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang umbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan intergasi internal untuk tetap eksisnya organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam efektivitas kinerja organisasi. Bahkan perubahan struktur sendiri tidak memiliki dampak

manakala tanpa disertai aktualisasi budaya organisasi dan mensosialisasikannya. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pelumas untuk mencapai efisiensi dalam organisasi

## **E. REFORMASI KELEMBAGAAN**

### **1. Pengertian Reformasi Kelembagaan**

Salah satu aspek reformasi birokrasi adalah reformasi kelembagaan reformasi kelembagaan sering disebut juga penataan kelembagaan Menurut Hartono dalam Hanif (2005:211) lembaga adalah suatu sistem norma yang dipakai untuk mencapai tujuan atau aktivitas yang dirasa penting, atau kumpulan kebiasaan dan tata kelakuan yang terorganisir yang terpusa dalam kegiatan manusia.

Reformasi dalam bidang kelembagaan yang dilakukan dengan cara restrukturisasi organisasi harus mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi tidak hanya mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang berbelit-belit, melainkan organisasi harus diberlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memantau peran dan tanggung jawab staf fungsional, serta memiliki kendali yang tidak panjang.

Penataan organisasi atau kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar mengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*. Dengan demikian efektif serta solid dalam

menjalankan perannya sebagai proses interaksi maksimal antar pemerintahan dengan institusi daerah lainnya, dengan masyarakat yang semakin dekat.

Sedarmayanti (2009:79) mengungkapkan penataan kelembagaan dilakukan melalui :

- a) aliansi, yaitu mensinergikan seluruh aktor yaitu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat dalam tim solid.
- b) menyempurnakan sistem kelembagaan yang efektif, ramping, fleksibel berdasarkan prinsip *good governance*.
- c) menyempurnakan struktur jabatan negara dan jabatan negeri,
- d) reposisi jabatan struktural dan fungsional,
- e) restrukturisasi , yaitu tindakan merubah struktur yang dipandang tidak sesuai
- f) reorientasi, yaitu mendefinisikan kembali visi,misi,peran, strategi implementasi, dan evaluasi kelembagaan pemerintah
- g) menerapkan strategi organisasi, struktur organisasi efektif, efisien, rasional dan proposional,
- h) menerapkan prinsip organisasi, antara lain: pembagian habis tugas, pembagian tugas,
- i) refungsionalisasi, tindak/ upaya memfungsikan kembali sesuatu yang sebelumnya tidak atau belum berfungsi
- j) revitalisasi, upaya memberi tambahan energi/ daya kepada organisasi agar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi.

Dari teori diatas dapat diambil kesimpulan bahwa reformasi kelembagaan adalah bagian dari reformasi birokrasi yang harus diperharikan karena reformasi kelembagaan mencakup perubahan visi misi organisasi, tujuan organisasi, bahkan struktur organisasi perubahan tersebut dilakukan agar organisasi pemerintah dapat bekerja secara maksimal



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang ditujukan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami subjek penelitian secara holistik dan dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata dan pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2014: 6).

Penelitian kualitatif didasarkan pada upaya membangun pandangan terhadap subjek yang diteliti secara rinci, diuraikan dalam kata-kata, gambaran holistik dan rumit. Dalam penelitian kualitatif menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Gorman dan Clayton (dalam Santana, 2007: 29) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif memproses pencarian gambaran data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa, yang berarti membuat berbagai kejadiannya seperti merekat, dan melibatkan perspektif (peneliti) yang partisipatif didalam berbagai kejadiannya, serta menggunakan penginduksian dalam menjelaskan gambaran fenomena yang diamatinya.

Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak.

Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan generalisasi, tapi lebih menekankan pada makna. Pendapat di atas didukung dengan pendapat Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh (Moleong, 2001:11) yang mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata, sebagai prosedur penelitian yang hasil dari penelitian tidak hanya uraian kata tanpa makna karena didukung oleh data-data yang diperoleh dipertanggungjawabkan. Proses penelitian dengan pendekatan kualitatif lebih bersifat seni (kurang terpolo) dan disebut juga sebagai *metode interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2015: 7).

Alasan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif adalah karena penelitian ini mengungkapkan apa yang terjadi di lapangan, data yang disimpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Selain itu penelitian ini lebih menekankan pada proses daripada proses daripada hasil tanpa maksud menguji hipotesa. Peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain yang menjadi alat pengumpul data utama.

Dengan demikian dalam penelitian ini menggunakan metode diskripsi untuk menggambarkan segala fenomena yang berkaitan dengan reformasi birokrasi maupun pengelolaan birokrasi dalam tubuh organisasi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.

## B. Fokus Penelitian

Titik tolak dalam suatu penelitian adalah berangkat dari masalah. Pada dasarnya, penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan persepsi peneliti terhadap masalah yang bertumpu pada suatu fokus (Moloeng, 2014: 93). Fokus penelitian merupakan batasan-batasan terhadap suatu penelitian yang dimunculkan oleh peneliti itu sendiri agar tetap terfokus atau terstruktur dan tidak terlalu luas sehingga data-data yang dikumpulkan tidak serampangan. Dengan demikian dalam penelitian kuantitatif ada yang disebut batasan masalah, batasan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan fokus, yang berisi pokok masalah yang bersifat umum .

Mengenai fokus penelitian, Menurut moleong (2011: 237). fokus penelitian adalah suatu pembatasan terhadap masalah-masalah yang dibahas dalam metode penelitian kualitatif yang berfungsi untuk:

1. Membatasi studi dengan kata lain fokus penelitian tersebut membatasi bidang-bidang inkuri (masukan), misalnya ketika peneliti membatasi pada upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
2. Memenuhi kriteria *inklusi-inklusi* (masukan dan keluaran suatu informasi yang diperoleh dilapangan. Dengan adanya fokus penelitian data-data ditentukan

kemudian dipilih dan dipilah untuk menjada relavasi dengan permasalahan dalam penelitian .

3. Membatasi studi dengan kata lain fokus penelitian membatasi bidang-bidang inkuri (masukan), misalnya ketika peneliti membatasi pada upaya menemukan teori-teori dasar, maka lapangan penelitian lainnya tidak dimanfaatkan lagi.
4. Memenuhi kriteria *inklusi-inklusi* (masukan dan keluaran suatu informasi yang diperoleh dilapangan. Dengan adanya fokus penelitian data-data ditentukan kemudian dipilih dan dipilah untuk menjada relavasi dengan permasalahan dalam penelitian (Moleong, 2011: 237).

Penetapan fokus penelitian ini didasarkan pada saran kepala Dinas PPPA agar meneliti reformasi birokrasi setelah ada perubahan satatus Kantor menjadi Dinas, baik dari aspek struktur organisasi, aspek tata laksana, dan peningkatan kualitas dan kuantitas pegawai. Fokus penelitian selanjutnya mengenai faktor pendukung saat melakukan reformasi birorkasi, dan faktor penghambat pada saat melakukan reformasi birokrasi.

Berdasarkan 2 (dua) pertimbangan tersebut, fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bentuk reformasi birokrasi yang dilakukan pada dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang, yaitu mencakup:
  - a) Aspek kelembagaan, yaitu penetapan struktur organiasasi
  - b) Budaya kerja, yaitu adalah sebuah pola dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasaan dalam berperilaku dalam organisasi

c) Aspek Kepegawaian atau sumber daya manusia, adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya

2. Faktor Pendukung dan Penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi pada dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

A. Faktor Pendukung

- a. Peraturan Bupati Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.
- b. Peraturan Bupati Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016.
- c. Peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah

B. Faktor Penghambat

- a. Kekurangan Pegawai,
- b. Peran Ganda dalam Pekerjaan atau tumpang tindih
- c. Verifikasi data inspektorat kabupaten malanigg yang cukup cukup lama

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat dimana peneliti menggambarkan kejadian yang sebenarnya dari obyek atau fenomena yang diteliti. Dari lokasi penelitian inilah nantinya diperoleh data dan informasi yang berkaitan masalah yang diteliti. Sedangkan Situs penelitian adalah tempat peneliti menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti sehingga data dan informasi yang akurat dan diperlukan. Upaya untuk menentukan lokasi dan situs penelitian merupakan kegiatan yang sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan penelitian lokasi penelitian yang dimaksud disini adalah Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak yang beralamat pada Jl. Nusa Baerong No.13, Kasin Kota Malang, Jawa Timur

Adapun yang menjadi situs penelitian ini adalah Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, karena Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak merupakan badan pemerintah yang bertanggung jawab terhadap pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di Indonesia khususnya di Kabupaten Malang dan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang telah melakukan suatu reformasi birokrasi.

### **D. Sumber Dan Jenis Data**

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyediaan informasi yang mendukung dan mengkaji pusat perhatian peneliti. Sumber data adalah subyek dimana data diperoleh. Menurut Lofland yang dikutip (Maleong, 2011:112-117) Sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Dengan demikian secara garis besar sumber data yang dimaksud

dibedakan atas orang yang memberikan sumber data berupa kata-kata, tindakan (informan), tempat berkenaan dengan terjadinya peristiwa yang diteliti maupun dokumen sebagai sumber data dalam bentuk tulisan. Adapun sumber dan jenis data dalam penelitian ini adalah:

### **1. Data Primer**

Dalam penelitian ini yang bertindak sebagai pemberi informasi antara lain:

- a) Ketua Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak yaitu Dra, Pantjaningsih SR.
- b) Karyawan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak meliputi :
  1. Ibu Lis Setyaningsih SH selaku Kasubag Umum dan Kepegawaian
  2. Ibu Erni Kusriani, SH selaku Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan.
  3. Bapak Drs. Doddy Hardiyono selaku sekretaris Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh tidak langsung melalui dokumen sebagai sumber data sekunder yang berbentuk arsip-arsip, catatan-catatan resmi maupun peraturan tertulis, Selain itu juga dilakukan studi pustaka untuk memperoleh kerangka pemikiran dan landasan teori yang menunjang proses penelitian di lapangan. Dalam penelitian ini yang menjadi data sekunder adalah data yang dihimpun dan dikaji oleh penulis dalam

bentuk peraturan perundang-undangan seperti Peraturan Bupati No 42 Tahun 2016 dan Peraturan Bupati Nomor 7 Tahun 2017, bahan kepustakaan berupa buku-buku dan literatur yang bisa membantu penyelesaian penelitian misalnya arsip-arsip tentang reformasi yang diadakan di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Peraturan-peraturan mengenai reformasi organisasi, data-data kualitas pelayanan publik, dan arsip-arsip Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak yang bisa diperoleh melalui pencarian stitus Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak

#### **E. Teknik Pengumpulan data**

Teknik pengumpulan data adalah metode atau cara yang digunakan peneliti dalam memperoleh dan menggali data yang berkaitan dengan penelitian. Menurut Sugiyono (2015: 225) secara umum memiliki empat teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi atau gabungan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada *natural setting* (konsidi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak diperoleh dari observasi, wawancara dan dokumentasi (Sugiyono, 2015: 225).

Adapun teknik atau cara mengumpulkan data atau informasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Observasi, menurut Nasution dalam Sugiyono (2011: 226) menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya bisa bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh

melalui observasi. Melalui observasi, peneliti belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.

2. Wawancara adalah percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu (Moloeng, 2014: 186). Wawancara dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan (peneliti) dan terwawancara yang menjawab pertanyaan (informan). Teknik wawancara memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang diberikan informan dan bertujuan untuk memperoleh data yang diolah untuk memperoleh generalisasi yang menunjukkan kesamaan dengan situasi-situasi lain. Melalui wawancara, peneliti memperoleh gambaran tentang pandangan informan terhadap suatu hal (Nasution, 2012: 114). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan langsung dengan para pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
3. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen terdiri dari tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Data yang diperoleh melalui arsip-arsip yang mendukung penelitian yang dilakukan baik dari hasil penelitian terdahulu maupun data-data yang berlaku sekarang. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi keberadaannya sangat diperlukan oleh peneliti terutama yang terkait dengan permasalahan yang dibahas oleh peneliti.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Yang dimaksud dengan instrumen penelitian ini adalah alat untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh atau diperlukan dalam penelitian. Dengan kata lain instrumen penelitian merupakan perangkat yang

membantu peneliti untuk memperoleh data dalam seluruh rangkaian proses kerja penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

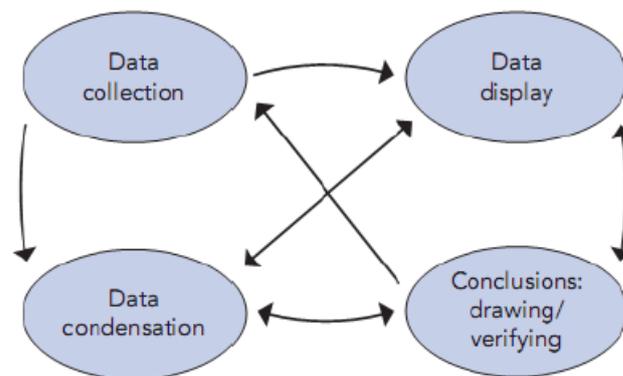
1. Peneliti sendiri, yaitu dengan menggunakan panca indra untuk melihat, mengamati, dan merasakan kejadian yang ada dilapangan terutama yang berhubungan dengan focus penelitian.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*) dengan maksud untuk membatasi dan mengarahkan penggalan data yang bersifat terbuka sehingga memungkinkan untuk memperoleh data yang akurat.
3. Buku catatan lapangan (*field note*) dipergunakan untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dilapangan.

#### **G. Analisis Data**

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan peneliti dalam mengolah data-data yang ditemukan selama kegiatan penelitian. Data yang dihasilkan dalam penelitian kualitatif pada umumnya berupa uraian kata-kata mengenai fenomena atau kejadian yang berkaitan dengan fokus penelitian. Data-data yang ditemukan di lapangan berkembang di luar dugaan peneliti yang mampu memunculkan kerangka teoritis baru sehingga peneliti lebih jauh melangkah dari kerangka awal. Menurut Nasution (Sugiyono, 2015: 245) kegiatan analisis telah dimulai sejak merumuskan dan menjelaskan masalah dari awal penelitian, sebelum terjun ke lapangan dan berlangsung terus menerus sampai penulisan hasil penelitian. Analisis data lebih

difokuskan selama proses di lapangan bersamaan dengan pengumpulan data dalam penelitian kualitatif.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data model interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Model interaktif memaparkan tiga jenis kegiatan analisis meliputi *data condensation* (kondensasi data), *data display* (penyajian data), dan *drawing and verifying conclusions* (penarikan kesimpulan/verifikasi).



