

TESIS

PARAMETER KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Studi Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan
dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

TMPPD 01/08

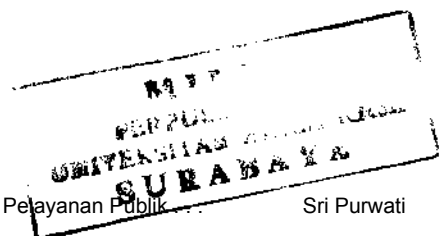
Pur
P



Sri Purwati

090310673-L

PEMINATAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAN POLITIK LOKAL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006



PARAMETER KINERJA PELAYANAN PUBLIK

**Studi Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan
dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Ilmu-Ilmu Sosial
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Sri Purwati

090310673-L

**PEMINATAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAN POLITIK LOKAL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

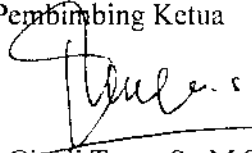
2006

Lembar pengesahan

**TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL JANUARI 2006**

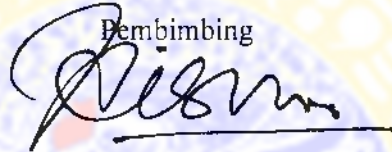
Oleh

Pembimbing Ketua



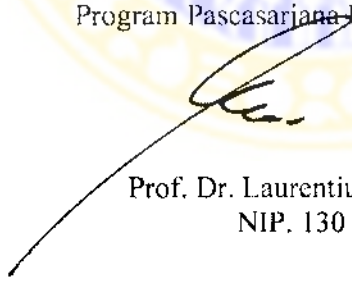
Drs. Gitadi Tegas S., M.Si
NIP. 131 569 363

Pembimbing



Drs. Wisnu Pramutanto P., M.Si
NIP. 131 453 124

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial
Program Pascasarjana Universitas Airlangga



Prof. Dr. Laurentius Dyson P., MA.
NIP. 130 397 724

Telah diuji dan dinilai
oleh panitia penguji pada
Program Pascasarjana Universitas Airlangga
Pada tanggal 16 Februari 2006

Panitia Penguji,

Ketua : Drs. Priyatmoko, MA

Anggota : Drs. Gitadi Tegas S., M.Si

Drs. Wisnu Pramutanto P., M.Si

Drs. Sunaryo M.Pst

Dra. Dwi Windyastuti B., MA.



Ucapan Terima Kasih

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya, sehingga saya dapat kesempatan untuk menempuh studi pada Peminatan Manajemen Pemerintahan dan Politik Lokal Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga dan diberi kemampuan serta kemudahan menyelesaikan tesis ini. terselesaikannya tesis yang berjudul Parameter Kinerja Pelayanan Publik : studi tentang pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tentunya tidak terlepas dari berbagai pihak yang membantu dan memberikan motivasi. Untuk itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya sampaikan kepada :

Pertama Bapak Drs.Gitadi Tegus S., M.Si dan Bapak Drs. Wisnu Pramutanto P., M.Si selaku dosen pembimbing yang banyak membantu dan meluangkan waktunya untuk memberikan arahan, petunjuk dan saran serta kritik terhadap laporan penulis, semoga apa yang sudah bapak-bapak berikan mendapat ridlo dan balasan dari Allah SWT.

Kedua terima kasih juga saya sampaikan kepada Kepala Badan DIKLAT Bapak Drs. Sjahrazad Masdar., M.Si karena berkat program Bapak inilah saya berkesempatan menempuh pendidikan ini. **Ketiga**, kepada Kepala Badan Perpustakaan Bapak Drs. Soerjanto S., MM yang telah mengizinkan saya untuk mengikuti pendidikan ini juga telah banyak mensupport baik materi dan non materi, terimakasih.

Keempat, terimakasih doa dan restunya sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan ini Bapak Sidik dan Umi Sumarni serta saudaraku Mbak Sri dan Sandi. **Kelima**, terima kasih kepada suamiku Asep Suherlan yang

sangat sabar, mengerti segala kesulitan-kesulitan yang penulis hadapi dan terus memotivasi penulis dalam menempuh pendidikan ini terlebih ketika penulisan tesis ini. Terimakasih juga pada anak-anakku Reza dan Rezi yang rela perhatian dan waktu ibunya terbagi, semuanya ini hanya untukmu.

Keenam, seluruh teman-teman MPPL terima kasih dengan diskusi-diskusi kecil kita, motivasinya dan segala bantuannya, terakhir **ketujuh** terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis, yang belum penulis sebutkan dan tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu terima kasih. Semoga Allah SWT memberikan balasan yang setimpai. Amin.

Sidoarjo, Januari 2006

Wasalam



DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Halaman Sampul Depan.....	ii
Lembar prasyarat Gelar Master.....	iii
Halaman Pengesahan	vi
Halaman Penetapan Panitia Penguji	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Ringkasan.....	viii
Summary.....	ix
Abstract.....	x
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan penelitian	13
1.4 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konsep-konsep penelitian	14
2.1.1. Konsep Kinerja	14
2.1.2. Pelayanan Publik	14
2.1.3. Pengukuran Kinerja Pelayanan Publik	17
2.1.4. Metode Pengukuran kinerja.....	30
2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.....	33
2.2.1. Kepemimpinan	33
2.2.2. Sisten Insentif	37
2.3 Definisi Konseptual	39
2.4 Definisi Operasional	41
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Obyek Penelitian	47
3.2. Tipe Penelitian	48
3.3. Informan Penelitian.....	49
3.4. Teknik Pengumpulan Data	50
3.5. Analisis Data	51
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	
4.1. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.....	53
4.2. Susunan Organisasi dan Tata Kerja.....	54
4.3. Sumber Daya Manusia yang dimiliki	59

4.4. Jenis Layanan	63
4.5. Anggaran	70
BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA	
5.1 Analisis Kinerja Pelayanan	73
5.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	94
5.3 Analisis Hubungan antara faktor kepemimpinan dan sistem insentif dengan kinerja pelayanan	104
BAB VI PENUTUP	109
6.1 Simpulan	109
6.2 Saran	113
Daftar Pustaka	116
Lampiran	118



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 : Rekapitulasi Jumlah Pengaduan.....	8
Tabel 1.2 : Data Penerbitan Akta-akta dari Dinas	9
Tabel 2.1 : Karakter produk (barang) dan pelayanan.....	15
Tabel 4.1 : Komposisi Pegawai berdasarkan golongan/pangkat.....	59
Tabel 4.2 : Komposisi Pegawai ditinjau dari pendidikan...	60
Tabel 4.3 : Komposisi Pegawai yang mengikuti Diklat penjurangan.....	61
Tabel 4.4 : Masa kerja pegawai.....	62
Tabel 4.5 : Jenis layanan.....	64
Tabel 4.6 : Data penerbitan Akta-akta.....	65
Tabel 4.7 : Data kependudukan.....	67
Tabel 4.8 : Data Jumlah Pengaduan Masyarakat.....	69
Tabel 4.9 : Data Perkembangan Jumlah Anggaran Pembangunan.....	70
Tabel 4.10 : Alokasi dana Anggaran Pembangunan.....	71

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Hubungan Antar Variabel.....	46
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.....	58



RINGKASAN
PARAMETER KINERJA PELAYANAN PUBLIK

**Studi tentang Pelayanan publik pada Dinas Kependudukan
dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo**

Pengukuran kinerja terhadap suatu pelayanan publik adalah isu yang berkembang pada beberapa tahun terakhir. Berdasarkan hasil survei yang telah dilakukan bahwa kinerja pelayanan publik di Indonesia maka perlu dilakukan penelitian terhadap suatu kinerja pelayanan publik di daerah khususnya pelayanan publik yang diselenggarakan Kabupaten Sidoarjo yakni pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.