**Gambar 1. Komponen-kmponen Analisis data Model Interaktif Miles, Huberman and Saldana**

Sumber : Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana (2014))

#### 1. *Data Condensation* (Kondensasi Data)

Kondensasi data merupakan proses pemilihan, pemusatan, penyederhanaan, pengabstarkan, dan transformasi data yang diperoleh selama penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi di lapangan, wawancara dengan informan, dan mengambil dari dokumen-dokumen yang menunjang penelitian yang kemudian data-data tersebut ditransformasikan. Proses transformasi

ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan sampai dengan laporan akhir lengkap tersusun. Kondensasi data merupakan bentuk analisis yang memfokuskan, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak relevan.

## 2. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah semua data dikondensasikan, tahapan selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data adalah proses pengumpulan informasi yang disusun berdasarkan kategori atau pengelompokan yang diperlukan. Data-data yang terurai dirangkai menjadi informasi yang kemudian sekumpulan informasi yang telah tersusun memungkinkan peneliti dalam menarik kesimpulan atau verifikasi pada tahapan selanjutnya. Data yang disajikan sesuai dengan fokus penelitian yang telah ditetapkan, sehingga mempermudah peneliti dalam menganalisis data. Penyajian data membuat peneliti mampu memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan berdasarkan atas pemahaman yang diperoleh dari penyajian-penyajian tersebut.

## 3. *Drawing and Verifying Conclusions* (Penarikan Kesimpulan/Verifikasi)

Penarikan kesimpulan/verifikasi merupakan proses perumusan makna dari hasil penelitian yang diungkapkan dengan kalimat yang singkat dan padat. Penarikan kesimpulan pada akhir penelitian harus berdasarkan data-data yang ditemukan di lapangan yang disertai bukti-bukti kuat untuk mendukungnya. Penarikan kesimpulan dilakukan berulang kali untuk meninjau kembali mengenai kebenarannya yang berkaitan dengan relevansi dan konsistensi terhadap judul, tujuan, dan perumusan masalah yang ada di lapangan.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

##### 1. Gambaran Umum Kabupaten Malang

Kabupaten merupakan salah satu kabupaten yang ada di Indonesia dan memiliki peringkat terluas kedua wilayahnya setelah Kabupaten Banyuwangi dari 38 Kabupaten/ Kota yang ada di Jawa Timur. Hal ini didukung dengan luas wilayahnya 3.534,86 km<sup>2</sup> atau sama dengan 353.486 ha dan jumlah penduduk sesuai Data Pusat Statistik sebanyak 2.544.315. Kabupaten Malang juga dikenal sebagai daerah yang kaya akan potensi diantaranya dari pertanian, perkebunan, tanaman obat keluarga dan lain sebagainya. Disamping itu juga dikenal dengan obyek-obyek wisatanya. pada 112° 17' 10,90" sampai dengan 112° 57' 00" Bujur Timur dan 7° 44' 55,11" sampai dengan 8° 26' 35,45" Lintang Selatan. Batas administratif Kabupaten Malang adalah sebagai berikut :

Sebelah utara : Kabupaten Jombang, Mojokerto dan Pasuruan

Sebelah selatan : Samudera Indonesia

Sebelah timur : Kabupaten Lumajang dan Probolinggo

Kabupaten Malang mencakup 33 kecamatan dengan luas wilayah keseluruhan 3347,87 km<sup>2</sup>. dikelilingi oleh gunung /pegunungan Arjuno, Anjasmoro, Kelud, Bromo, Semeru dan Tengger .



**Gambar: 2 Peta Kabupaten Malang**

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Kabupaten Malang

## 2. Visi dan Misi Kabupaten Malang

### a. Visi Kabupaten Malang

Visi Kabupaten Malang adalah :

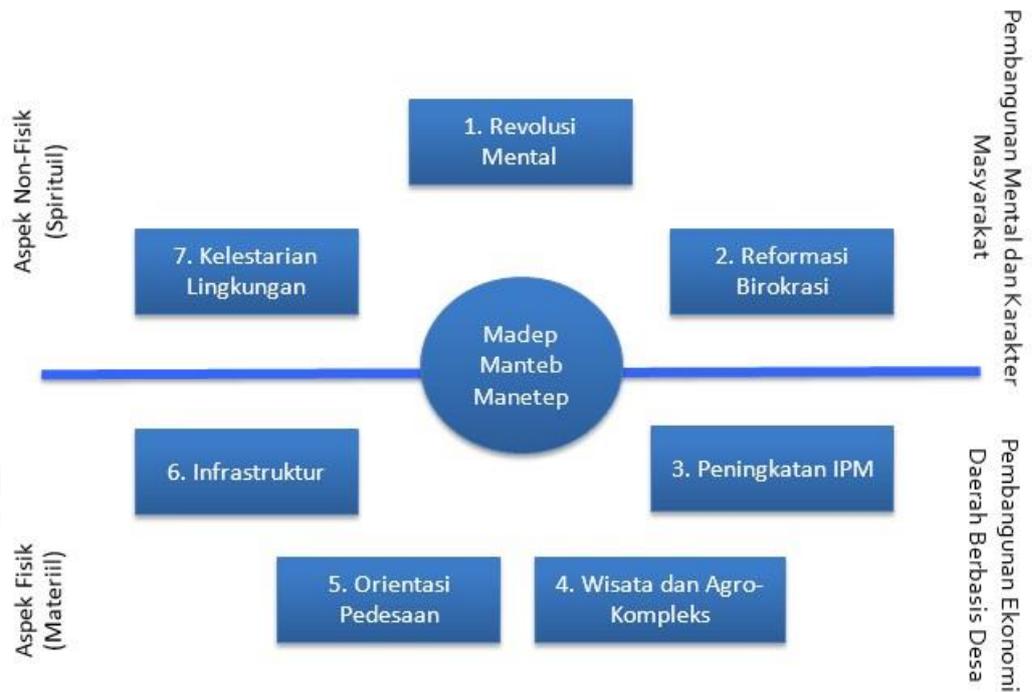
"Terwujudnya Kabupaten Malang yang MADEP MANTEB MANETEP" Secara terperinci rumusan visi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

“Terwujudnya Kabupaten Malang yang Istiqomah dan Memiliki Mental Bekerja Keras Guna Mencapai Kemajuan Pembangunan yang Bermanfaat Nyata untuk Rakyat Berbasis Pedesaan”.

Penggunaan istilah MADEP-MANTEB-MANETEP merupakan filosofi pembangunan yang bukan hanya memiliki arti yang baik, melainkan juga memiliki akar historis pada kebudayaan nusantara dan Kabupaten Malang. Oleh karena itu, MADEP-MANTEB-MANETEP bukanlah sebuah akronim, melainkan memiliki kesatuan makna yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

### b. Misi Kabupaten Malang

Berikut ini adalah bagan misi Kabupaten Malang:



**Gambar 3 : skema misi Kabupaten Malang**

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Penjelasan mengenai skema Misi Kabupaten Malang Pembangunan Kabupaten Malang untuk 5 tahun kedepan adalah sebagai berikut:

- 1) Memantapkan kesadaran dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan guna menunjang percepatan revolusi mental yang berbasis nilai keagamaan yang toleran, budaya lokal, dan supremasi hukum;
- 2) Memperluas inovasi dan reformasi birokrasi demi tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, akuntabel dan demokratis berbasisteknologi informasi;

- 3) Melakukan percepatan pembangunan di bidang pendidikan, kesehatan, dan ekonomi guna meningkatkan Indeks Pembangunan Manusia;
- 4) Mengembangkan ekonomi masyarakat berbasis pertanian, pariwisata, dan industri kreatif;
- 5) Melakukan percepatan pembangunan desa melalui penguatan kelembagaan, peningkatan kualitas SDM, dan pengembangan produk unggulan desa;
- 6) Meningkatkan ketersediaan infrastruktur jalan, transportasi, telematika, sumber daya air, permukiman dan prasarana lingkungan yang menunjang aktivitas sosial ekonomi kemasyarakatan;
- 7) Memperkokoh kesadaran dan perilaku masyarakat dalam menjaga kelestarian lingkungan hidup.

Secara substantif, tujuh misi pembangunan Kabupaten Malang Tahun 2016-2021 dapat dikelompokkan dalam dua dimensi pokok, yaitu :

- 1) Konsep dan arah pembangunan yang bersifat ekonomis dan materiil.
- 2) Konsep dan arah pembangunan bersifat non materil dan materi

## **B. Profil Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang**

### 1. Sejarah Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Pemerintah Kabupaten Malang yang beralamat di Jl. Nusabarong no 13 Malang, adalah salah satu lembaga yang berada dalam lingkup pemerintahan Kabupaten Malang, yang menangani khusus perlindungan dan pemberdayaan khususnya perempuan dan anak. Secara historis, keberadaan BP3A bermula dari disahkannya Perda No. 25 Tahun 2000 untuk membentuk Bagian Pemberdayaan Perempuan (PP) di Kabupaten Malang yang menjadi bagian dari Sekretariat Daerah (Setda) Kab. Malang. Kemudian pada tahun 2001 bagian PP berubah statusnya menjadi Bidang PP berdasarkan Perda No. 25 Tahun 2001. Bidang PP tidak lagi menjadi bagian dari Setda, tetapi menjadi salah satu bidang di Badan Pemberdayaan Masyarakat (BPM).

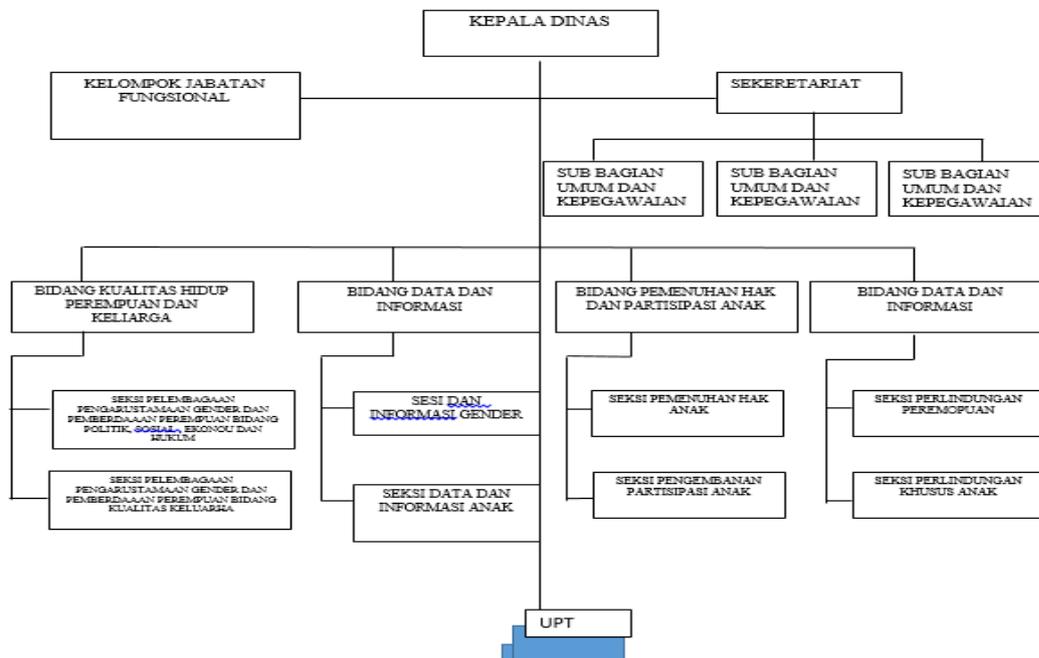
Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 8 Tahun 2004 yang ditindaklanjuti oleh Pemkab. Malang dengan Perda No. 79 Tahun 2004 Bidang PP berganti nama menjadi Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (Bid. PP dan PA) di BPM. Kemudian pada tahun 2007 berdasarkan Perda No. 24 Tahun 2006 Bid. PP dan PA diubah menjadi Bagian PP dan PA di Setda Kab. Malang yang merupakan lembaga

supporting staff kepada pimpinan dalam pelaksanaan PUG, PP dan Kesejahteraan Perlindungan Anak (KPA). Dan kemudian pada tahun 2008 status Bag. PP dan PA meningkat (walau Eselonnya sama) menjadi Kantor PP dan PA berdasarkan Perbup No. 35 Tahun 2008.

Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan tepatnya tanggal 24 Oktober 2016 Pemerintah Kabupaten Malang telah resmi merubah beberapa lembaga termasuk Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menjadi Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak.

## 2. Sekilas tentang Susunan, Organisasi, Tugas, dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Penjelasan bagan susunan organisasi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 42 tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan, Organisasi, Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Berikut ini adalah bagan Struktur Organisasi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang:



**Gambar 4 : Struktur Organisasi dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.**

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Dinas Pemberdayaan Perlindungan. Memiliki 1 sekretariat, 3 sub bagian dan 3 bidang berikut ini adalah beberapa Susunan, Organisasi, Tugas, dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.

a. Tugas dan Fungsi Dinas

Tugas, Sekretariat Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang di atur dalam Peraturan Bupati Nomor 42 Tahun 2016 pasal 4 berikut ini adalah Tugas, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang:

Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang mempunyai tugas:

- 1) melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Daerah Bidang Kualitas Hidup Perempuan dan Keluarga, Bidang Data dan Informasi, Bidang Pemenuhan Hak dan Partisipasi Anak, dan Bidang Perlindungan Perempuan dan Perlindungan Khusus Anak;
- 2) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya

Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang meliputi :

- 1) Pengumpulan, pengelolaan dan pengendalian data yang berbentuk database serta analisis data untuk penyusunan program/kegiatan;
- 2) Perencanaan strategis Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- 3) Perumusan kebijakan teknis Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
- 4) Pembinaan dan pelaksanaan tugas Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
- 5) Penyelenggaraan dan pelaksanaan kerjasama dengan kelompok masyarakat, Lembaga Swadaya Masyarakat, Perguruan Tinggi dan Lembaga lainnya di Bidang Pengarusutamaan Gender dan Pengarusutamaan Hak Anak,

peningkatan kualitas hidup Perempuan, Perlindungan Perempuan dan Anak Korban serta Pemenuhan Hak Anak

- 6) Pengoordinasian, integrasi dan sinkronisasi program/kegiatan Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
- 7) .Penyelenggaraan dan pengawasan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan Bidang Pemberdayaan Perempuan
- 8) Pelaksanaan Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria (NSPK) di Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
- 9) Pelaksanaan program/kegiatan peningkatan kualitas hidup perempuan dan mendorong kemajuan kelembagaan perempuan serta Pemberdayaan Kesejahteraan Keluarga (PKK); penyelenggaraan pengembangan partisipasi Perempuan;
- 10) Penyelenggaraan pengembangan layanan perempuan dan anak;
- 11) Penyelenggaraan fasilitasi terhadap perempuan dan anak yang menjadi korban kekerasan;
- 12) Penyelenggaraan urusan ketatausahaan pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak;
- 13) Pelaksanaan strategi Pengarusutamaan Gender dan Pengarusutamaan Hak Anak untuk mewujudkan kesetaraan dan keadilan gender dan anak;
- 14) Pengoordinasian dan pengembangan jejaring kerja (networking) kelembagaan pengarusutamaan gender, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak;

- 15) Penyelenggaraan penyuluhan, sosialisasi, advokasi dan pelatihan pengarusutamaan gender.
- 16) Penyelenggaraan ketersediaan data terpilah menurut jenis kelamin dan inventarisasi lembaga/organisasi pemerhati perempuan dan anak
- 17) Pelaksanaan sarasehan atau forum komunikasi atau workshop antar lembaga atau organisasi dan instansi terkait bidang pengarusutamaan gender dan pengarusutamaan hak anak, perlindungan perempuan dan perlindungan anak.
- 18) Pelaksanaan pemantauan, monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan pelaksanaan program atau kegiatan pengarusutamaan gender dan pengarusutamaan hak anak, peningkatan kualitas hidup perempuan, perlindungan perempuan dan anak korban serta pemenuhan hak Anak

b). Tugas dan Fungsi Sekertariat

Tugas, Sekertariat Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupten Malang di atur dalam Peraturan Bupati Nomor 42 Tahun 2016 pasal 7 berikut ini adalah Tugas, Selertariat Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupten Malang:

- 1) Melaksanakan Pengelolaan administrasi umum, kepegawaian, keuangan dan aset serta koordinasi perencanaan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program Dinas.
- 2) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Dinas sesuai dengan bidang tugasnya.

3) Fungsi Selertariat Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang di atur dalam Peraturan Bupati Nomor 42 Tahun 2016 pasal 8 berikut ini adalah Fungsi, Selertariat Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang:

- 4) Perencanaan kegiatan kesekretariatan
- 5) Pengelolaan urusan administrasi kepegawaian, kesejahteraan dan pendidikan pelatihan pegawai
- 6) Pengelolaan urusan rumah tangga, keprotokolan dan hubungan masyarakat
- 7) Penyelenggaraan kegiatan tata usaha persuratan dan penggandaan, kearsipan dan perpustakaan
- 8) Penyelenggaraan pengelolaan administrasi keuangan dan aset Daerah
- 9) Pengelolaan administrasi perlengkapan dan pemeliharaan, kebersihan dan keamanan kantor; dan
- 10) Pengoordinasian perencanaan, monitoring, evaluasi dan pelaporan program Dinas.

c). Tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian

Tugas Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang di atur dalam Peraturan Bupati Nomor 42 Tahun 2016 pasal 10 berikut ini adalah Tugas, Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang:

Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas:

1. menghimpun, mengolah data, menyusun program kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian;
2. menyelenggarakan, melaksanakan dan mengelola administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pendidikan serta pelatihan pegawai
3. melaksanakan pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, keprotokolan
4. menyelenggarakan administrasi perkantoran
5. melaksanakan kebersihan dan keamanan kantor; dan
6. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Dinas sesuai dengan bidang tugasnya

### **C. Program dan Kegiatan Dinas Pemberayaan Perepuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang**

Untuk menapai sasaran kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang memiliki program dan Kegiatan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sebagai pedoman pekerjaan , berikut ini adalah Program dan Kegiatan Dinas Pemberayaan Perepuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang :

**Tabel 1. Program Kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang**

No	Usulan Program/ Kegiatan 2018	Indikator Kinerja Program ( Outcam dan Kegiatan)
1	<b>Program pelayanan Administrasi perkantoran :</b>	<b>Presentase Pemenuhan Oprasional perkantoran (%)</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan jasa surat menyurat</li> <li>2. Penyediaan jasa komunikasi sumberdaya air dan listrik</li> <li>3. Penyediaan jasa perpeliharaan dan perizinan kendaraaninas/oprasional</li> <li>4. Penyediaan jasa administrasi keuangan</li> <li>5. Penyediaan alat tulis kantor</li> <li>6. Penyediaan barang cetakaan dan pengaddaan</li> <li>7. Penyediaan komponen intalasi listrik/ penerangan bagian kantor</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jumlah registrasi surat masuk dan surat keluar</li> <li>2. Jumlah penyedian listrik, air minum/ air bersih, telekomunikasi dan internet bulanan,</li> <li>3. Jumlah kendaraan roda empat dan roda dua yang di pelihara dan STNK serta uji KIR yang harus di urus</li> <li>4. Jumlah pejabat pengelola administrasi keuanga( OB)</li> <li>5. Jumlah alat tulis kantor yang disediakan</li> <li>6. Jumlah barang cetakan yang disediakan (jenis)</li> <li>7. Jumlah penyediaan komponen alat-alat listrik dan elektronik</li> </ol>

	<p>8. Penyediaan bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan</p> <p>9. Penyediaan makanan dan minuman</p> <p>10. Rapat-rapat koordniasi dan konsultasi ke dalam daerah</p>	<p>8. Jumlah bahan bacaan dan peraturan perundang-undangan yang disediakan</p> <p>9. Jumlah makan dan minum harian pegawai, rapat dan tamu yang disediakan (HOK)</p> <p>10. Jumlah pegawai memenuhi penugasan dinas ke dalam daerah (HOK)</p>
2.	<b>Program peningkatan sarana dan prasarana apratur</b>	<b>Persentase pemenuhan sarana dan prasarana penunjang aparatur(%)</b>
	<p>1. Pengandaan perlengkapan gedun kantor</p> <p>2. Pengadaan peralatan gedung kantor</p> <p>3. Pemeliharaan rutin/ berkala gedung kantor</p> <p>4. Pemeliharaan rutin/ berkala kendaraan dinas/ oprasional</p> <p>5. Pemeliharaan rutin/berkala gedng kantor</p>	<p>1. Jumlah perlengkapan gedung kantor yang diadakan</p> <p>2. Jumlah pelaratan gedung kantor yang diadakan</p> <p>3. Jumlah gedung kantor yang di pelihara rutin dan berkala</p> <p>4. Jumlah kendaraan roda empat dan kendaraan roda dua yang dipelihara rutin dan berkala (unit)</p> <p>5. Jumlah peralatan gedung kantor yang dipelihara rutin / berkelas</p>

3.	<b>Program disiplin aparatur</b>	<b>Persentase penunjang kerja aparatur</b>
	1. Pengadaan pakaian dinas berseta	1. Jumlah penyediaan pakaian dinas
4.	<b>Prorgam peningkatan sumberdaya aparatur</b>	<b>Presentase peningkatan kapasitas pegawai perangkat daerah</b>
	1. Pendidikan dan pelatihan formal	1. Jumlah pegawai yang mengikuti pelatihan
5.	<b>Program peningkatan pengembangan sistem pelaporan capaian kinerja dan keuangan</b>	<b>Presentase dokumen perencanaan, laporan keuangan, dan kinerja peningkatan daerah yang tepat waktu</b>
	1. Penyusunan laporan capaian kinerja dan ikhtisar realisasi kinerja SKPD	1. Jumlah dokumen laporan keuangan semester 1 dan semester 2 (buku)
	2. Penyusunan laporan keuangan semesteran	2. Jumlah dokumen laporan keuangan akhir (buku)

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak

Kabupaten Malang 2018

## **B. Penyajian Data**

### **1. Reformasi Biokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak**

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), dan sumber daya manusia aparatur.

#### **a) Budaya Kerja**

Budaya Kerja atau organisasi adalah sebuah pola dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasan dalam berperilaku dalam organisasi, budaya organisasi menjadi salah satu karakteristik dari organisasi tersebut, karakteristik inilah yang menciptakan adanya perbedaan karakteristik budaya antara organisasi satu dan lainnya.

Pada tanggal 10 Januari 2018 peneliti berkesempatan untuk mengamati secara langsung suasana pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. Berdasarkan pengamatan peneliti, budaya kerja pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang dapat dikelompokkan ke dalam beberapa aspek, yaitu:

(1) Kedisiplinan

Menurut pengamatan peneliti, tingkat kedisiplinan pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang masih rendah yang ditunjukkan oleh indikator berupa ketidaksesuaian antara waktu kerja dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh lembaga, yaitu masih sering dilakukannya keterlambatan jam masuk kantor dan kepulangan sebelum jam kerja berakhir oleh beberapa pegawai. Selain itu juga nampak pada ketidaksiplinan dalam mengenakan pakaian seragam kantor yang tidak rapih.

## (2) Sikap

Menurut pengamatan peneliti, selain tingkat kedisiplinan pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang masih rendah, juga terdapat sikap yang kurang baik yang ditunjukkan oleh indikator berupa kurang sopannya beberapa pegawai dalam bertutur kata maupun dalam bersikap baik terhadap teman sejawat, pimpinan kantor, maupun kepada masyarakat pengguna layanan.

Disamping melakukan pengamatan, Peneliti juga melakukan penelitian melalui wawancara dengan beberapa pegawai pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. Dalam wawancara peneliti dengan Ibu Pantjaningsih selaku ketua Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak dapat diketahui tentang

budaya kerja di lingkungan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak seperti yang dikatakan beliau bahwa:

“Budaya kerja di Dinas Pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Malang saat ini secara formal masih belum diatur, hanya saja budaya kerja yang di dapat menggunakan budaya yang lama yaitu melayani masyarakat dengan sepenuh hati, selogan ini sudah menjadi budaya kerja sehari-hari, budaya kerja disini kebanyakan diidapat dari budaya pegawai tersebut sehari-hari misalnya, kesopanan dalam berbicara, tutur bahasa, berpakaian “ (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2018, pukul 09.00 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Pada hari yang sama Ibu Lis Setyaningsih, selaku Kasubag Umum dan Kependidikan mengatakan bahwa:

“Di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang masih belum ada budaya kerja secara formal, namun setiap individu Aparatur Sipil Negara (ASN) sudah sepakat dengan budaya kerja yang ada di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. Budaya kerja di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang ini diciptakan melalui kebiasaan-kebiasaan baik yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara dalam bekerja, seperti kerjasama yang baik antar ASN, komunikasi yang baik dari ASN. Hal ini dapat membuat budaya kerja menjadi penopang reformasi birokrasi” (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2018, pukul 11.00 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Masih dihari yang sama Ibu Lis setysningsih SH, melanjutkan bahwa:

“Budaya kerja di DP3A Kabupaten Malang ini belum dibuat resmi, budaya kerja di DP3A didapatkan dari kebiasaan-kebiasaan pegawai ASN itu sendiri. Teori budaya kerja ini memiliki banyak sekali aspek-aspek budaya kerja termasuk salah satunya adalah aspek kesopanan. Namun, di DP3A masih banyak pegawai yang masih kurang sopan bahkan ada beberapa pegawai yang apabila berbicara dengan orang yang lebih tua masih belum menggunakan tatakrama berbicara dan berbahasa yang baik. Hal tersebut juga nampak pada beberapa pegawai yang apabila berbicara dengan kasubag nya seperti berbicara dengan teman nya sendiri. Hal ini saya rasa kurang

pantas diterapkan apalagi dalam urusan pekerjaan karena apabila pegawai kurang sopan maka itu berpengaruh dengan penilaian kinerjanya”. (Wawancara pada tanggal 13 Januari 2018, pukul 10.00 WIB).

Untuk menuju tercapainya keberhasilan reformasi birokrasi, Ibu

Pantjaingsih SR berpendapat bahwa:

“salah satu cara untuk menuju keberhasilan reformasi birokrasi adalah dengan menerapkan budaya organisasi pada organisasi itu sendiri. Meskipun di DP3A Kabupaten Malang ini belum menerapkan budaya organisasi, tetapi budaya organisasi didapat dari kebiasaan aparatur negara tersebut, meskipun belum diterapkan secara formal Aparatur Sipil di DP3A. Beberapa kekurangan-kekurangan budaya kerja disini adalah berupa kesopanan pegawai yang dapat dikatakan masih sangat kurang bahkan boleh dikatakan masih di bawah rata-rata. Ada pegawai yang lebih muda berbicara dengan pegawai yang tua seenaknya sendiri, atau karena jabatan tinggi membuat dia tidak sopan padahal kesopanan seharusnya sudah menjadi budaya masyarakat”. (Wawancara pada tanggal 10 Januari 2018, pukul 09.00 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa budaya kerja di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang didapatkan dari budaya sehari-hari yang diciptakan oleh pegawai itu sendiri.

#### **b). Aspek Kelembagaan (organisasi)**

Pada aspek kelembagaan ini peneliti hanya membatasi penelitian dan pengamatan pada budaya organisasi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kab. Malang. Untuk memenuhi aspek kelembagaan (organisasi) dalam reformasi birokrasi ini, upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Malang dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi, adalah mengimplementasikan strategi

*Road-Map* melalui Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak.

Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak melakukan reformasi birokrasi dengan melakukan reformasi kelembagaan. Salah satu cara Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak melakukan reformasi kelembagaan adalah dengan melakukan perubahan nama lembaga dan perubahan struktur organisasi.