Penelitian ini diharapkan dapat memetakan dan mendeskripsikan kinerja pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Selanjutnya penelitian ini menggunakan metode deskriptif agar dapat mendeskripsikan keadaan subyek/obyek penelitian berdasarkan fakta-fakta lapangan. Sumber data primer diperoleh dari pejabat struktural, petugas yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa serta dari pihak pengguna jasa sendiri. Teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tergolong cukup baik hanya saja pertama bila dilihat dari sisi akuntabilitas pelayanan publik kurang akuntabel dan tidak konsisten dalam memberikan pelayanan kepada pengguna jasa. Seharusnya petugas dalam memberikan pelayanan tidak terpaku pada prosedur tetap saja tetapi harus kreatif dan berani memberikan solusi terhadap permasalahan pengguna jasa. Kedua dari sisi orientasi terhadap pelayanan, petugas masih belum sepenuhnya berkonsentrasi penuh terhadap pelayanan publik karena rata-rata petugas memiliki pekerjaan lain diluar tugasnya sebagai pelayanan masyarakat. Selanjutnya ketiga masalah pemberian insentif pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo hanya didasarkan pada ketentuan formal, gaji, dan insentif cenderung mengabaikan *internal equity* dan *external equity*.

Bentuk saran yang direkomendasikan adalah dengan menyusun dan mengaplikasikan *customer's charter* dalam penyelenggaraan pelayanan publik, melakukan evaluasi secara teratur dengan periode waktu yang relatif singkat serta membangun sistem pemberian penghargaan yang relevan dengan beban kerja, keahlian dan harga kebutuhan pokok untuk hidup layak.

SUMMARY

THE PARAMETER OF PUBLIC SERVICE PERFORMANCE

A study about public service at Demography and Civil Registry
Department of Sidoarjo Regency

The measurement of performance toward such public service is the issue that grows in the recent years. Based on the survey result that have been done, it indicated that the performance of public service in Indonesia were still low. With tendency bad public service in Indonesia so it is necessary to study further the local public service performance especially public service which delivered by Sidoarjo Regency namely Demography and Civil Registry Department.

This research was hoped to map and describe the performance of public service that held by Demography and Civil Registry Department of Sidoarjo Regency. Then this research used descriptive method in order to describe the subject/object condition of research based on field facts. Primary data source was collected from structural officer, the officer who directly faced with service users and also from the service users. The data collection technique was done by deep-interview, observation and documentation.

This research result indicated that the performance of public service that delivered by Demography and Civil Registry Department of Sidoarjo Regency was characterized in enough level. First, if it was seen from public service accountability level, it was less accountable and not consistent in delivering the service for the user. The officer in delivering the service should not just focused on the procedure but they must creative and brave to give solution toward the service user's problems. Second, from the orientation side toward service, the officer still not yet concentrated fully on public service because in average the officer has side job beside their job as public officer. Then the third was the problem of incentive giving in Demography and Civil Registry Department of Sidoarjo Regency that just based on the formal provision, while the salary and incentive tended to ignore the internal equity and external equity.

The recommended suggestion form were arranging and applying the customer's charter in implementing public service, evaluating regularly with shorter time period and developing the rewarding system that relevant with job burden, skill and the primary needs cost for reasonable life condition.

ABSTRACT

THE PARAMETER OF PUBLIC SERVICE PERFORMANCE

A study of public service at Demography and Civil Registry Department of Sidoarjo Regency

The aim of this research is to describe the parameter of public service performance, identify leadership factor and incentive system which have impact on public service performance established by Sidoarjo Regency.

Descriptive study is used in order to be able to carefully measure social phenomena. It is done with building concept and collecting data. Hypotheses testing is not used in this research.

The result shows that public service performance of Demography and Civil Registry Department of Sidoarjo Regency can be categorized at the average level. The explanations are, first, the service is still less accountable and it is not consistent. The officials in delivering service must not too focus on the formal procedure. They should be creative and brave to give solution the problems faced by the user. Second, this institution is responsive to their user need. It is proved by the fact that some new fetching balls and one day service programs are held. Third, the officials can not give their fully attention to their service due to side jobs they have outside the office. And Fourth, the efficiency is average. It is showed by input and output which have met the formal procedure. The officials are quite friendly although the service room is too small, no air conditioner, uncomfortable chairs and some other thing that need to be improved. In accordance with leadership factor it is enough democratic. Decision making is made with the participation of staff, while incentive is given based on formal regulations. Incentive tends to be given without paying much consideration to the internal and external equity.

Keywords: public service, service performance, performance measurement.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data bahwa kinerja pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat disimpulkan sebagai berikut : **pertama** bila dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan tidak konsisten dalam dimensi akuntabilitas, pada tataran petugas pelaksana dalam penyelenggaraan pelayanan publik belum mengindahkan norma dan nilai yang berkembang di masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan masih didasarkan pada prosedur tetap yang kaku sehingga masih ada dari pengguna jasa harus ditolak permohonannya karena kurang dalam memenuhi persyaratan. Pegawai masih takut dan khawatir bila melakukan inisiatif sendiri dalam penyelesaian persoalan karena dianggap menyalahi wewenang pimpinan sehingga dalam memberikan pelayanan tidak ada inisiatif untuk memberikan solusi bagi pengguna jasa. Dengan melihat hal tersebut dapat dikatakan bahwa prioritas utama masih pada atasan bukan pada kepuasan pengguna jasa. Sementara akuntabilitas dinas ini pada tataran pimpinan sudah cukup akuntabel karena kebijakan yang diberikan sudah berorientasi kepada kepuasan pengguna dicontohkan apabila ada pengguna jasa dalam mengurus suatu akta catatan sipil kurang memenuhi prosedur untuk tetap memprosesnya artinya prosedur yang telah dibuat lebih fleksibel untuk diterapkan namun sayangnya ditingkat petugas pelaksana kebijakan ini tidak berjalan dengan baik karena petugas kurang memahami kebijakan pimpinan. Jadi

menurut Agus Dwiyanto (2002) akuntabilitas kinerja pelayanan publik yang baik selain didasarkan ukuran internal yang dikembangkan pemerintah atau penyelenggara pelayanan publik itu sendiri seperti pencapaian target tetapi juga harus didasarkan pada ukuran eksternal seperti norma dan nilai yang sedang berkembang di masyarakat.

Kedua kinerja pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari dimensi **responsibilitas** terhitung cukup **responsif** dengan melihat struktur organisasi ada Seksi penyuluhan dan pengaduan yang menampung segala kritikan dan masukan dari masyarakat. Secara umum Kabupaten Sidoarjo sendiri memiliki suatu lembaga khusus (P3M) menangani segala macam keluhan dan pengaduan dari masyarakat. Semua pengaduan ditampung dan disalurkan kepada instansi terkait dan harus direspon maksimal 7 (tujuh) hari sehingga bila dalam 7 (tujuh) hari tidak ada tanggapan berarti keluhan dari masyarakat itu benar adanya. Dalam memahami kebutuhan pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memprogram kegiatan-kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat seperti program jemput bola, mencoba pelayanan satu hari untuk pengurusan akta-akta catatan sipil juga terobosan KTP gratis untuk masyarakat miskin. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup memahami perubahan kebutuhan dan tuntutan publik dan dapat merefleksikan dalam bentuk program kegiatan yang berorientasi pada masyarakat.