Pemerintah Kabupaten Malang menerapkan restrukturisasi dan reorientasi yang diterapkan pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan pemberdayaan anak, sebagaimana keterangan yang telah disampaikan oleh beberapa informan kepada peneliti pada saat wawancara. Dra. Pantjaningsih SR selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak mengatakan bahwa:

“Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak telah melaksanakan sebuah reformasi birokrasi yaitu dengan merubah struktur kelembagaan, yakni perubahan status kelembagaan dari Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menjadi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Tuntutan perubahan tersebut berasal dari Kementerian Pemberdayaan Perempuan yang dilimpahkan kepada Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dan disetujui oleh Pemerintah Kabupaten Malang, dengan tujuan agar Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dapat memberikan pelayanan publik lebih baik daripada sebelumnya. Namun tidak hanya perubahan nama saja, perubahan ini berdampak pula pada struktur organisasi pada saat menjadi Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menjadi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Struktur organisasi perangkat daerah hanya sebatas kepala kantor dibantu dengan sub bagian tata usaha, seksi pemberdayaan perempuan, seksi pengurusan gender, seksi perlindungan perempuan dan anak. Struktur organisasi KP3A sangatlah terbatas, sehingga pada waktu itu jangkauan pelayanan kantor tidak dapat mencakup lebih banyak terhadap permasalahan

yang dihadapi. Namun setelah adanya perubahan struktur organisasi menjadi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, jangkauan atau ruang lingkup juga semakin meluas. Sehubungan dengan perubahan kantor menjadi dinas, maka jabatan kepala kantor pun ikut dirubah menjadi kepala dinas. Saat ini kepala dinas dibantu dengan sekretariat yang terdiri dari sub bagian umum dan kepegawaian, sub bagian keuangan dan asset, sub bagian perencanaan evaluasi dan pelaporan. Tidak hanya itu saja adanya penambahan beberapa bidang yang ada di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak seperti, bidang kualitas hidup perempuan dan keluarga, bidang data dan informasi, bidang pemenuhan hak dan partisipasi anak, bidang perlindungan perempuan. Disamping itu, adanya perubahan ini berpengaruh juga dengan penghapusan dan penambahan visi misi, tugas pokok, dan fungsi, penghapusan dan penambahan visi misi ini ditentukan oleh kebutuhan Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak''. (Wawancara pada tanggal 3 Januari 2016 pukul 12.30 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Sejalan dengan penjelasan tersebut di atas, Erni Kusrini, SH., dari Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan menerangkan bahwa:

''Sebagai bentuk perhatian pemerintah dalam memenuhi keinginan publik Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan anak melakukan sebuah reformasi birokrasi yang ada pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang. Pada tanggal 24 Oktober 2016 Pemerintah Kabupaten Malang telah resmi merubah beberapa lembaga termasuk Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menjadi Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak, dengan adanya perubahan tersebut maka berpengaruh juga terhadap struktur organisasi yang ada, dan ada perubahan terhadap tugas dan fungsi''. Wawancara pada tanggal 3 Januari 2016 pukul 12.55 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Pendapat tersebut diperkuat oleh Dra. Pantjaningsih SR selaku Kepala Kantor Pemberdayaan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang yang menjelaskan bahwa:

“reformasi kelembagaan ini adalah sebuah hal positif bagi Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang, yakni diharapkan agar dapat menjadi pelayan publik yang baik. Namun demikian beliau menyadari bahwa pada masa awal terjadinya perubahan, masih diperlukan waktu untuk dapat beradaptasi terhadap perubahan ini.” (Wawancara pada tanggal 3 Januari 2016 pukul 12.55 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Berdasarkan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak melakukan reformasi birokrasi berupa reformasi kelembagaan dimana perubahan kelembagaan ini berupa perubahan struktur organisasi, perubahan nama, perubahan visi misi, tugas, pokok, fungsi.

Untuk melakukan perubahan struktur lembaga Dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Malang harus memenuhi syarat-syarat perubahan struktur lembaga, berikut ini adalah persyaratan perubahan struktur kelembagaan:

### **(1) Persyaratan Perubahan Struktur Lembaga**

Menurut Bapak Drs. Dody Hardiyono selaku sekretaris KP3A menjelaskan bahwa:

“agar KP3A bisa melaksanakan reformasi kelembagaan KP3A harus mengikuti persyaratan yang sudah ditentukan seperti faktor umum, faktor teknis dan beberapa data penunjang lainnya, sebelum mengumpulkan semua data yang diperlukan, maka KP3A harus benar-benar teliti dalam memberikan data, agar nantinya tidak ada kekeliruan”. (wawancara tanggal 9 Januari 2018 pukul 09.00 Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Sebagaimana juga dijelaskan oleh Dra. Pantjaningsih SR bahwa:

“untuk melakukan reformasi kelembagaan KP3A harus memenuhi persyaratan yang sudah di tentukan oleh provensi persyaratan tersebut meliputi faktor umum, faktor teknis, dan beberapa data penunjang lainnya, hasilnya setelah data kami serah kan ke Inspektorat Kabupaten Malang ternyata KP3A memenuhi persyaratan penilaian tersebut”. (wawancara tanggal 15 Januari 2018. pukul 10.00 Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Untuk memenuhi persyaratan-persyaratan perubahan struktur lembaga, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang harus memenuhi penilaian faktor umum dan faktor teknis, berikut ini adalah hasil penilaian faktor umum dan faktor teknis dari Kantor Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

#### **(a) Faktor Umum**

Menurut Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan Erny Kusrini, SH menjelaskan bahwa:

“untuk persyaratan faktor umum yang meliputi jumlah penduduk, luas wilayah, jumlah APBD, seperti jumlah penduduk dapat diketahui bahwa Kabupaten Malang jumlah penduduk nya sangat besar, perlu di ketahui juga bahwa Kabupaten Malang adalah kabupaten terluas ke 2 setelah Banyuwangi, dengan keadaan wilayah yang luas otomatis berpengaruh juga kepada APBD dan APBD yang sudah di terima oleh Kabupaten Malang sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan daerah dari persyaratan-persyaratan tersebut secara keseluruhan Kabupaten Malang sudah memenuhi dan skor yang diperoleh cukup bagus”. (Wawancara tanggal 15 Januari 2018, pukul 11.00 di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Senada dengan Erny Kusrini, SH., dalam hal ini Dra. Pantjaningsih SR juga berpendapat bahwa:

“salah satu syarat untuk memenuhi penilaian reformasi kelembagaan adalah untuk faktor umum, penilan yang diperoleh cukup

memuaskan dan kita memenuhi syarat-syarat tersebut karena skor yang memuaskan itulah maka persyaratan faktor umum dianggap sudah berhasil'' (Wawancara tanggal 15 Januari 2018, pukul 11.00 di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Berikut ini ketentuan faktor umum dari Inspektorat Kabupaten Malang yang harus dipenuhi oleh Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak kabupaten Malang:

**Tabel 2. : Ketentuan Faktor Umum**

No	Indikator	Ketentuan
1.	Jumlah penduduk	2.681.671
2.	Luas Wilayah	3.635 Km
3.	Jumlah APBD	3.261.552.483.564

Sumber : Hasil Olahan Penulis, 2018.

Dari tabel tersebut Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak kabupaten Malang harus memenuhi beberapa ketentuan seperti jumlah penduduk harus lebih dari 2.681.67, luas wilayah yang harus dimiliki yaitu 3.635 Km, Jumlah anggaran daerah yang dimiliki harus lebih dari 3.261.552.483.564.

Penilaian yang diperoleh dari Inspektorat Kabupaten Malang mengenai faktor umum dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3. : Penilaian Faktor Umum Verifikasi**

Data Indikator
----------------

No.	Indikator	Ketentuan	Data Dukung	Sumber Data Dan Tahun	Skor
1	Jumlah Penduduk	2.681.671	2.681.671	Dispenduk Ca pil Kabupaten Malang	100
2	Luas Wilayah	3.635	3.632	BPPD Kabupaten Malang	50
3	Jumlah APBD	3.261.552.483.564	3.261.552.42.564	DPPKA	50
<b>Jumlah</b>					<b>200</b>

Sumber: Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak 2018

Berdasarkan sajian tabel di atas dapat diketahui bahwa faktor jumlah penduduk memiliki skor tertinggi, yakni 100 dan faktor luas wilayah serta jumlah APBD masing-masing berada pada skor 50. Ketentuan skor dan sistem yang ada pada tabel tersebut sudah di tentukan oleh Inspektorat Kabupaten Malang.

Faktor yang harus dipenuhi selanjutnya adalah faktor teknis, berikut ini adalah faktor teknis Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang:

**(b) Indikator Faktor Teknisi**

**Tabel 4. Indikator Fator Teknisi**

No	Indikator	Ketentuan
1.	Indeks Pembangunan Gender Kabupaten/Kota	68,36
2.	Jumlah Organisasi Perempuan dan anak di tingkat daerah kabupaten/ kota	94

3.	Jumlah lembaga penyediaan layanan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di tingkat kabupaten atau kota	59
4.	Rasio perempuan korban kekerasan per 10.000 penduduk perempuan usia 18 tahun keatas di tingkat daerah kabupaten/kota	14,5
5.	Rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1.000 anak usia 0-18 tahun di tingkat daerah kabupaten/kota	24.7

Sumber: Hasil Olahan Penulis 2018.

Menurut Tabel 4. di atas dapat diketahui bahwa faktor teknis yang harus dipenuhi dalam perubahan struktur organisasi dari kantor pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak menjadi dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak harus memperhatikan faktor-faktor: Indeks Pembangunan Gender Kabupaten/Kota, Jumlah Organisasi Perempuan dan anak di tingkat daerah kabupaten/kota, Jumlah lembaga penyediaan layanan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di tingkat kabupaten atau kota, Rasio perempuan korban kekerasan per 10.000 penduduk perempuan usia 18 tahun keatas di tingkat daerah kabupaten/kota, dan Rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1.000 anak usia 0-18 tahun di tingkat daerah kabupaten/kota.

Penilaian yang diperoleh dari Inspektorat Kabupaten Malang mengenai faktor teknis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 5. Penilaian Indikator Faktor Teknis**

No.	Indikator	Sistem	Data Dukung	Sumber Data dan Tahun	Skor
-----	-----------	--------	-------------	-----------------------	------

1	Indeks Pembangunan Gender Kabupaten/Kota	68,36	68,35	KP3A	150
2	Jumlah Organisasi Perempuan dan anak di tingkat daerah kabupaten/kota	94	94	KP3A	200
3	Jumlah lembaga penyediaan layanan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di tingkat kabupaten atau kota	59	59	KP3A	150
4	Rasio perempuan korban kekerasan per 10.000 penduduk perempuan usia 18 tahun keatas di tingkat daerah kabupaten/kota	14.5	14.5	KP3A	100
5	Rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1.000 anak usia 0-18 tahun di tingkat daerah kabupaten/kota	24.7	24.7	KP3A	100
<b>Jumlah</b>					<b>700</b>

Sumber: Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak 2018.

Berdasarkan sajian tabel di atas dapat diketahui bahwa faktor Rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1.000 anak usia 0-18 tahun di tingkat daerah kabupaten/kota memiliki skor tertinggi, yakni 200, kemudian faktor indeks pembangunan gender kabupaten/kota dan faktor jumlah lembaga penyediaan layanan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di tingkat kabupaten atau kota masing-masing berada pada skor 150, dan skor 100 masing-masing dimiliki oleh faktor rasio perempuan korban kekerasan per 10.000 penduduk perempuan usia 18 tahun keatas di tingkat daerah kabupaten/kota dan faktor rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1.000 anak usia 0-18 tahun di tingkat daerah kabupaten/kota

## **(2) Variabel Data Pendukung Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak**

Persyaratan berikutnya adalah data pendukung variabel Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak meliputi aspek-aspek sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 6: Variabel data pendukung Bidang Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

No.	Variabel Indikator	Sumber Data	Jumlah
1	Indek Pembagunan Gender Kabupaten	Buku Pembangunan manusia berbasis gender tahun 2014	68,35
2	Jumlah Organisasi Perempuan dan Anak tingkat Kabupaten	Kantor Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	94 organisasi
3	Jumlah Lembaga Penyedia layanan pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak di tingkat daerah kabupaten	Kantor Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	59 lembaga
4	Rasio perempuan korban kekerasan per 10.000 penduduk perempuan usia 18 tahun ke atas di tingkat kabupaten	Kantor Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	14,5
5	Rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1000 anak usia 0-18 tahun di tingkat kabupaten	Kantor Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak	24,7

Sumber: Dinas Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak 2018.

Menurut Tabel 6. di atas dapat diketahui bahwa faktor variabel bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Malang terdiri atas: Indek Pembagunan Gender Kabupaten dengan jumlah 68,35; Organisasi Perempuan dan Anak tingkat Kabupaten berjumlah 94 organisasi; Lembaga Penyedia layanan pemberdayaan perempuan dan

perlindungan anak di tingkat daerah kabupaten berjumlah 59 lembaga, dengan rasio perempuan korban kekerasan per 10.000 penduduk perempuan usia 18 tahun ke atas di tingkat kabupaten sebesar 14,5 dan rasio anak yang memerlukan perlindungan khusus per 1000 anak usia 0-18 tahun di tingkat kabupaten sebesar 24,7.

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa reformasi birorkasi di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dalam aspek Struktur kelembagaan sudah dikatakan berhasil karena sudah memenuhi syarat-syarat faktor umum dan faktor teknis yang sudah di tentukan oleh Pemerintah Kabupaten Malang.

Setelah beberapa persyaratan diatas Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang harus mengikuti prosedur perubahan struktur kelembagaan, berikut ini adalah prosedur perubahan struktur kelembagaan:

### **(3) Prosedur Perubahan Struktur Kelembagaan**

Untuk melakukan perubahan struktur kelembagaan tentunya KP3A harus mengikuti beberapa prosedur yang harus diikuti, pada tanggal 11 Januari 2018 peneliti berkesempatan untuk mewawancara beberapa informan mengenai prosedur perubahan setruktur kelembagaan. Salah satunya dengan Dra. Pantjaningsih SR. selaku Kepala Badan Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang yang mengatakan bahwa:

“DP3A Kabupaten Malang dalam melakukan perubahan struktur kelembagaan ini harus mengikuti beberapa prosedur yang di

tetapan pertama KP3A harus memenuhi beberapa data yang diinginkan oleh inspektorat, setelah data tersebut terpenuhi dan sudah dilakukan pengecekan oleh inspektorat maka KP3A menyerahkan hasil verifikasi data tersebut ke sekretariat Provinsi Jawa Timur.” ( wawancara pada tanggal 6 Januari 2018 di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Berikut ini adalah alur perubahan struktur kelembagaan :



**Gambar 4. : Bagan Prosedur Perubahan Struktur Kelembagaan**  
 Sumber Data : Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang 2018

Dalam pergantian struktur kelembagaan ada beberapa alur yang harus di ikuti oleh KP3A antara lain :

- (1) Penyerahan data verifikasi kepada Inspektorat Kabupaten Malang.