Ketiga bila dilihat dari sisi dimensi orientasi terhadap pelayanan, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

digolongkan belum cukup baik. Melihat kualitas SDMnya memang sudah mencukupi (rata-rata memiliki pendidikan S1) namun pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan pelayanan tidak ada, kemudian pegawai banyak yang memiliki pekerjaan sampingan sehingga kegiatan pelayanan publik tidak terfokus. Mengutip pendapat Agus Dwiyanto (2002) dalam hal orientasi pelayanan idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki pegawai hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan hanya untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

Keempat, untuk dimensi efisiensi, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari sisi input maupun output sudah cukup efisien artinya waktu dan biaya yang dijanjikan memang sudah sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditentukan. Walaupun banyak keluhan tentang biaya pengurusan KTP, KK lebih mahal dari ketentuan itu bukan dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melainkan dari organisasi dibawahnya yakni Kelurahan/Desa/Kecamatan atau biasanya pihak perantara (Calo).

Kelima, kinerja pelayanan dilihat dari dimensi keramahan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo agaknya sangat menyadari akan pentingnya pelayanan yang sopan dan ramah selama ini tidak ada keluhan dari pengguna jasa tentang perlakuan kasar atau tidak ramah dari pegawai. Hal ini karena semua unsur saling mengingatkan akan pentingnya keramahan. Jadi petugas yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

Kabupaten Sidoarjo sudah sangat menyadari posisinya sebagai pelayan publik yang mengemban tugas memberikan *good service* kepada publik.

Keenam, bila dilihat dari fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo masih belum memadai ruang pelayanan sempit tidak ada AC, kursi tunggu tidak nyaman, lay out perlu dibenahi namun fasilitas penunjang pelayanan seperti sarana komputer sudah cukup memadai juga penampilan petugas dengan seragam yang dikenakan cukup menarik dan jauh dari kesan meyeramkan.

Jadi secara umum kinerja pelayanan publik dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, responsivitasnya, efisiensi, orientasi terhadap pelayanan, keramahan dan fasilitas yang dimilikinya maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maka bila dinas ini diunggulkan sebagai salah satu instansi yang dijadikan percontohan dalam pelayanan publik untuk tahun 2005 di Jawa Timur merupakan pilihan yang tepat.

Selanjutnya kinerja pelayanan publik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu : **Pertama**, Gaya kepemimpinan. Dalam aspek ini, kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, artinya dalam proses pengambilan keputusan selalu mengikutsertakan bawahan. Selanjutnya dalam pertemuan formal dan informal, sudah mencoba membangun hubungan emosional, dan menanamkan suatu motivasi kepada bawahan untuk dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif sesuai tuntutan kebutuhan publik.

Kedua, dalam hal pemberian insentif pada dinas ini sudah dilakukan, namun keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan beban kerja yang berat (*internal equity*) dan harga kebutuhan pokok (*eksternal equity*). Pada kasus ini menunjukkan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum memiliki dasar yang kuat bagaimana secara teknis memberikan insentif yang proporsional kepada pegawainya.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan maka saran-saran yang diberikan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut :

Pertama, untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pelayanannya pada publik, hendaknya pihak dinas menyusun dan mengaplikasikan *customer's charter* (piagam pelayanan) dalam praktek penyelenggaraan pelayanan pada publik. Dengan *customer's charter* jalannya penyelenggaraan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat terus dipantau dan dievaluasi secara berkala oleh publik pengguna jasa. Evaluasi internal maupun eksternal tidak hanya dilakukan dalam rentang waktu tahunan seperti dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), akan tetapi dilakukan secara berkala dalam kurun waktu relatif singkat guna dapat mendeteksi secara dini apabila ada persoalan-persoalan yang harus diselesaikan.

Disamping itu agar pelayanan pada publik dapat maksimal, maka petugas diberi pembekalan tentang wawasan pelayanan umum (*sense of public service*). Sehingga dalam menjalankan tugas pelayanan, petugas dapat mengambil inisiatif (*diskresi*) apabila menemui kendala dalam pelayanan publik. Untuk penelitian selanjutnya, maka penulis menyarankan agar meneliti tingkat diskresi, prosedur pelayanan, dinamika kerja organisasi ataupun kapasitas kerja pegawai (*skilled capacity*) dinas ini.

Kedua, untuk peningkatan responsivitas penyelenggaraan pelayanan, dalam upaya menampung keluhan dan kritik-kritik dari masyarakat, selain mengoptimalkan sarana yang telah ada, seperti penyediaan kotak surat dan pemberian penyuluhan, dinas ini sudah saatnya mulai memanfaatkan kemajuan teknologi dengan membangun website sendiri, membuka layanan administrasi melalui email, nomor telepon khusus untuk pengaduan, ataupun membuka layanan saran/kritik via SMS. Dengan metode ini diharapkan akan lebih mendekatkan dinas dengan publik yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan.

Ketiga, dalam dimensi orientasi terhadap pelayanan hendaknya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo terus memacu SDMnya dengan mengirimkan ke pusat pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan publik seperti kehumasan atau kursus kepribadian. Kemudian hendaknya petugas bersikap profesional artinya ketika bertugas pada dinas ini seharusnya berkonsentrasi penuh terhadap tugas pelayanan umum kecilnya gaji dan insentif bukan merupakan sumber alasan untuk pelayanan yang apa adanya.

Keempat, dalam hal upaya efisiensi pelayanan, faktor kepuasan dan kelancaran layanan publik harus tetap menjadi prioritas utama Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Unsur kerjasama dengan instansi dibawahnya harus terjalin agar pungutan diluar PERDA tidak akan ada.

Kelima, dalam hal keramahan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik, namun perlu meningkatkan kualitas SDM yang peka terhadap tugasnya, maka ada baiknya dinas memberikan pembekalan pada petugas/pegawai juga saling mengingatkan terus memperbaiki perilakunya yakni mengembangkan sikap sopan santun pada publik pengguna jasa.

Keenam, dalam hal penyediaan fasilitas, untuk lebih mengoptimalkan kinerja, maka perlu dilakukan pembenahan terhadap kondisi fisik ruangan pelayanan dengan penataan yang memberikan kenyamanan bagi publik.

Dalam aspek yang berhubungan dengan faktor Kepemimpinan dan Sistem Insentif, hal-hal yang sebaiknya dilakukan adalah : **pertama**, dalam hal kepemimpinan, kepala dinas dalam pelaksanaan tugasnya terus melakukan pendekatan formal maupun informal untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif, berani melakukan diskresi-diskresi dengan penuh tanggungjawab sesuai tuntutan publik **Kedua**, pemberian insentif hendaknya diusahakan, dengan memperhitungkan aspek kualitas dan kuantitas kerja. Dengan sistem insentif yang demikian maka, pegawai termotivasi untuk bekerja secara optimal, karena kinerjanya akan mendapat *reward* berupa uang yang memadai.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data bahwa kinerja pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat disimpulkan sebagai berikut : **pertama** bila dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan tidak konsisten dalam dimensi akuntabilitas, pada tataran petugas pelaksana dalam penyelenggaraan pelayanan publik belum mengindahkan norma dan nilai yang berkembang di masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan masih didasarkan pada prosedur tetap yang kaku sehingga masih ada dari pengguna jasa harus ditolak permohonannya karena kurang dalam memenuhi persyaratan. Pegawai masih takut dan khawatir bila melakukan inisiatif sendiri dalam penyelesaian persoalan karena dianggap menyalahi wewenang pimpinan sehingga dalam memberikan pelayanan tidak ada inisiatif untuk memberikan solusi bagi pengguna jasa. Dengan melihat hal tersebut dapat dikatakan bahwa prioritas utama masih pada atasan bukan pada kepuasan pengguna jasa. Sementara akuntabilitas dinas ini pada tataran pimpinan sudah cukup akuntabel karena kebijakan yang diberikan sudah berorientasi kepada kepuasan pengguna dicontohkan apabila ada pengguna jasa dalam mengurus suatu akta catatan sipil kurang memenuhi prosedur untuk tetap memprosesnya artinya prosedur yang telah dibuat lebih fleksibel untuk diterapkan namun sayangnya ditingkat petugas pelaksana kebijakan ini tidak berjalan dengan baik karena petugas kurang memahami kebijakan pimpinan. Jadi

menurut Agus Dwiyanto (2002) akuntabilitas kinerja pelayanan publik yang baik selain didasarkan ukuran internal yang dikembangkan pemerintah atau penyelenggara pelayanan publik itu sendiri seperti pencapaian target tetapi juga harus didasarkan pada ukuran eksternal seperti norma dan nilai yang sedang berkembang di masyarakat.