Data yang harus di serahkan antara lain :

- a. Data Indikator Faktor Umum
- b. Data Indikator Faktor Teknisi

c. Variabel bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak

- (2) Setelah menyerahkan data verifikasi kepada Inspektorat KP3A menunggu hasil data verifikasi tersebut, setelah hasil verifikasi keluar KP3A mengirim data verifikasi yang sudah di setujui oleh Inspektorat ke Sekretariat Daerah Provinsi untuk meminta persetujuan dari Sekretariat Daerah Provinsi.
- (3) Setelah menyerahkan ke Sekretariat Daerah Provinsi, KP3A menunggu persetujuan dengan diturunkannya Surat Persetujuan. Setelah mendapatkan surat persetujuan tersebut, KP3A menyerahkan surat tersebut kepada bagian hukum Kabupaten Malang yang nantinya akan ditembuskan ke Bupati Kabupaten Malang.
- (4) Karena perubahan struktur lembaga ini berpengaruh pada struktur, tugas dan pokok, fungsi, dan penambahan beberapa bidang maka bupati dibantu oleh Sekretariat DPRD Kabupaten Malang untuk mengesahkan Peraturan Bupati Malang Nomor 42 Tahun 2016 tentang kedudukan dan fungsi, serta tata kerja Dinas Pemberdayaan Perlindungan Anak.
- (5) Setelah peraturan bupati tersebut sah, KP3A resmi berganti nama menjadi DP3A.

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

harus mengikuti beberapa tahapan perubahan struktur lembaga seperti, pengumpulan data faktor umum dan teknis, pengumpulan variabel data pendukung Bidang Pembedayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang, dan harus mengikuti prosedur-prosedur perubahan struktur.

### c). Aspek Kepegawaian/ Sumberdaya Manusia Aparatur

Salah satu pangkal tolak ukur reformasi birokrasi adalah dari aspek kepegawaian, aspek sumberdaya adalah aspek yang berhubungan dengan manusia. Sumberdaya manusia yang digunakan adalah sebagai sumber daya yang berkualitas tinggi dan sumberdaya berkualitas rendah. Sumberdaya yang berkualitas tinggi dan rendah tersebut berpengaruh terhadap gaji yang diterima kualitas pelayanan.

Berikut daftar Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kab. Malang tahun 2018

**Tabel 7. Daftar Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kab. Malang tahun 2018**

No	Nama / NIP	Pangkat	Pendidikan Terakhir	Gol	Jabatan
1	Dra. PANTJANIGSIH SR 19681207 198909 2002	Pembina Tk. I	Sarjana	IV/b	Kepala Dinas P3A
2	Drs. DODDY HARDIYOKO 19620423 198903 1 007	Pembina Tk. I	Tamat SMA	IV/b	Sekretaris DP3A
3	Drs. ANUNG BUDHYAWAN. Msi 19630102 199003 1 011	Pembina Tk. I	Sarjana	IV/b	Ka Bidang Data dan Informasi

4	AMININ, SH, MM 19601219 198102 2 001	Pembina	Sarjana	IV/a	Kasi Pengembangan Partisipasi Anak
5	LULUK ALMAIDAH, SE 19640907 198701 2 002	Penata Tk.I	Sarjana	III/d	Kasi Data Informasi Anak
6	IKSAN HADI, ST 19630411 199601 1 004	Pembina	Sarjana	IV/a	Ka Bidang Pemenuhan Hak dan Partisipasi Anak
7	LELY TRIANOVITA 19711120 199803 2 002	Pembina	Tamat SMA	IV/a	Ka Bid. Perlindungan Perempuan dan Perlindungan Khusus Anak
8	LIS SETYANINGSIH , SH 19640926 198603 2 011	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Kasubag Umum & Kepegawaian
9	BAMBANG ICHWAHYUDI, SE 19610224 199403 1 004	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Kasubag Keuangan dan Asset
10	ERNY KUSRINI, SH NIP. 19690714 199302 2 001	Penata	Sarjana	III/c	Kasubag Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan
11	RINI PUSPITASARI.S E.MSi 19700902 199503 2 003	Pembina	Sarjana	IV/a	Ka Bidang Kualitas Hidup Perempuan dan Keluarga
12	MASTRA ROOSSANTHI, S.Sos 19630314 198603 2 006	Penata Tk I	Sarjana	III/d	Kasi Pengarusutamaan Gender dan PP Bidang Politik, Sosial Ekonomi, dan Hukum
13	Dra. PUJI ASTUTI 19631010 198803 2 012	Penata Tk.I	Tamat SMA	III/d	Kasi PUG dan PP Bidang Kualitas Keluarga
14	LULUK ISTIYANAH, S.Sos 19650601 199203 2 016	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Kasi Data dan Informasi Gender
15	PIPIT FIRLANA S.AP	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Kasi Pemenuhan Hak Anak

	19640129 198603 2 004				
16	Dra. IDA SARI WARDHANI 19650818 199002 2 002	Penata Tk. I	Tamat SMA	III/d	Ka Bid Pemenuhan Hak dan Partisipasi Anak
17	Dra. RORIE PAULINA, MM 19680909 200801 2017	Penata	Sarjana	III/c	Kasi Perlindungan Khusus Anak
18	SELLY BENTI OSKARINA H. 19780213 200903 2 001	Penata Tk I	Tamat SMA	III/d	Kasi Perlindungan Perempuan
19	RETNA SATYARINI, S.AP NIP. 19640607 198603 2 012	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Pengadministrasi Umum
20	TJATURINGTY AS P, S.Sos NIP. 19650324 198603 2 011	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Pengadministrasi Umum
21	S O T Y A R I N I, S.Pd NIP.19600726 197907 2 001	Penata Tk. I	Sarjana	III/d	Penghimpun Data Pemberdayaan Perempuan
21	NURUL KHASANAH NIP. 19700412 199203 2 011	Penata	Sarjana	III/c	Pengadministrasi Umum
22	WETTY W. KURNIAWATI NIP. 19730316 200903 2 001	Penata Muda Tingkat I	Sarjana	III/b	Pengadministrasi Umum
23	AHMAD ANWAR NIP.19840114 201101 1 004	Penata Muda Tingkat I	Sarjana	III/b	Analisis Hukum
24	ANGGI PRAMUJANING TYAS NIP.19861128 201101 2 015	Penata Muda Tingkat I	Sarjana	III/b	Analisis Pemberdayaan Perempuan
25	SIWI SUSILANINGRU M 19660601 198701 2 002	Penata Muda Tingkat I	Sarjana	III/b	Pengadministrasi Umum
26	ULFI ATKA ARIARTI, S.Psi NIP. 19890225 201504 5 003	Penata Muda	Sarjana	III/a	Analisis Perlindungan P dan A

27	NGATIRAH NIP. 19691016 199312 2 001	Pengatur Muda Tingkat I	Sarjana	II/b	Pengadministrasi Arsip Kantor
----	---	-------------------------------	---------	------	----------------------------------

Sumber : Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Sesuai dengan tabel diatas Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak memiliki 27 pegawai, 22 pegawai diantaranya adalah pegawai yang pendidikan terakhirnya Sarjana dan 5 pegawai lainnya pendidikan terakhir tamatan SMA. Dari table tersebut dapat diketahui bahwa masih ada pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan jabatannya.

Berkaitan dengan penempatan pegawai ini Ibu Dra. Pantjaningsih SR selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang berpendapat bahwa:

“memang penempatan pegawai di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang ini masih belum di atur dengan jelas masih banyak pegawai yang pendidikan terakhirnya tidak sesuai dengan jabatannya memang ini menjadi salah faktor penghambat sumberdaya dinas”. (wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang pada jam 15.00)

Tidak hanya itu saja Ibu Dra. Pantjaningsih SR selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang juga berpendapat bahwa:

“Selain penempatan pegawai yang tidak sesuai permasalahan lainnya adalah pegawai tersebut tidak mengerti tugasnya. Masih banyak pegawai yang tidak paham mengenai tugas yang di berikan hal ini juga berpengaruh pada kecepatan pegawai pada saat mengerjakan tugas apabila pegawai tersebut tidak paham akan tugas nya biasanya pegawai cenderung mengerjakan tugas tersebut dalam jangka waktu yang lama padahal tugas-tugas lainnya menanti untuk dikerjakan. Bahkan ada juga yang meninggalkan pekerjaan tersebut dan menyerah. Ada juga yang menyerahkan tugasnya ke pegawai lain.

Namun pegawai tersebut ketahuan memberikan tugasnya kepada orang lain maka Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang akan memberikan sanksi, biasanya sanksi tersebut berupa teguran”. (wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang pada jam 15.00)

Masih menurut pendapat Ibu Pantjaningsih SR selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang yang mengatakan bahwa:

“aspek kepegawaian di DP3A secara keseluruhan masih belum diatur, masih banyak yang memiliki gelar tidak sesuai dengan bidangnya, penempatan pegawai disini masih acak karena dinas memiliki kekurangan pegawai, karena kekurangan pegawai ini lah kita mengangkat pegawai baru meskipun tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, meskipun berbeda latar belakang dengan pekerjaannya tetapi kami akan melatihnya dibantu dengan ketua bagian dan pegawai lainnya” (Wawancara pada tanggal 3 Januari 2017, pukul 09.20 WIB Di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Selain Ibu Pantjaningsih SR, Ibu Liss Setyaningsih SH Kasubag Kepegawaian Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang berpendapat bahwa:

“DP3A memiliki pegawai sebanyak 34 orang termasuk ketua dan staf honorer namun dalam penempatan pegawai tidak ada kriteria khusus seperti kesesuaian jabatan dengan tugasnya hal ini terjadi karena DP3A masih kekurangan pegawai namun untuk ketua bagian memang diharuskan sesuai dengan jabatannya”. (wawancara pada tanggal 9 Januari 2018 di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang pada jam 15.00)

Di hari yang berbeda bapak Drs Dody Hariyono selaku sekretaris Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang mengatakan bahwa:

“ sumber daya manusia di DP3A apabila dilihat secara kasat mata masih cukup kurang, karena masih banyak pegawai menempati posisi dengan latar belakang pendidikan yang berbeda, hal ini disebabkan karena DP3A baru-baru saja melakukan perubahan reformasi birokrasi lebih tepatnya perubahan struktur kelembagaan mau tidak mau DP3A harus melakukan pergatian jabatan, per baruan penempatan pegawai dan menerima staf honorer baru agar tidak menjadi ke kosongan posisi” (Wawancara pada tanggal 3 Januari pukul di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang 14.55 WIB).

Ibu Liss Setyaningsih SH selaku Kasubag Kepegawaian Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang mengatakan bahwa :

“pada tahun awal 2016 DP3A yang pada tahun itu masih menggunakan nama KP3A membuka lowongan pekerjaan baru namun pegawai yang diangkat ini masih bersifat honorer. Karena KP3A menerpkan struktur kelembagaan baru otomatis ini akan berpengaruh juga terhadap jumlah pegawai karena adanya penambahan beberapa bagian baru sehinggapegawai juga bertambah.” (Wawancara pada tanggal 3 Januari pukul 14.55 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang ).

Ibu Pantjaningsih, SR selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang Kabupaten Malang mengayakan bahwa:

“ meskipun sumberdaya manusia di DP3A masih belum bisa dikatakan maksimal namun dalam penerapan secara garis besar sudah cukup banyak perubahan hal ini karena budaya organisasi yang ada, jadi apabila ada pengangkatan pegawai baru DP3A akan melatihnya dibantu dengan kepala bagian dan beberapa staf lainnya karena budaya organisasi ini mengakibatkan kualitas pegawai semakin meningkat, dan DP3A memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas pegawai salah satunya dengan memberikan SKP ( Standart Kinerja Pegawai) terhadap setiap pegawai. Pemberian SKP ini dimulai pada awal tahun kemudian di nilai pada awal tahun juga misalnya penilaian pemberian SKP dari januari 2017 kemudian pada januari awal 2018 dimulai penilaian pegawai namun pada bulan awal

januari DP3A masih belum melakukan penilaian SKP”. (Wawancara pada tanggal 3 Januari pukul 14.55 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Kemudian Ibu Lis setyaningsih, SH selaku Kasubag umum dan kepegawaian mengatakan bahwa:

“selama tahun 2017 penilaian standar kinerja pegawai pun meningkat selama satu tahun terlihat dari 36 pegawai termasuk pegawai honorer. Ada 4 orang memiliki peningkatan jabatan diantaranya 3 pegawai honorer, berbeda dari sebelumnya bahwa pada tahun 2016 tidak ada peningkatan jabatan pegawai”. (Wawancara pada tanggal 3 Januari pukul 14.55 WIB).

Dari hasil wawancara dan data diatas maka dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi pada aspek sumberdaya di DP3A masih dirasa kurang karena tidak ada penempatan pegawai sesuai tugasnya, banyak pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini sangaatlah berpengaruh pada kinerja pegawai

Berikut ini adalah hasil penilaian standart kinerja pegawai dari beberapa pegawai pada bidang data dan informasi

**Tabel 8. : Penilaian Standart Kinerja Pegawai** Pegawai Luluk Istianah, S.Sos

Pegawai Yang Dinilai			Pejabat Yang Menilai		
Nama	:	Luluk Istianah, S.Sos	Nama	:	Drs. Anung Budyawan , MSi
NIP	:	195650601192 032016	NIP	:	196310219900 31011

Pangkat/ Gol. Ruang	:	Penata Tingkat 1/ III – d	Pangkat/ Gol. Ruang	:	Pembina Tingkat 1/ IV-b
Jabatan	:	Kepala Seksi Data, Informasi Gender	Jabatan	:	Kepala Bidang Data, Informasi Gender dan Anak
Unit Kerja	:	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	Unit Kerja	:	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak

Sumber: Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang 2018.

Pada Tabel 8 pegawai yang di nilai ialah Luluk Istianah, S.Sos memiliki pangkat sebagai penata tingkat 1, golongan III d, menjabat sebagai Kepala Seksi Data, Informasi Gender, berada pada unit kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak kabupaten Malang

Pejabat yang menilai penilaian dari Luluk Istianah, S.Sos adalah Drs. Anung Budyawan, MSi, memiliki pangkat Pembina tingkat 1, golongan IV-b, menjabat sebagai Kepala Bidang Data, Informasi Gender dan Anak, berada pada unit kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak

Tabel 9: penilaian Standart Kinerja Pegawai Luluk Istianah, S.Sos

No.	Kegiatan Tugas Dan Jabatan	Target		
		Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu
1.	Menyusun program kerja dan rencana imprasional kegiatan bidang data	1 berkas	100	1 bulan
2.	Memberikan petunjuk arahan, dan tugas kepada bawahan	240 kegiatan	100	12 bulan

	dan mengikuti perkembangannya untuk memastikan pelaksanaan tugas dapat habis dan berjalan lancar serta meningkatkan SDM bawahan			
3.	Melaksanakan koordinasi dan konsultasi, sinkronisasi penerapan kebijakan gender	240 kegiatan	100	12 bulan
4.	Menyiapkan draft rumusan kebijakan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data dan informasi data gender	1 kegiatan	100	1 bulan
5.	Melaksanakan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data dan informasi gender	4 paket	100	3 bulan
6.	Penyiapan materi pembimbingan teknis dan supervisi penerapan kebijakan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data dan informasi gender serta data kekerasan terhadap perempuan	1 kegiatan	100	1 bulan
7.	Fasilitas, sosialisasi dan distribusi kebijakan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data dan informasi gender serta data kekerasan terhadap perempuan	3 materi	100	1 bulan
8.	Melaksanakan pengadaan, dan diseminasi hasil pengumpulan data dan informasi gender	4 kegiatan	100	1 bulan
9.	Melakukan monitoring, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan program guna mengetahui perkembangannya serta penyusunan laporan tahunan dan laporan lainnya,.	1 kegiatan	100	1 bulan

<b>10.</b>	Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin	48 kegiatan	100	1 bulan
------------	---	-------------	-----	---------

Sumber: data yang diperoleh Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak 2018.

Berkut ini adalah penjelasan Penilaian Sandart Kinerja Pegawai Luluk Istianah, S.Sos.

Tugas yang di emban oleh Luluk Istianah, S.Sos adalah pertama, ibu luluk Istianah S.Sos harus menyusun 1 berkas program kerja dan rencana imprasional kegiatan bidang data dalam 1 bulan. Kegiatan yang kedua ibu luluk Istianah S.Sos harus mengikuti 240 kegiatan untuk memberikan petunjuk arahan, dan tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembanganya untuk memastikan pelaksanaan tugas dapat habis dan berjalan lancer serta meningkatkan SDM bawahan selama 12 bulan. Selanjutnya, yang ketiga adalah melaksanakan koordinasi dan konsulasi, sinkornisasi penerapan kebijakan gender, dalam 12 bulan ibu luluk Istianah S.Sos harus menyerah kan 240 kegiatan.

Berikutnya yang ke empat, menyiapkan draft rumusan kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis, dan penyajian data dan infromasi data gender sebanyak 1 kegiatan selama 1 bulan. Untuk yang ke lima, ibu luluk Istianah S.Sos harus melaksanakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan peyajian data dan informasi gender dalam 3 bulan harus mengumpulkan sebanyak 4 paket. selanjutnya yang ke enam, adalah ibu luluk Istianah S.Sos dalam 1 bulan harus menyiapkan materi pembimbingan teknis dan suprevesi penerapan kebijakan pengumpulan,

pengelolaan, analisis dan penyajian data dan informasi gender serta data kekerasan terhadap perempuan dengan target 1 kegiatan.

Ketuju, ibu luluk Istianah, S.Sos dalam 1 bulan harus mengumpulkan 3 materi mengenai fasilitas, sosialisasi dan distribusi kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyajian data dan informasi gender serta data kekerasan terhadap perempuan. Kedelapan, target selanjutnya ibu luluk Istianah, S.Sos harus menyelesaikan 4 kegiatan dalam 1 bulan mengenai melaksanakan pengadaan, dan diseminasi hasil pengumpulan data dan informasi gender. Berikutnya yang ke embilan. Dalam 1 bulan ibu luluk Istianah, S.Sos harus melakukan monitoring, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan program guna mengetahui perkembangannya srta penyusunan laporan tahunan dan laporan lainnya, dengan target 1 kegiatan. Terakhir dalam 1 bulan Ibu Luluk Istianah S.Sos harus melakukan 48 kegiatan mengenai tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin dengan target 48 kegiatan

Pegawai yang dinilai selanjutnya adalah Amirah wiludjeng, M.Si, berikut ini penliaian standart kinerja pegawai

**Tabel 10. Penilaian Standart Kinerja Pegawai Amirah wiludjeng, M.Si,**

Pegawai Yang Dinilai			Pejabat Yang Menilai		
Nama	:	Amirah wiludjeng, M.Si	Nama	:	Drs. Anung Budyawan , MSi

NIP	:	19610421195082002	NIP	:	19631021990031011
Pangkat/Gol. Ruang	:	Penata Tingkat 1/ III – d	Pangkat/Gol. Ruang	:	Pembina Tingkar 1/ IV-b
Jabatan	:	Kepala data informasi dan perlindungan anak	Jabatan	:	Kepala Bidang Data, Informasi Gender dan Anak
Unit Kerja	:	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	Unit Kerja	:	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak

Sumber: data yang diperoleh Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak 2018.

Pada Tabel 10 pegawai yang di nilai ialah Amirah wiludjeng, M.Si memiliki pangkat sebagai penata tingkat 1, golongan III d, menjabat sebagai Kepala Seksi Data, Informasi Gender, berada pada unit kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak kabupaten Malang. Pejabat yang menilai penilaian dari Luluk Istianah, S.Sos adalah Drs. Anung Budyawan , MSi, memiliki pangkaat Pembina tingkat 1, golongan IV-b, menjabat sebagai Kepala Bidang Data, Informasi Gender dan Anak, berada pada unit kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak

Berkut ini adalah penjelasan Penilaian Sandart Kinerja Pegawai Amirah wiludjeng, M.Si:

Tabel 11. : penilaian Standart Kinerja Pegawai Amirah wiludjeng, M.Si

No	Kegiatan Tugas Dan Jabatan	Target		
		Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu
1.	Menyusun program kerja dan rencana iprasional kegiatan bidang data	1 berkas	100	1 bulan
2.	Memberikan petunjuk arahan, dan tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembanganya untuk memastikan pelaksanaan tugas dapat habis dan berjalan lancer serta meningkatkan SDM bawahan	240 kegiatan	100	12 bulan
3.	Melaksanakan koordinasi dan konsultasi, sinkornisasi	240 kegiatan	100	12 bulan
4.	Menyiapkan draft rumusan kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis, dan penyajian data dan infromasi data anak	1 kegiatan	100	1 bulan
5.	Melaksanakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan peyajian data dan informasi gender	8 paket	100	8 bulan
6.	Penyiapan materi pembimbingan teknis dan suprevesi penerapan kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyajian data dan informasi anak serta data kekerasan terhadap anak	3 kegiatan	100	5 bulan
7.	Fasilitas, sosialisasi dan distribusi kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyajian data dan informasi annak serta data kekerasan terhadap anak	3 materi	100	1 bulan

8.	Melaksanakan pengadaan, dan diseminasi hasil pengumpulan data dan informasi anak	4 kegiatan	100	1 bulan
9.	Melakukan monitoring, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan program guna mengetahui perkembangannya serta penyusunan laporan tahunan dan laporan lainnya,.	1 kegiatan	100	1 bulan
10.	Melakukan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin	48 kegiatan	100	1 bulan

Sumber: data yang diperoleh Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak 2018.

Tugas yang di emban oleh Amirah wiludjeng, M.Si adalah pertama, ibu luluk Istianah S.Sos harus menyusun 1 berkas program kerja dan rencana imprasional kegiatan bidang data dalam 1 bulan. Kegiatan yang kedua Amirah wiludjeng, M.Si harus mengikuti 240 kegiatan untuk memberikan petunjuk arahan, dan tugas kepada bawahan dan mengikuti perkembangannya untuk memastikan pelaksanaan tugas dapat habis dan berjalan lancer serta meningkatkan SDM bawahan selama 12 bulan. Selanjutnya, yang ketiga adalah melaksanakan koordinasi dan konsultasi, sinkornisasi penerapan kebijakan gender, dalam 12 bulan ibu Amirah wiludjeng, M.Si harus menyerahkan 240 kegiatan.

Berikutnya yang ke empat, menyiapkan draft rumusan kebijakan pengumpulan, pengolahan, analisis, dan penyajian data dan informasi data gender sebanyak 1 kegiatan selama 1 bulan. Untuk yang ke lima, ibu Amirah wiludjeng, M.Si harus melaksanakan pengumpulan, pengolahan, analisis dan penyajian data dan informasi gender dalam 3 bulan harus

mengumpulkan sebanyak 4 paket. selanjutnya yang ke enam, adalah ibu Amirah wiludjeng, M.Si dalam 1 bulan harus menyiapkan materi pembimbingan teknis dan suprevesi penerapan kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyajian data dan informasi gender serta data kekerasan terhadap perempuan dengan target 1 kegiatan.

Ketuju, ibu Amirah wiludjeng, M.Si dalam 1 bulan harus mengumpulkan 3 materi mengenai fasilitas, sosialisasi dan distribusi kebijakan pengumpulan, pengelolaan, analisis dan penyajian data dan informasi gender serta data kekerasan terhadap perempuan. Kedelapan, target selanjutnya Amirah wiludjeng, M.Si harus menyelesaikan 4 kegiatan dalam 1 bulan mengenai melaksanakan pengadaan, dan diseminasi hasil pengumpulan data dan informasi gender. Berikutnya yang ke embilan. Dalam 1 bulan ibu luluk Istianah, S.Sos harus melakukan monitoring, evaluasi dan membuat laporan pelaksanaan program guna mengetahui perkembangannya srta penyusunan laporan tahunan dan laporan lainnya, dengan target 1 kegiatan. Terakhir dalam 1 bulan Ibu Luluk Istianah S.Sos harus melakukan 48 kegiatan mengenai tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin dengan target 48 kegiatan

Dari data di atas dan hasil wawancara menunjukan bahwa Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang sudah menerapkan Standart Kinerja Pegawai namun data yang diperoleh peneliti hanya berupa target pegawai tidak ada penilai pegawai padahal ketentuan penilaian Standart

Kinerja Pegawai dari pusat harus memiliki penilaian pegawai yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai tersebut berhasil.

## **2. Faktor Penghambat dan Pendukung Pelaksanaan Rerformasi Birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.**

Melakukan sebuah program tentunya program tersebut tidak berjalan dengan maksimal, adapun penghambat-penghambat yang dihadapi. Program reformasi birokrasi yang dilakukan oleh DP3A tentunya memiliki banyak kendala yang menghambat laju proram reformasi birokrasi.

### **a. Faktor Penghambat**

#### **1) Kekurangan Pegawai**

DP3A juga tidak memungkiri bahwa adanya faktor pengambat seperti yang dikatakan oleh Bapak drs. Dody haryono selaku sekretaris DP3A:

“memang tidak bisa dipungkiri bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi di DP3A terdapat banyak sekali faktor penghambat seperti kekurangan pegawai, karena reformasi birokrasi ini membutuhkan bantuan dari pegawai maka pegawai mau tidak mau harus ikut berpartisipasi dan membantu dalam reformasi birokrasi ini, pada saat menjadi KP3A pegawai yang ada hanya 18 termasuk kepala kantor, setiap pegawai tentunya memiliki tugas masing-masing namun apabila pegawai tersebut ikut serta berpartisipasi maka otomatis tugas nya pun bertambah karena tugas nya bertambah jadi pegawai tidak berkonsentrasi penuh terhadap tugas yang seharusnya iya kerjakan jadi pegawai terbebani dengan mendapatkan 2 tugas ” (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 12.30 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang).

Di hari yang sama Ibu Pantjaningsih SR selaku Ketua Dinas menambahkan bahwa:

“ Untuk melaksanakan suatu program tentu ada kendala-kendala yang dihadapi oleh DP3A seperti Terjadinya kekosongan pegawai, jadi dulu sebelum berganti nama menjadi dina masih menggunakan nama kantor, kantor memiliki pegawai yang memang tugas nya mengurus arsip-arsip kantor namun pada saat kantor sedang melakukan reformasi birokrasi tiba-tiba pegawai tersebut memilih untuk cuti jadi pada waktu itu terjadi kekosongan pegawai. Pada akhirnya tugas tersebut dilimpahkan pada pegawai lain yaitu Ibu Ulfi Atika Ariarti, S.Psi yang sekarang menjadi Analisis Perlindungan Perempuan dan Anak” (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 09.30 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

## 2) Peran Ganda dalam Pekerjaan

Selain adanya kekurangan pegawai (sumber daya manusia aparatur), adanya peran ganda dalam pekerjaan juga menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kab. Malang, sebagaimana wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kab. Malang.

Pendapat Ibu Ulfi Atika Ariarti, S.Psi yang mengatakan bahwa:

“Sebenarnya saat saya memegang pekerjaan ini saya merasakan adanya tumpang tindih karena saya juga harus memegang pekerjaan saya karena itu juga tugas saya, pernah suatu hari pada saat saya mengerjakan data-data reformasi birokrasi pekerjaan saya terbengkalai padahal itu pekerjaan wajib saya dan akhirnya jadi menumpuk saya juga kewalahan apabila memegang semua nya namun agar pelaksanaan reformasi birokrasi ini berjalan dengan cepat akhirnya saya di bantu dengan Ibu erny kusrini dan Ibu lis setyaningsih”. Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 11.00 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Ibu Pantjaningsih SR selaku ketua Dinas Pemberdayaan Perempuan Perlindungan Anak Kabupaten Malang juga menjelaskan bahwa:

“karena terjadi nya kekurangan pegawai pada akhirnya terjadi tumpang tindih pekerjaann jadi pegawai tersebut hasu melakukan 2 tugas selain tugas wajib nya pegawai tersebut juga membantu dan mengurus berkas-berkas reformasi birokrasi’ Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 09.30 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)’.

Dan tidak hanya tumpang tindih pegawai saja yang menjadi faktor penghambat. Faktor penghambat lain nya adalah verivikasi data dari Inspektorat Kabupaten Malang yang cukup lama mengakibatkan pendataan dari Inspektorat tidak segera selesai padahal lebih cepat lebih baik sehingga pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas wajibnya.

Dilanjutkan dengan pendapat Ibu Ulfi Atika Ariarti, S.Psi yang mengatakan bahwa:

“verivikasi data dari inspektorat memang cukup lama terhitung 4 bulan inspektorat memverikvikasi data dari data yang kami serahkan tentunya ini juga menjadi beban karena masih terbebani dengan pekerjaan ini” Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 09.30 WIB di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Berdasarkan beberapa hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi memiliki 2 faktor penghambat yaitu :

a) Terjadinya peran ganda pegawai

Peran ganda pegawai disini maksudnya tumpang tindih pekerjaan jadi pegawai harus merangkap 2 pekerjaan sekaligus.

b) Verifikasi data inspektorat cukup lama

Penilaian yang diberikan oleh inspektorat berupa verifikasi ini cukup membutuhkan waktu yang lama bahkan untuk verifikasi ini butuh waktu 4 bulan ..