Kedua kinerja pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari dimensi **responsibilitas** terhitung cukup **responsif** dengan melihat struktur organisasi ada Seksi penyuluhan dan pengaduan yang menampung segala kritikan dan masukan dari masyarakat. Secara umum Kabupaten Sidoarjo sendiri memiliki suatu lembaga khusus (P3M) menangani segala macam keluhan dan pengaduan dari masyarakat. Semua pengaduan ditampung dan disalurkan kepada instansi terkait dan harus direspon maksimal 7 (tujuh) hari sehingga bila dalam 7 (tujuh) hari tidak ada tanggapan berarti keluhan dari masyarakat itu benar adanya. Dalam memahami kebutuhan pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memprogram kegiatan-kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat seperti program jemput bola, mencoba pelayanan satu hari untuk pengurusan akta-akta catatan sipil juga terobosan KTP gratis untuk masyarakat miskin. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup memahami perubahan kebutuhan dan tuntutan publik dan dapat merefleksikan dalam bentuk program kegiatan yang berorientasi pada masyarakat.

Ketiga bila dilihat dari sisi dimensi orientasi terhadap pelayanan, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

digolongkan belum cukup baik. Melihat kualitas SDMnya memang sudah mencukupi (rata-rata memiliki pendidikan S1) namun pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan pelayanan tidak ada, kemudian pegawai banyak yang memiliki pekerjaan sampingan sehingga kegiatan pelayanan publik tidak terfokus. Mengutip pendapat Agus Dwiyanto (2002) dalam hal orientasi pelayanan idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki pegawai hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan hanya untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

Keempat, untuk dimensi efisiensi, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari sisi input maupun output sudah cukup efisien artinya waktu dan biaya yang dijanjikan memang sudah sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditentukan. Walaupun banyak keluhan tentang biaya pengurusan KTP, KK lebih mahal dari ketentuan itu bukan dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melainkan dari organisasi dibawahnya yakni Kelurahan/Desa/Kecamatan atau biasanya pihak perantara (Calo).

Kelima, kinerja pelayanan dilihat dari dimensi keramahan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo agaknya sangat menyadari akan pentingnya pelayanan yang sopan dan ramah selama ini tidak ada keluhan dari pengguna jasa tentang perlakuan kasar atau tidak ramah dari pegawai. Hal ini karena semua unsur saling mengingatkan akan pentingnya keramahan. Jadi petugas yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

Kabupaten Sidoarjo sudah sangat menyadari posisinya sebagai pelayan publik yang mengemban tugas memberikan *good service* kepada publik.

Keenam, bila dilihat dari fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo masih belum memadai ruang pelayanan sempit tidak ada AC, kursi tunggu tidak nyaman, lay out perlu dibenahi namun fasilitas penunjang pelayanan seperti sarana komputer sudah cukup memadai juga penampilan petugas dengan seragam yang dikenakan cukup menarik dan jauh dari kesan meyeramkan.

Jadi secara umum kinerja pelayanan publik dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, responsivitasnya, efisiensi, orientasi terhadap pelayanan, keramahan dan fasilitas yang dimilikinya maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maka bila dinas ini diunggulkan sebagai salah satu instansi yang dijadikan percontohan dalam pelayanan publik untuk tahun 2005 di Jawa Timur merupakan pilihan yang tepat.

Selanjutnya kinerja pelayanan publik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu : **Pertama**, Gaya kepemimpinan. Dalam aspek ini, kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, artinya dalam proses pengambilan keputusan selalu mengikutsertakan bawahan. Selanjutnya dalam pertemuan formal dan informal, sudah mencoba membangun hubungan emosional, dan menanamkan suatu motivasi kepada bawahan untuk dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif sesuai tuntutan kebutuhan publik.

Kedua, dalam hal pemberian insentif pada dinas ini sudah dilakukan, namun keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan beban kerja yang berat (*internal equity*) dan harga kebutuhan pokok (*eksternal equity*). Pada kasus ini menunjukkan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum memiliki dasar yang kuat bagaimana secara teknis memberikan insentif yang proporsional kepada pegawainya.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan maka saran-saran yang diberikan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut :

Pertama, untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pelayanannya pada publik, hendaknya pihak dinas menyusun dan mengaplikasikan *customer's charter* (piagam pelayanan) dalam praktek penyelenggaraan pelayanan pada publik. Dengan *customer's charter* jalannya penyelenggaraan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat terus dipantau dan dievaluasi secara berkala oleh publik pengguna jasa. Evaluasi internal maupun eksternal tidak hanya dilakukan dalam rentang waktu tahunan seperti dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), akan tetapi dilakukan secara berkala dalam kurun waktu relatif singkat guna dapat mendeteksi secara dini apabila ada persoalan-persoalan yang harus diselesaikan.

Disamping itu agar pelayanan pada publik dapat maksimal, maka petugas diberi pembekalan tentang wawasan pelayanan umum (*sense of public service*). Sehingga dalam menjalankan tugas pelayanan, petugas dapat mengambil inisiatif (*diskresi*) apabila menemui kendala dalam pelayanan publik. Untuk penelitian selanjutnya, maka penulis menyarankan agar meneliti tingkat diskresi, prosedur pelayanan, dinamika kerja organisasi ataupun kapasitas kerja pegawai (*skilled capacity*) dinas ini.

Kedua, untuk peningkatan responsivitas penyelenggaraan pelayanan, dalam upaya menampung keluhan dan kritik-kritik dari masyarakat, selain mengoptimalkan sarana yang telah ada, seperti penyediaan kotak surat dan pemberian penyuluhan, dinas ini sudah saatnya mulai memanfaatkan kemajuan teknologi dengan membangun website sendiri, membuka layanan administrasi melalui email, nomor telepon khusus untuk pengaduan, ataupun membuka layanan saran/kritik via SMS. Dengan metode ini diharapkan akan lebih mendekatkan dinas dengan publik yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan.

Ketiga, dalam dimensi orientasi terhadap pelayanan hendaknya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo terus memacu SDMnya dengan mengirimkan ke pusat pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan publik seperti kehumasan atau kursus kepribadian. Kemudian hendaknya petugas bersikap profesional artinya ketika bertugas pada dinas ini seharusnya berkonsentrasi penuh terhadap tugas pelayanan umum kecilnya gaji dan insentif bukan merupakan sumber alasan untuk pelayanan yang apa adanya.

Keempat, dalam hal upaya efisiensi pelayanan, faktor kepuasan dan kelancaran layanan publik harus tetap menjadi prioritas utama Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Unsur kerjasama dengan instansi dibawahnya harus terjalin agar pungutan diluar PERDA tidak akan ada.

Kelima, dalam hal keramahan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik, namun perlu meningkatkan kualitas SDM yang peka terhadap tugasnya, maka ada baiknya dinas memberikan pembekalan pada petugas/pegawai juga saling mengingatkan terus memperbaiki perilakunya yakni mengembangkan sikap sopan santun pada publik pengguna jasa.

Keenam, dalam hal penyediaan fasilitas, untuk lebih mengoptimalkan kinerja, maka perlu dilakukan pembenahan terhadap kondisi fisik ruangan pelayanan dengan penataan yang memberikan kenyamanan bagi publik.

Dalam aspek yang berhubungan dengan faktor Kepemimpinan dan Sistem Insentif, hal-hal yang sebaiknya dilakukan adalah : **pertama**, dalam hal kepemimpinan, kepala dinas dalam pelaksanaan tugasnya terus melakukan pendekatan formal maupun informal untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif, berani melakukan diskresi-diskresi dengan penuh tanggungjawab sesuai tuntutan publik **Kedua**, pemberian insentif hendaknya diusahakan, dengan memperhitungkan aspek kualitas dan kuantitas kerja. Dengan sistem insentif yang demikian maka, pegawai termotivasi untuk bekerja secara optimal, karena kinerjanya akan mendapat *reward* berupa uang yang memadai.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data bahwa kinerja pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat disimpulkan sebagai berikut : **pertama** bila dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan tidak konsisten dalam dimensi akuntabilitas, pada tataran petugas pelaksana dalam penyelenggaraan pelayanan publik belum mengindahkan norma dan nilai yang berkembang di masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan masih didasarkan pada prosedur tetap yang kaku sehingga masih ada dari pengguna jasa harus ditolak permohonannya karena kurang dalam memenuhi persyaratan. Pegawai masih takut dan khawatir bila melakukan inisiatif sendiri dalam penyelesaian persoalan karena dianggap menyalahi wewenang pimpinan sehingga dalam memberikan pelayanan tidak ada inisiatif untuk memberikan solusi bagi pengguna jasa. Dengan melihat hal tersebut dapat dikatakan bahwa prioritas utama masih pada atasan bukan pada kepuasan pengguna jasa. Sementara akuntabilitas dinas ini pada tataran pimpinan sudah cukup akuntabel karena kebijakan yang diberikan sudah berorientasi kepada kepuasan pengguna dicontohkan apabila ada pengguna jasa dalam mengurus suatu akta catatan sipil kurang memenuhi prosedur untuk tetap memprosesnya artinya prosedur yang telah dibuat lebih fleksibel untuk diterapkan namun sayangnya ditingkat petugas pelaksana kebijakan ini tidak berjalan dengan baik karena petugas kurang memahami kebijakan pimpinan. Jadi

menurut Agus Dwiyanto (2002) akuntabilitas kinerja pelayanan publik yang baik selain didasarkan ukuran internal yang dikembangkan pemerintah atau penyelenggara pelayanan publik itu sendiri seperti pencapaian target tetapi juga harus didasarkan pada ukuran eksternal seperti norma dan nilai yang sedang berkembang di masyarakat.

Kedua kinerja pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari dimensi **responsibilitas** terhitung cukup **responsif** dengan melihat struktur organisasi ada Seksi penyuluhan dan pengaduan yang menampung segala kritikan dan masukan dari masyarakat. Secara umum Kabupaten Sidoarjo sendiri memiliki suatu lembaga khusus (P3M) menangani segala macam keluhan dan pengaduan dari masyarakat. Semua pengaduan ditampung dan disalurkan kepada instansi terkait dan harus direspon maksimal 7 (tujuh) hari sehingga bila dalam 7 (tujuh) hari tidak ada tanggapan berarti keluhan dari masyarakat itu benar adanya. Dalam memahami kebutuhan pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memprogram kegiatan-kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat seperti program jemput bola, mencoba pelayanan satu hari untuk pengurusan akta-akta catatan sipil juga terobosan KTP gratis untuk masyarakat miskin. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup memahami perubahan kebutuhan dan tuntutan publik dan dapat merefleksikan dalam bentuk program kegiatan yang berorientasi pada masyarakat.

Ketiga bila dilihat dari sisi dimensi orientasi terhadap pelayanan, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

digolongkan belum cukup baik. Melihat kualitas SDMnya memang sudah mencukupi (rata-rata memiliki pendidikan S1) namun pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan pelayanan tidak ada, kemudian pegawai banyak yang memiliki pekerjaan sampingan sehingga kegiatan pelayanan publik tidak terfokus. Mengutip pendapat Agus Dwiyanto (2002) dalam hal orientasi pelayanan idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki pegawai hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan hanya untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

Keempat, untuk dimensi efisiensi, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari sisi input maupun output sudah cukup efisien artinya waktu dan biaya yang dijanjikan memang sudah sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditentukan. Walaupun banyak keluhan tentang biaya pengurusan KTP, KK lebih mahal dari ketentuan itu bukan dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melainkan dari organisasi dibawahnya yakni Kelurahan/Desa/Kecamatan atau biasanya pihak perantara (Calo).

Kelima, kinerja pelayanan dilihat dari dimensi keramahan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo agaknya sangat menyadari akan pentingnya pelayanan yang sopan dan ramah selama ini tidak ada keluhan dari pengguna jasa tentang perlakuan kasar atau tidak ramah dari pegawai. Hal ini karena semua unsur saling mengingatkan akan pentingnya keramahan. Jadi petugas yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

Kabupaten Sidoarjo sudah sangat menyadari posisinya sebagai pelayan publik yang mengemban tugas memberikan *good service* kepada publik.

Keenam, bila dilihat dari fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo masih belum memadai ruang pelayanan sempit tidak ada AC, kursi tunggu tidak nyaman, lay out perlu dibenahi namun fasilitas penunjang pelayanan seperti sarana komputer sudah cukup memadai juga penampilan petugas dengan seragam yang dikenakan cukup menarik dan jauh dari kesan meyeramkan.

Jadi secara umum kinerja pelayanan publik dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, responsivitasnya, efisiensi, orientasi terhadap pelayanan, keramahan dan fasilitas yang dimilikinya maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maka bila dinas ini diunggulkan sebagai salah satu instansi yang dijadikan percontohan dalam pelayanan publik untuk tahun 2005 di Jawa Timur merupakan pilihan yang tepat.

Selanjutnya kinerja pelayanan publik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu : **Pertama**, Gaya kepemimpinan. Dalam aspek ini, kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, artinya dalam proses pengambilan keputusan selalu mengikutsertakan bawahan. Selanjutnya dalam pertemuan formal dan informal, sudah mencoba membangun hubungan emosional, dan menanamkan suatu motivasi kepada bawahan untuk dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif sesuai tuntutan kebutuhan publik.

Kedua, dalam hal pemberian insentif pada dinas ini sudah dilakukan, namun keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan beban kerja yang berat (*internal equity*) dan harga kebutuhan pokok (*eksternal equity*). Pada kasus ini menunjukkan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum memiliki dasar yang kuat bagaimana secara teknis memberikan insentif yang proporsional kepada pegawainya.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan maka saran-saran yang diberikan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut :

Pertama, untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pelayanannya pada publik, hendaknya pihak dinas menyusun dan mengaplikasikan *customer's charter* (piagam pelayanan) dalam praktek penyelenggaraan pelayanan pada publik. Dengan *customer's charter* jalannya penyelenggaraan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat terus dipantau dan dievaluasi secara berkala oleh publik pengguna jasa. Evaluasi internal maupun eksternal tidak hanya dilakukan dalam rentang waktu tahunan seperti dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), akan tetapi dilakukan secara berkala dalam kurun waktu relatif singkat guna dapat mendeteksi secara dini apabila ada persoalan-persoalan yang harus diselesaikan.