#### **b. Faktor Pendukung**

Selain faktor penghambat inas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang juga mendapatkan faktor pendukung berikut ini adalah faktor-faktor pendukung yang didapat oleh Dinas Pemberdayaan perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Menurut Bapak drs. Dody haryono selaku sekretaris Dinas Pelayanan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

“ Faktor pendukung dalam pelaksanaan reformasi birokrasi antarlain peraturan Bupati Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang, peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Malang. Dengan adanya peraturan tersebut tentunya sangat membantu “(Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 12.30 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Ada beberapa faktor pendukung pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, yakni.

1. Peraturan Bupati Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang ini tidak lepas dari dukungan

pemerintah Kabupaten Malang, adapun dukungan Pemerintah Kabupaten Malang dengan memberikan Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang tentang 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.

Menurut Bapak drs. Dody haryono selaku sekretaris Dinas Pelayan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

“ Peraturan Bupati no 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang ini menjadi pedoman bagi pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Peraturan Kabupaten tersebut sebagai landasan hukum bagi pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang. Peraturan ini dimasukan agar pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang tidak kesulitan untuk menjalankan tugas-tugasnya.” (Wawancara pada tanggal 15 Januari 2018 pukul 12.30 WIB Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

2).Peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah

Selanjutnya Pada hari yang sama Bapak drs. Dody haryono selaku sekretaris Dinas Pelayan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang menambahkan:

“ Selain Peraturan Bupati Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 pemerintah kabupaten Malang juga memberikan dukungan berupa peraturan bupati no 9 tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah. Peraturan ini membahas mengenai susunan perangkat daerah, topologi, ketentuan-ketentuan klasifikasi perangkat daerah” . (

wawancara pada tanggal 13 Januari pukul 09.45 di Dinas pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang)

Adanya peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah tersebut membuat Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak kabupaten Malang lebih mudah karena peraturan tersebut sudah ditetapkan oleh bupati dan menjadi perdoman untuk lembaga-lembaga yang ada di Kabupaten Malang.

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa faktor pendukung dari pelaksanaan reformasi birokrasi adalah:

1. Peraturan Bupati Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.
2. Peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah

### **C. Analisis data**

#### **1. Reformasi Birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang**

Menurut Zauhar (2007:56), reformasi birokrasi beraskan dari 2 suku kata, yaitu reformasi dan birokrasi. Reformasi berarti perubahan

struktur administrasi untuk kearah yang lebih baik. Sedangkan birokrasi adalah suatu tipe organisasi yang biasanya dikaitkan dengan pemerintah yang menyelenggarakan pemerintah dan pelayanan publik.

Reformasi birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), sumber daya manusia aparatur. Pada dasarnya reformasi birokrasi bertujuan untuk merubah sistem pemerintahan yang dirasa buruk menjadi pemerintahan yang lebih berkualitas.

Reformasi birokrasi menurut Sedarmayanti (2010:68) hanya dapat dilakukan melalui empat cara sebagai berikut :

- a) Penataan kelembagaan, struktur organisasi ramping dan *flat* (tidak banyak jenjang hierarkis dan struktur organisasi lebih dominan pemegang jabatan profesional/fungsional dari pada jabatan struktural).
- b) Penataan ketatalaksanaan, mekanisme, sistem, dan prosedur sederhana/ringkas, simpel, mudah dan akurat, serta derajat presisi yang tinggi melalui optimalisasi penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, serta memiliki kantor, sarana dan prasarana kerja memadai.
- c) Penataan sumber daya manusia aparatur, agar bersih sesuai kebutuhan organisasi dari segi kuantitas dan kualitas (profesional,

kompeten, beretika, berkerja tinggi, dan sejahtera), akuntabilitas, kerja berkualitas, efektif, efisien, dan kondusif.

d) Pelayanan dan kualitas pelayanan, pelayanan prima (cepat, tepat, adil, konsisten, transparan, dan lain-lain), memuaskan pelanggan mewujudkan *Good Governance* (tata pemerintahan yang baik).

Selanjutnya Rewansyah (2010:38) menjelaskan bahwa kondisi objektif birokrasi pemerintahan dapat dilihat dari beberapa aspek berikut ini:

- a) aspek kelembagaan/organisasi
- b) aspek kepegawaian/SDM aparatur
- c) aspek kultural/budaya

Teori di atas adalah fokus peneliti untuk menganalisis rumusan masalah yang pertama yaitu tentang ‘Bagaimana reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang?’ menurut peneliti teori tersebut dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah pertama.

Berikut ini adalah Analisis data mengenai reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.

#### **a) Aspek kelembagaan/organisasi**

Salah satu aspek reformasi birokrasi adalah reformasi kelembagaan reformasi kelembagaan sering disebut juga penataan kelembagaan. Menurut Hartono dalam Hanif (2005:211) lembaga adalah suatu sistem

norma yang dipakai untuk mencapai tujuan atau aktivitas yang dirasa penting, atau kumpulan kebiasaan dan tata kelakuan yang terorganisir yang terpusa dalam kegiatan manusia. Jadi, lembaga itu berupa norma-norma yang dipakai masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya.

Penataan organisasi atau kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar mengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang memenuhi kriteria *good governance*. Dengan demikian efektif serta solid dalam menjalankan perannya sebagai proses interaksi maksimal antar pemerintahan dengan institusi daerah lainnya, dengan masyarakat yang semakin dekat.

Dikatakan oleh Mosher dalam Pramusinto Agus (2009:80) bahwa reorganisasi administrasi itu hanya salah satu isi dari reformasi administrasi publik, yang kebanyakan sarjana sebut sebagai aspek institusional (kelembagaan) reformasi administrasi publik. Reformasi dalam bidang kelembagaan yang dilakukan dengan cara restrukturisasi organisasi harus mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi tidak hanya mengandalkan kepada teknik konvensional seperti struktur mekanistik maupun jalur perintah yang berbelit-belit, melainkan organisasi harus diberlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memantau peran dan tanggung jawab staf fungsional, serta memiliki kendali yang tidak panjang.

Sedarmayanti (2009:79) menjelaskan bahwa penataan kelembagaan dilakukan melalui :

- a) aliansi, yaitu mensinergikan seluruh aktor yaitu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat dalam tim solid.
- b) menyempurnakan sistem kelembagaan yang efektif, ramping, fleksibel berdasarkan prinsip *good governance*.
- c) menyempurnakan struktur jabatan negara dan jabatan negeri,
- d) reposisi jabatan struktural dan fungsional,
- e) restrukturisasi , yaitu tindakan merubah struktur yang dipandang tidak sesuai
- f) reorientasi, yaitu mendefinisikan kembali visi,misi,peran, strategi implementasi, dan evaluasi kelembagaan pemerintah
- g) menerapkan strategi organisasi, struktur organisasi efektif, efisien, rasional dan proposional,
- h) menerapkan prinsip organisasi, antara lain: pembagian habis tugas, pembagian tugas,
- i) refungsionalisasi, tindak/ upaya memfungsikan kembali sesuatu yang sebelumnya tidak atau belum berfungsi
- j) revitalisasi, upaya memberi tambahan energi/ daya kepada organisasi agar dapat mengoptimalisasi kinerja organisasi.

Penataan organisasi atau kelembagaan merupakan bagian dari reformasi birokrasi yang sangat penting dan menentukan, sehingga benar-benar mengarah pada upaya mewujudkan pemerintahan yang

memenuhi kriteria *good governance*. Dengan demikian efektif serta solid dalam menjalankan perannya sebagai proses interaksi maksimal antar pemerintahan dengan institusi daerah lainnya, dengan masyarakat yang semakin dekat.

Pemerintah Kabupaten Malang saat ini telah menerapkan reformasi birokrasi pada organisasi publik yang ada di kabupaten Malang salah satunya Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang. Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang ini menerapkan reformasi kelembagaan berupa perubahan struktur organisasi. Reformasi kelembagaan ini dimulai pada 24 Oktober 2016, adapun perubahan yang dilakukan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang meliputi:

Tabel 12. Perubahan Struktur Organisasi yang dilakukan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang

No.	Reformasi Kelembagaan		Keterangan
	Sebelum dirubah	Sesudah dirubah	

1	Peraturan yang mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak di atur dalam Peraturan Bupati No 47 tahun 2012.	Peraturan yang mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak di atur dalam Peraturan Bupati No 42 tahun 2016	Perubahan Peraturan Bupati No 47. Tahun 2012 menjadi Peraturan Bupati No. 42 tahun 2016
2.	Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (KP3A)	Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak ( DP3A)	Perubahan nama Organisasi dari KP3A menjadi DP3A
3.	Kepala Kantor	Kepala Dinas	Perubahan jabatan dari Kepala Kantor menjadi Kepala Dinas
4.	Tidak ada sekretariat di Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	Ada nya penambahan sekretariat di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak ( DP3A)	Penambahan sekretariat baru
5.	Hanya ada sub bagian tata usaha.	Sekretariat DP3A dibantu dengan sub bagian umum dan pegawai, sub bagian keuangan dan asset, sub bagian perencanaan evaluasi dan pelaporan.	Penambahan sub bagian pada DP3A
6.	Pada bidang pada Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak tidak terdapat bidang	Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak bidang terdapat 4 (empat) bidang baru	Penambahan bidang baru

7.	Hanya ada 3 ( tiga ) seksi pada Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak tidak terdapat bidang	Terdapat penambahan seksi Pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menjadi 8.	Penambahan seksi menjadi 8 setiap bagian dibagi mejadi 2 seksi.
----	---	--	---

Sumber : Hasil Olahan Penulis 2018.

Salah satu program Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang melakukan reformasi kelembagaan adalah dengan mengubah visi, misi, tugas pokok dan fungsi yang di emban adanya perubahan visi, misi dan tugas pokok fungsi diharapkan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang dapat memberikan pelayanan yang maksimal.

Reformasi kelembagaan ini dilakukan karena adanya tuntutan dari Pemerintahan Kabupaten Malang yang menginginkan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang semakin lebih baik. Dari hasil penyajian data diatas dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh penghapusan dan penambahan visi dan misi serta tugas, pokok, dan fungsi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang apabila visi dan misi serta tugas, pokok, dan fungsi dianggap kurang menghasilkan Output yang baik maka visi dan misi serta tugas, pokok, dan fungsi tersebut dihapuskan.

Perubahan yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Anak Kabupaten Malang sudah sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Sedamayanti mengenai penataan kelembagaan dengan mengguna

restrukturisasi , yaitu tindakan merubah struktur yang dipandang tidak sesuai.

#### **b) Aspek Kepegawaian/SDM Aparatur**

Menurut Rob Brown (2004:16) menjelaskan bahwa pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individual. Oleh karena itu *empowerment* terjadi “*When power goes to employees who the experience a sense of ownership and control over*”. Hal tersebut dapat diartikan ketika kekuasaan berada pada karyawan yang berpengalaman ia akan merasa memiliki tanggungjawab penuh dan kontrol atas kekuasaannya tersebut.

SDM merupakan faktor yang sangat penting untuk setiap usaha, begitu pula untuk pemerintahan agar dapat menjalankan fungsinya sebenar-benarnya. Banyak defenisi yang dapat digunakan untuk mendefenisikan SDM. Menurut Susilo (2002:3) Sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya.

SDM harus didefinisikan bukan dengan apa yang SDM lakukan, tetapi apa yang SDM hasilkan, maka dari itu, SDM merupakan faktor yang penting bagi setiap usaha. Menurut Tambunan (2003:15) sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan kejayaan atau kegagalan dalam persaingan.

Banyak definisi yang dapat digunakan untuk mendefinisikan SDM. Menurut Susilo (2002:3) "Sumber daya manusia adalah pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi dan misi dan tujuannya". SDM harus didefinisikan bukan dengan apa yang SDM lakukan, tetapi apa yang SDM hasilkan, maka dari itu, SDM merupakan faktor yang penting bagi setiap usaha. Menurut Tambunan (2003:15) sumberdaya manusia yang berkualitas akan menentukan kejayaan atau kegagalan dalam persaingan.

Berdasarkan penjaan data di atas reformasi birokrasi pada aspek sumberdaya pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang masih dirasa kurang karena tidak ada penempatan pegawai sesuai tugasnya, yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Hal ini sangaatlah berpengaruh pada kinerja pegawai. Strategi yang di lakukan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak untuk mengatisipasi rendahnya kinerja pegawai adalah dengan melakukan pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan pegawai mengenai tugasnya, tidak hanya itu saja batuan oleh pegawai lain juga di serahkan apabila pegawai tersebut membutuhkan maksudnya bantuan tersebut berupa arahan.

Berdasarkan teori menurut Handoko, 2000: 135)., kinerja pada dasarnya adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau dilanjutkan seseorang atau sekelompok orang didalam pelaksanaan tugas, pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah

ditetapkan sebelum atau bahkan dapat melebihi standar yang ditentukan oleh organisasi pada periode tertentu (Handoko, 2000: 135). Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai.

Untuk menganalisis penyajian data mengenai aspek manajemen Sumber daya Manusia ini peneliti mengkaitkan dengan teori aspek-aspek kinerja karyawan. Berikut ini adalah teori aspek-aspek kinerja karyawan menurut para ahli.

Aspek-aspek kinerja manajemen menurut Robbins (2006:283) ada enam aspek kinerja pada karyawan secara individu yaitu:

- 1) Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan Waktu. Tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian Tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
- 6) Komitmen Kerja Suatu tingkat yang mana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Dari beberapa aspek sumberdaya manusia menurut teori di atas, peneliti mengambil teori aspek-aspek kinerja manajemen menurut Robbins (2006:283) untuk menganalisis penyajian data mengenai aspek reformasi birokrasi dalam aspek sumber daya manusia.