Disamping itu agar pelayanan pada publik dapat maksimal, maka petugas diberi pembekalan tentang wawasan pelayanan umum (*sense of public service*). Sehingga dalam menjalankan tugas pelayanan, petugas dapat mengambil inisiatif (*diskresi*) apabila menemui kendala dalam pelayanan publik. Untuk penelitian selanjutnya, maka penulis menyarankan agar meneliti tingkat diskresi, prosedur pelayanan, dinamika kerja organisasi ataupun kapasitas kerja pegawai (*skilled capacity*) dinas ini.

Kedua, untuk peningkatan responsivitas penyelenggaraan pelayanan, dalam upaya menampung keluhan dan kritik-kritik dari masyarakat, selain mengoptimalkan sarana yang telah ada, seperti penyediaan kotak surat dan pemberian penyuluhan, dinas ini sudah saatnya mulai memanfaatkan kemajuan teknologi dengan membangun website sendiri, membuka layanan administrasi melalui email, nomor telepon khusus untuk pengaduan, ataupun membuka layanan saran/kritik via SMS. Dengan metode ini diharapkan akan lebih mendekatkan dinas dengan publik yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan.

Ketiga, dalam dimensi orientasi terhadap pelayanan hendaknya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo terus memacu SDMnya dengan mengirimkan ke pusat pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan publik seperti kehumasan atau kursus kepribadian. Kemudian hendaknya petugas bersikap profesional artinya ketika bertugas pada dinas ini seharusnya berkonsentrasi penuh terhadap tugas pelayanan umum kecilnya gaji dan insentif bukan merupakan sumber alasan untuk pelayanan yang apa adanya.

Keempat, dalam hal upaya efisiensi pelayanan, faktor kepuasan dan kelancaran layanan publik harus tetap menjadi prioritas utama Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Unsur kerjasama dengan instansi dibawahnya harus terjalin agar pungutan diluar PERDA tidak akan ada.

Kelima, dalam hal keramahan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik, namun perlu meningkatkan kualitas SDM yang peka terhadap tugasnya, maka ada baiknya dinas memberikan pembekalan pada petugas/pegawai juga saling mengingatkan terus memperbaiki perilakunya yakni mengembangkan sikap sopan santun pada publik pengguna jasa.

Keenam, dalam hal penyediaan fasilitas, untuk lebih mengoptimalkan kinerja, maka perlu dilakukan pembenahan terhadap kondisi fisik ruangan pelayanan dengan penataan yang memberikan kenyamanan bagi publik.

Dalam aspek yang berhubungan dengan faktor Kepemimpinan dan Sistem Insentif, hal-hal yang sebaiknya dilakukan adalah : **pertama**, dalam hal kepemimpinan, kepala dinas dalam pelaksanaan tugasnya terus melakukan pendekatan formal maupun informal untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif, berani melakukan diskresi-diskresi dengan penuh tanggungjawab sesuai tuntutan publik **Kedua**, pemberian insentif hendaknya diusahakan, dengan memperhitungkan aspek kualitas dan kuantitas kerja. Dengan sistem insentif yang demikian maka, pegawai termotivasi untuk bekerja secara optimal, karena kinerjanya akan mendapat *reward* berupa uang yang memadai.

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

5.1 Analisis Kinerja Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

5.1.1 AKUNTABILITAS

Akuntabilitas adalah suatu bentuk pertanggungjawaban yang harus dibuat secara periodik berisi tentang keberhasilan ataupun kegagalan dari suatu organisasi penyelenggara pelayanan publik kepada publik pengguna jasa. Akuntabilitas pelayanan publik tidak hanya diukur secara internal yang dikembangkan oleh pemerintah ataupun unit pelayanan publik itu sendiri namun juga harus menggunakan ukuran-ukuran eksternal yang sesuai atau tidak bertentangan dengan nilai dan norma yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat, fleksibel serta mendorong tumbuhnya kreatifitas dalam memberikan pelayanan publik.

Akuntabilitas yang diukur secara internal yang dikembangkan pemerintah yaitu berupa Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo Inpres ini telah dilaksanakan, jadi setiap tahunnya Dinas ini menyusun suatu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP ini merupakan bentuk laporan mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi

yang nantinya disampaikan kepada atasan dalam hal ini adalah Bupati sebagai Kepala Daerah Kabupaten.

Berkenaan dengan akuntabilitas dalam pelayanan publik, Kepala Sub Dinas Catatan Sipil mengatakan bahwa :

“ Dalam kurun waktu satu tahun ada pertanggungjawaban, pertanggungjawaban itu selain sudah menjadi target khususnya dalam hal penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sudah ditentukan. Dinas mempunyai beberapa program memang nampaknya bukan sasaran, pencapaian sasaran bukan merupakan tolok ukur keberhasilan kinerja suatu dinas, tapi tetap pelayanan yang diharapkan yang mengarah kepada kepuasan masyarakat, harus memberikan pelayanan prima dan semua tertuang dalam program tahunan yang dibuat sendiri dan dipertanggungjawabkan bupati ke DPR. Sementara ini banyak kekeliruan bahwa dengan mencapai target dianggap suatu keberhasilan sehingga dalam LPJ Bupati tahunan apabila sudah memenuhi target yang sudah ditentukan berarti berhasil, padahal itu salah. Alhamdulillah Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo setiap tahunnya dapat melampaui target.” (14 Desember 2005)

Berdasarkan penuturan diatas tentang konsep akuntabilitas pelayanan bahwa ukuran tidak hanya dilihat dari ukuran internal pencapaian organisatoris seperti mencapai target atau terpenuhinya Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dibebankan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo namun kebijakan program atau kegiatan tetap berorientasi kepada kepuasan masyarakat / pengguna jasa.

Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mengarisbawahi bahwa bentuk akuntabilitas pelayanan publik dititik beratkan pada kepuasan masyarakat berikut ungkapannya,

“...*Satisfaction customer* yang saya pertaruhkan, asalkan customer puas ...” (9 Desember 2005). Jadi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo konsep akuntabilitas pelayanan publik adalah dalam menyusun kebijakan program kegiatan selain ditujukan untuk pencapaian target penerimaan PAD sekaligus program kegiatan ditujukan untuk kepentingan dan kepuasan masyarakat.

Seperti dikatakan David Osborne dan Peter Plastrik (2004:47) bahwa organisasi pemerintah memiliki pertanggungjawaban ganda, pejabat pemerintah memang harus bisa menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan dan kepuasan pengguna, dalam hal ini Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mampu melampaui target PAD yang sudah ditetapkan juga mampu menyelaraskan program/kegiatan yang memberikan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pengguna contohnya disini melakukan jemput bola dalam pengurusan akta-akta yang dilakukan sebanyak 8 (delapan) kali sepanjang tahun 2005 ke 8 (delapan) Kecamatan dan sasaran desa yang jauh. Sejalan dengan pendapat diatas, Agus Dwiyanto, dkk mengemukakan bahwa :

“ ..., konsep akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.”