Apabila dikaitkan dengan teori Aspek-aspek kinerja manajemen menurut Robbins (2006:283) Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dapat dikatakan sudah memenuhi aspek-aspek tersebut

Berdasarkan penyajian data diatas tersebut dapat diketahui bahwa salah satu strategi untuk meningkatkan pegawai dengan memberikan Standart Kinerja Pegawai hal ini sesuai dengan aspek Kualitas kerja menurut Robbins (2006 :283) diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan. karyawan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sudah melakukan aspek kualitas kerja pegawai dengan Standart Kinerja Pegawai hasil Standart Kinerja Pegawai ini nantinya akan dinilai sebagai kualitas pegawai tersebut. Namun untuk penilaian pada tahun 2018 Standart Kinerja Pgawai belum dilakukan.

### c) Aspek Budaya Kerja

Budaya budaya kerja atau budaya organisasi adalah sebuah pola dasar yang diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu sebagai landasaan dalam berperilaku dalam organisasi, budaya organisasi menjadi salah satu karakteristik dari organisasi tersebut, karakteristik inilah yang menciptakan adanya perbedaan karakteristik budaya antara organisasi satu dan lainnya.

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. (Gering, Supriyadi dan Triguno, 2001:7).

Seperti yang di ungkapkan oleh Moeljono (2003:17-18) menyatakan bahwa budaya korporat, budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Budaya organisasi adalah jiwa organisasi yang berisi seperangkat asumsu, nilai-nilai, norma-norma sebagai sistem keyakinan yang umbuh dan berkembang dalam organisasi sebagai pandangan, pedoman, landasan tingkah laku bagi anggota-anggotanya agar organisasi mampu melakukan adaptasi eksternal dan intergasi internal untuk tetap eksisnya organisasi.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam efektivitas kinerja organisasi. Bahkan perubahan struktur sendiri tidak memiliki dampak manakala tanpa disertai aktualisasi budaya organisasi dan mensosialisasikannya. Budaya organisasi dapat berfungsi sebagai pelumas untuk mencapai efisiensi dalam organisasi.

Untuk menganalisis wawancara di atas peneliti menggunakan teori faktor-faktor yang mempengaruhi besar kecilnya produktivitas budaya organisasi dari Sulistiyani dan Rosidah tentang faktor-faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas budaya organisasi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:200) , mengatakan bahwa ada beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas, antara lain :

1) *Knowledge*

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2) *Skills*

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan

dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

### 3) *Abilities*

*Abilities* atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki *ability* yang tinggi pula.

Secara menyeluruh Dinas Pemberdayaan Perempuan perlindungan Anak sudah menerapkan budaya birokrasi pada instansi namun tidak ada panutan khusus yang dibuat oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan perlindungan Anak Kabupaten Malang. Budaya organisasi ini tercipta karena kebiasaan-kebiasaan pegawai itu sendiri. Seperti yang diungkapkan oleh teori Sulistiyani dan Rosidah (2003:200) yang mengungkapkan bahwa *Attitude* merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu,

disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

## **1. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang**

### **a) Faktor Pendukung**

Ada beberapa faktor pendukung pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, yakni:

#### 1) Peraturan Bupati Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016

Peraturan Bupati di buat untuk menyempurnakan peraturan pemerintah pusat agar lebih sesuai dengan daerah masing-masing. Peraturan ini dibuat sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan pemerintahan sehingga dapat dipertanggungjawabkan kepada pemerintah di tingkat atas maupun masyarakat.

Dengan disahkannya Peraturan Bupati (Perbup) tersebut diharapkan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang dapat melakukan tugasnya secara optimal.

#### 2) Peraturan Bupati Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016

Pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang ini tidak lepas dari dukungan pemerintah Kabupaten Malang, adapun dukungan Pemerintah

Kabupaten Malang dengan memberikan Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang tentang 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.

Pemerintah Kabupaten Malang tentang 42 Tahun 2016 yang membahas tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang ini menjadi pedoman bagi pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Peraturan Kabupaten tersebut sebagai landasan hukum bagi pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang.

Peraturan ini dimaksudkan agar pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Malang tidak kesulitan untuk menjalankan tugas-tugasnya.

3) Peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah

Selain Peraturan Bupati Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 pemerintah kabupaten Malang juga memberikan dukungan berupa peraturan bupati no 9 tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah. Peraturan ini membahas mengenai susunan perangkat daerah, topologi, ketentuan-ketentuan klasifikasi perangkat daerah .

Adanya peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah tersebut membuat Kantor Pemberdayaan Perempuan

dan Perlindungan Anak kabupaten Malang lebih mudah karena peraturan tersebut sudah ditetapkan oleh bupati dan menjadi perdoman untuk lembaga-lembaga yang ada di Kabupaten Malan

#### **b) Faktor Penghambat**

##### 1) Kekurangan Pegawai

Dinas Pelayanan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang juga tidak memungkiri bahwa adanya faktor penghambat. Dari hasil penyajian data di atas dapat diketahuibahwa Dinas Pemberdayaan perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang terdapat kekurangan pegawai untuk mengurus berkas-berkas pelaksanaan reformasi birokrasi. Tentunya hal ini sangat berpengaruh bagi keanggunan reformasi birokrasi. Kekurangan pegawai dapat menghambat pelaksanaan reformasi birokrasi

##### 2) Peran Ganda dalam Pekerjaan atau tumpang tindih

Selain adanya kekurangan pegawai (sumber daya manusia aparatur), adanya peran ganda dalam pekerjaan juga menjadi faktor penghambat dalam pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kab Malang.

Terjadinya tumpang tindih pekerjaan dikarenakan pegawai yang harusnya menangani ke administrasian ternyata harus berhenti dari pekerjaannya, dan akhirnya pekerjaan tersebut dilimpahkan kepegawai lainnya hal ini tentunya menambah beban bagi pegawai yang mendapatkan pekerjaannya. Disisi lain dia mempunyai tugas dan

kewajiban untuk memenuhi tugasnya namun padawaktu yang sama dia juga diharuskan untuk menyelesaikan administrasi reformasi birokrasi

Tentunya dengan adanya tumpang tindih pekerjaan ini mengakibatkan beban terhadap pegawai, pegawai yang seharusnya konsentrasi pada tugas wajibnya akhirnya terbengkalai karena pekerjaan lainnya.

### 3) Verifikasi data inspektorat cukup lama

Untuk mengetahui apakah kantor pemberdayaan perempuan dan perlindungan Anak kabupaten Malang dapat melakukan reformasi kelembagaan, maka dari itu perlu adanya penilaian dari Inspektorat Kabupaten Malang untuk menilai apakah Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sudah persyaratan-persyaratan yang ada.

Maka dari itu Kantor Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang memerlukan penelian dari Inspektorat Kabupaten Malang namun dalam penelian tersebut Inspektorat Kabupaten Malang terkesan sangat lamban dalam melakukan penelian hal ini mengakibatkan penumpukan pekerjaan. Penilaian yang diberikan oleh inspektorat berupa verivikasi ini cukup membutuhkan waktu yang lama bahkan untuk verivikasi ini butuh waktu 4 bulan .

## BAB V

### PENUTUP

#### A. KESIMPULAN

##### 1. Reformasi Birokrasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang

Dari beberapa wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi berarti perubahan cara berfikir (pola pikir, pola sikap dan pola tindak), perubahan penguasa menjadi pelayan, mendahulukan peranan dari wewenang, tidak berfikir hasil produksi tetapi hasil akhir yang dicapai, perubahan manajemen kerja, dan mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih, transparan dan profesional, bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Adapun reformasi birokrasi yang dilakukan di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Mlang yaitu:

##### a. Aspek Kelembagaan

Aspek Kelembagaan meliputi : perubahan visi misi, tugas pokok dan fungsi dinas pemberdayaan perempuan dan perlindungan Anak Kabupaten Malang, perubahan nama

##### b. Aspek Kepegawaian atau Aspek sumber daya manusia

Karyawan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sudah melakukan aspek kualitas kerja pegawai dengan Standart Kinerja Pegawai hasil Standart Kinerja Pegawai ini nantinya akan dinilai sebagai kualitas pegawai

c. Aspek Kepegawaian atau Aspek sumber daya manusia

Karyawan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak sudah melakukan aspek kualitas kerja pegawai dengan Standart Kinerja Pegawai hasil Standart Kinerja Pegawai ini nantinya akan dinilai sebagai kualitas pegawai tersebut. Namun untuk penilaian pada tahun 2018 Standart Kinerja Pegawai belum dilakukan. Salah satu faktor

d. Aspek Budaya Organisasi

Budaya organisasi ini tercipta karena kebiasaan kebiasaan pegawai itu sendiri, secara menyeluruh Dinas Pemberdayaan Perempuan perlindungan Anak sudah menerapkan budaya birokrasi pada instansi namun dalam penerapan sehari-hari budaya birokrasi pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan perlindungan Anak Kabupaten cenderung masih banyak kekurangan seperti pegawai yang tidak sopan, ketidak tepatan pegawai dalam bekerja bahkan cara berbicara pada masyarakat pun masih kurang sopan.

## **2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat pelaksanaan reformasi birokrasi pada Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang**

### **a) Faktor Pendukung**

Adapun faktor pendukung yang diperoleh dari Pemerintah Kabupaten Malang meliputi :

1. Peraturan Bupati Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang.
2. Peraturan Bupati Peraturan Pemerintah Kabupaten Malang nomor 42 Tahun 2016.
3. Peraturan Bupati no 9 Tahun 2016 tentang Susunan Perangkat Daerah

### **b). Faktor Penghambat**

Adapun faktor penghambat yang dialami oleh Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Kabupaten Malan yaitu Kekurangan Pegawai, Peran Ganda dalam Pekerjaan atau tumpang tindih, Verifikasi data inspektorat kabupaten malang yang cukup lama

## B. Saran

Berdasarkan penelitian dan pengamatan tentang reformasi birokrasi di Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Kabupaten Malang maka, peneliti dapat memberikan saran serta masukan sebagai berikut :

1. Melakukan sosialisasi program kerja pegawai, peneliti menyarankan bahwa Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang melakukan sosialisasi program kerja pegawai, baik melalui diklat atau mengadakan rapat mengenai proram kerja pegawai,
2. Pegawai di bekali pengetahuan sebelum bekerja. Alangkah baiknya jika pegawai sebelum di tempatkan dalam posisinya dibekali pengetahuan terlebih dahulu mengenai pekerjaannya nantinya akan memudahkan pegawai dalam melakukan pekerjaannya
3. Memperbaiki kualitas budaya kerja, secara kualitas budaya kerja pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan masih kurang maka daeri itu peneliti menyarankan bahwa, para pegawai Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Malang harus memperbaiki kebiasaan buruknya dan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat memperbaiki kualitas budaya kerja para pegawai

## DAFTAR PUSTAKA

- Djokosantoso, Moeljono 2003. *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Dwiyanto, Agus, Dkk, 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Falih Suaedi dan Bintoro Wardiyanto. 2010. *Revitalisasi Administrasi Negara, Reformasi Birokrasi dan E-Governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Faustino cardos Gomes 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia Penerbit Andi Offset*, Yogyakarta
- Frinces, Heflin, 2008: *Manajemen Reformasi Birokrasi*. Yogyakarta : Mida pustaka,
- Hanif. Nurcholis, 2005, *Teori dan Praktek Pemerintahan dan Otonomi Daerah*, Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia,
- Handoko, T. Hani 2000. *Manajemen . Edisi 2* Yogyakarta: BPFE
- Hardiansyah .2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Keban, Yeremias T. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, Dan Isu*. Yogyakarta: Gavamedia.
- Kuswati Heni ,2016. *Perlindungan Hukum Terhadap Anak Korban Tindak Perdagangan Orang Dalam Rangka Penciptaan Kesejahteraan Anak*, Universitas Wisnuwardhana Malang
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi-Pelayanan Publik*. ( Yogyakarta: Pembaharuan)
- Maleong, Lexy, J. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Sulistiyani, Teguh ,Ambar dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Martin, Albrow 2006. *Birokrasi Yogyakarta* :PT. Tiara Wacana Yogya. Universitas Terbuka.
- Mas'ud, Said 2007, *Birokrasi di Negara Birokratis*, Malang: UMM Press.
- Mangkunegara, Prabu, Anwar. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Miles, M. B, Huberman, A. M, dan Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis*,
- Mufiz, Ali. 2004. *Pengantar Administrasi Negara*. Jakarta.: Pusat Penerbit
- Osborne, David; peter plastirk, 2004. *Memangkas Birokrasi: Mentransformasi Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik*, terjemahan Abdul Rosyid Jakarta:pustaka
- Rob, Brown 2004. *Leadership Eglan*d: Kogan Page
- Prasojo, Eko reformasi Kedua, *Melanjutkan Estafet Reformasi Jakarta: Selemba: Humanika*, 2009)

- Pramusinto Agus, Dr, dkk (2009) ‘ ‘ Governance Reform di Indonesia mencari arah kelembaa politik yang demokratis dan Birokrasi yang Prfoesional : Yogyakarta, Gaya Media
- Prasojo,Eko. 2009, Reformasi Kedua.Jakarta :Salemba Humanika
- Pasolong, Harbani. 2008. Kepemimpinan Birokrasi Bandung: ALFABETA.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta : Pustakawan Belajar
- Rewansyah, Asnawi. 2010. Reformasi Birokrasi dalam Rangka Good Governance. Yusaintanas Prima. Jakarta.
- Robbins. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi 10. Jakarta : PT Indeks Kelompok Gramedia,
- Sampara Lukman. 2000. Manajemen Kualitas Pelayanan, Jakarta : STIA LANPress.  
*Methods Sourcebook Edition 3.* USA : Sage Publications.
- Santana, Septiawan. 2007. *Menulis Ilmiah: Metode Penulisan Kualitatif.* Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Sedarmayanti, 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama
- Siti Nurulwahida dan Vivien Savira, 2017. Peran Pemerintah Dan Masyarakat Dalam Menaggulangi Kasus Kekerasan Pada Perempuan Dan Anak Di Kabupaten Malang , Universitas Muhamadiyah Malang
- Sinambela, Lijian Poltak, dkk. 2008 . Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan
- Supriyad, Gering dan Triguno. 2001. Budaya Kerja Organisasi Pemerintah. Jakarta.
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : Alfabeta
- Wahyudi. Kumorotomo, 2009. Etika Administrasi Negara. Jakarta: Rajawali Pers
- Toha, Miftah 2008. Ilmu Administrasi Publik Kontemporer. Jakarta : kencana
- \_\_\_\_\_. 2007. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_.2015. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara
- Zauhar, Soesilo. 2002. Reformasi Administrasi: Konsep, Dimensi, dan Strategi. Jakarta; Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_, 2007 Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi, (Jakarta : PT Bumi Aksara