Masih berkaitan dengan akuntabilitas pelayanan publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mengacu pada prosedur tetap (PROTAP) yang disusun berdasarkan peraturan-peraturan yang ada diantaranya Perda Dati II Kabupaten Sidoarjo No. 43 tahun 1996 tentang penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Dalam Kerangka Sistem Informasi Manajemen Kependudukan (SIMDUK), Kepmendagri Nomor 94 tahun 2003 tentang spesifikasi blangko/formulir isian proses pembuatan KTP, KK dan akta-akta Catatan Sipil dari Manajemen Kependudukan (SIMDUK) yang sekarang menjadi Sistem Administrasi Kependudukan (SIAK) untuk KTP Nasional.

Prosedur tetap memuat persyaratan serta mekanisme semua permohonan surat-surat administrasi yang menjadi tanggungjawab Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Secara umum persyaratan administrasi telah dituangkan secara tertulis dalam suatu petunjuk praktis pengurusan bidang kependudukan dan akta-akta catatan sipil sehingga semua pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo maupun publik pengguna jasa dapat memahami ketentuan tersebut.

Secara konseptual adanya petunjuk praktis pengurusan bidang kependudukan dan akta-akta catatan sipil akan mempermudah pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo maupun publik pengguna jasa dalam memberikan pelayanan dan permohonan

pelayanan. Namun dalam prakteknya upaya memenuhi kepuasan pengguna jasa banyak menemui kendala baik dari pihak penyelenggara maupun pihak pengguna jasa. Seperti diungkapkan Plt. Kepala Seksi Kelahiran dan Kematian ketika ada pengguna jasa mengurus Akte Kelahiran namun persyaratan yang diberikan tidak sesuai dengan buku pedoman maka pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo akan mengembalikan karena persyaratan pokok tidak dipenuhi. (wawancara 12 Desember 2005). Sebenarnya pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sudah melakukan berbagai hal untuk dapat menyebarkan informasi berupa persyaratan-persyaratan yang diperlukan guna pengurusan berbagai akta atau kartu identitas diri diantaranya lewat brosur, penyuluhan-penyuluhan kepada masyarakat maupun prosedur yang ditempelkan pada dinding ruang tunggu.

Ternyata masih ada pengguna jasa yang belum tahu persyaratan-persyaratan tersebut sehingga ada penolakan permintaan layanan. Ketika penulis melakukan observasi di lapangan tanggal 13 Desember 2005 melakukan perbincangan dengan seorang pengguna jasa mengenai pengalamannya ketika ditolak permohonan pengurusan akta kelahirannya. Penyebab penolakan layanan adalah kurangnya persyaratan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh pengurusan akta kelahiran dispensasi persyaratan yang harus dipenuhi adalah surat kelahiran dari desa atau lurah, fotocopy surat nikah orang tua, fotocopy ijazah bagi yang memiliki, fotocopy KK, KTP orang tua dan mengisi blangko permohonan yang

harus diketahui oleh kepala desa/lurah. Hal yang kurang adalah point ketiga fotocopy ijasah, yang sebenarnya bukan hal yang pokok ternyata tetap tidak dapat dilayani.

Terhadap kasus ini sebenarnya Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memberikan kebijakan untuk terus memproses akta-akta sampai selesai namun pengguna jasa pun harus tetap memenuhi prosedur yang diminta dan menyerahkannya persyaratan ketika pengambilan akta. (wawancara 9 Desember 2005)

Dalam hal ini memang sering terjadi aparat birokrasi ketika memberikan pelayanan kepada pengguna jasa hanya mendasarkan pada standar nilai dan norma yang telah ditetapkan sepihak seperti petunjuk pelaksanaan atau prosedur tetap yang telah dibuat sehingga ada kecenderungan lemahnya komitmen tentang kepuasan pengguna jasa. Hal ini juga disebabkan ketidakberanian petugas dalam memberikan solusi bagi pengguna jasa, dalam pemikiran mereka semua keputusan harus bersumber dari atasan atau harus berpegang teguh kepada prosedur tetap yang telah ditentukan.

Temuan tersebut dapat menggambarkan bahwa kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari dimensi akuntabilitas kurang akuntabel dan kurang konsisten dalam hal penyelenggaraan pelayanan pada publik terutama untuk petugas pelaksana sampai pada level Kepala Seksi (Kasi). Atau apabila ditelaah melalui konsep akuntabilitas yang dikembangkan oleh Osborne dan Plastrik (2004), dalam hubungannya dengan “Strategi Pelanggan”, maka Dinas ini

dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik kurang mengindahkan nilai dan norma yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Namun berbeda pada level pimpinan pertanggungjawaban pada kepuasan pengguna sangat diutamakan walaupun tidak sesuai dengan prosedur tetap.

Jadi selama ini petugas yang langsung memberikan pelayanan kepada publik masih berdasarkan pada juklak yang ada bukan pada kepentingan/kepuasan publik. Sikap petugas yang demikian menunjukkan bahwa tingkat kreativitas untuk mengambil inisiatif (diskresi) dalam pelayanan publik pada dinas ini belum tampak maksimal.

Seperti dikemukakan Agus Dwiyanto, dkk (2002: 55) bahwa nilai dan norma pelayanan salah satunya adalah orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang berkaitan dengan orientasi pengguna harus berani melakukan deregulasi, memotong prosedur dan kepentingan pengguna jasa harus tetap lebih utama.

5.1.2 RESPONSIVITAS

Responsivitas merupakan kemampuan pegawai/aparatur pelayanan publik dalam mencermati perubahan lingkungan (perubahan kebutuhan dan tuntutan publik serta kemajuan teknologi) dan merefleksikannya dalam bentuk program dan pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat. Berkaitan masalah responsivitas, Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 2 tahun 2001 tentang pembentukan dan susunan Organisasi Dinas-dinas Daerah Kabupaten Sidoarjo dan ditindak lanjuti dengan Keputusan Bupati Sidoarjo Nomor 17 Tahun 2001 tentang

pembentukan susunan organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo telah mendukung adanya responsivitas tersebut. Dengan melihat susunan organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bahwa adanya satu Sub Dinas yang bertugas menampung segala macam aspirasi masyarakat, kritik, masukan maupun keluhan-keluhan yang berkenaan dengan kegiatan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Sub Dinas tersebut adalah Sub Dinas Penyuluhan dan Pengaduan. Hal ini merupakan satu upaya yang dilakukan Kabupaten Sidoarjo guna meningkatkan responsivitas Dinas terhadap aspirasi publik. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo untuk dapat memahami aspirasi masyarakat dan mengasah pemahaman pegawai/aparatur Dinas telah menyelenggarakan kegiatan-kegiatan seperti

- Penyuluhan tentang bidang kependudukan dan catatan sipil rata-rata 18 (delapanbelas) kali setahun untuk masing-masing sub Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil bentuknya dialog langsung dengan masyarakat, perangkat desa, kecamatan dan tokoh-tokoh masyarakat
- Sejak tahun 1997 menyelenggarakan program jemput bola ke 8 (delapan) kecamatan dan desa yang terpencil dan jauh dari jangkauan Dinas di wilayah Kabupaten Sidoarjo
- Menyusun suatu Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang hasilnya berkategori baik
- Membuka diri untuk masukan/kritik lewat lembaga Pusat Pelayanan Pengaduan Masyarakat (P3M) Kabupaten Sidoarjo

- Membuka kotak saran yang ditempatkan di kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo
- Terus meningkatkan teknologi Informasi dan sejak tahun 2002 membangun jaringan dengan kecamatan-kecamatan untuk data base KTP dan KK serta membangun jaringan on line antara sub dinas kependudukan dan catatan sipil
- Diskusi yang diadakan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh LSM, Pers (Republika), wartawan dan Birokrat tentang kepuasan pengguna jasa

Upaya-upaya tersebut dilakukan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam rangka mengasah kepekaan pegawai agar memiliki responsivitas yang tinggi dalam rangka memberikan pelayanan yang prima bagi publik pengguna jasa. Langkah yang dilakukan oleh Dinas ini sejalan dengan pendapat Dwiyanto (2002), yang menyatakan, responsivitas suatu organisasi publik dapat ditingkatkan melalui teknik pemahaman dan pencermatan terhadap perubahan lingkungan yang berupa perubahan kebutuhan publik dan kemajuan teknologi. Upaya tersebut direfleksikan dalam bentuk program dan kegiatan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan publik.

5.1.3 ORIENTASI TERHADAP PELAYANAN

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi sumber daya manusia (SDM) yang ada di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang secara efektif didayagunakan untuk penyelenggaraan pelayan publik. Idealnya segenap kemampuan dan sumber daya dari aparatur yang dimiliki suatu organisasi diorientasikan hanya untuk

melayani kebutuhan dan kepentingan publik pengguna jasa. Menurut Agus Dwiyanto, dkk., (2002:67), aparatur birokrasi yang ideal adalah yang tidak dibebani oleh tugas-tugas kantor lain di luar tugas pelayanan kepada masyarakat, juga seharusnya tidak memiliki kegiatan atau pekerjaan lain (pekerjaan sambilan diluar kantor) yang nantinya mengganggu tugas-tugas pelayanan. Oleh karena itu kinerja pelayanan publik akan dapat maksimal apabila semua waktu dan konsentrasi aparaturnya hanya berorientasi untuk melayani masyarakat pengguna jasa.

Kondisi pelayanan yang ideal tersebut dalam realitasnya memang sulit untuk diwujudkan dalam suatu aktivitas pelayanan publik termasuk pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten, kepemimpinan ataupun sistem insentif merupakan beberapa faktor yang menjadi penyebab aparatur penyelenggara pelayanan publik sulit berkonsentrasi secara optimal pada tugas-tugas pelayanan publik.

Secara kuantitas dan kualitas SDM pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik dilihat dari latar belakang pendidikan formal, pegawai dilingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, sebagian besar adalah berpendidikan Sarjana S1 yakni ada 21 (duapuluh satu) orang atau 45,65% dari total 46 (empatpuluh enam) pegawai dan sudah memiliki masa kerja rata-rata diatas enam tahunan. Meskipun tugas-tugas pelayanan publik pada Dinas ini berhitung berat seperti pada akta kelahiran hanya

ditangani oleh 5 (lima) orang dan dalam sehari harus menyelesaikan kurang lebih 100 sampai dengan 200 lembar akta kelahiran dan ternyata semua bisa diselesaikan.

Sedangkan untuk pengembangan SDM pegawai belum semua pegawai mendapatkan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Sesuai dengan tabel 4.3 tentang pendidikan penjenjangan dan pendidikan fungsional yang didapat oleh pegawai, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum pernah mengirimkan pegawai khususnya yang bertugas dibagian informasi atau *front office* untuk mengikuti kursus-kursus semacam kehumasan, kursus kepribadian atau pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh dinas sendiri atau yang diadakan dilingkungan kerja Kabupaten Sidoarjo, padahal ini penting mengingat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah organisasi pelayanan publik yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa.

Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat berdasarkan jumlahnya memang belum memadai namun kerjasama antara teman sekerja terlihat sangat baik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan penulis dengan beberapa pengguna jasa bahwa mereka tidak pernah dibiarkan menunggu karena petugas tidak ada atau tidak masuk. Namun sayangnya selama satu minggu penulis observasi pada dinas ini meja informasi jarang sekali ada petugasnya.

Pengakuan langsung dari aparatur/pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tentang pekerjaan atau kegiatan diluar kantor yang dimilikinya. Seperti diungkapkan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bahwa beliau tidak menutup kemungkinan dan tidak keberatan apabila ada dari staf Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memiliki pekerjaan diluar kantor asalkan tidak menggunakan fasilitas kantor, seperti pernyataannya dibawah ini :

“ Menggunakan fasilitas tidak, yang penting output sukses dan hasil baik. Saya tidak menutup kemungkinan dia punya pekerjaan lain karena jujur PNS hasilnya kecil, selama masih bisa dihandel oleh teknologi telpon/HP/selulernya, boleh, saya nggak melarang anak buah saya berbisnis karena saya mengerti itu untuk mencukupi kebutuhan dia.”
(9 Desember 2005)

Pekerjaan sampingan yang dimiliki oleh aparatur dirasakan memang tidak mengganggu jam pelayanan kantor akan tetapi konsentrasi aparatur dalam pemberian pelayanan akan terganggu hal inilah yang menjadi penyebab tidak terfokusnya pelayanan kepada pengguna jasa. Kondisi diatas juga diperburuk oleh adanya staf yang tidak memiliki pekerjaan diluar akan tetapi sebenarnya memiliki pekerjaan lain yaitu sebagai perantara. Mereka menerima titipan-titipan berkas dari keluarga atau teman-temannya dan dari sanalah petugas menerima tip dari pengguna jasa meskipun tidak ditentukan besarnya namun dalam kultur pelayanan birokrasi di Indonesia dikenal istilah tahu sama tahu antara pegawai dan pengguna jasa.

Kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tentang orientasi terhadap pelayanan khususnya penyediaan waktu khusus untuk pelayanan pengguna dapat dikatakan belum bagus karena pegawai rata-rata memiliki pekerjaan sampingan atau diluar kantor yang dianggap akan mengganggu konsentrasi seperti dikatakan Agus Dwiyanto dkk, idealnya segenap kemampuan dan konsentrasi pegawai hanya dicurahkan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

5.1.4 EFISIENSI

Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Suatu pelayanan publik dikatakan efisien bila organisasi pelayanan publik itu mampu memberikan input pelayanan seperti waktu dan biaya pelayanan yang ringan, sedangkan outputnya berupa pelayanan yang berkualitas (Agus Dwiyanto, dkk , 2002 : 75)

Efisiensi pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari sisi input sudah cukup efisien artinya waktu dan biaya yang dijanjikan memang sudah sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditentukan. Perincian biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengurusan akta-akta catatan sipil dan surat administrasi kependudukan lihat pada tabel 4.5 Jenis pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Hal ini diakui oleh setiap pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang penulis temui ketika penelitian

berlangsung, terlebih pengguna jasa yang sudah sering menerima pelayanan dari dinas ini. Perlu diketahui bahwa pengguna jasa dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tidak saja masyarakat pada umumnya tetapi juga perangkat dari desa/kelurahan, kecamatan dan biro jasa (Bidan, pegawai rumah sakit dll) yang menguruskan surat-surat administrasi atau akta-akta catatan sipil dari warganya yang kebetulan tidak mempunyai waktu bila mengurus sendiri.

Pernyataan mereka tentang standart biaya dan waktu yang memang sudah sesuai dengan prosedur tetapnya, kadang-kadang ada yang sudah datang mengambil padahal belum jatuh temponya dan ternyata sudah selesai diproses, berikut pernyataan seorang pengguna jasa dari pengurus gereja yang menguruskan akte perkawinan jemaatnya :

“ Saya sudah sering datang kesini kadang-kadang seminggu 3 kali. Sekarang saya lagi ngurus akte perkawinan, kadang-kadang akte kelahiran masalah standart waktu selalu tepat malah sekarang saya belum waktunya ngambil tapi saya coba ambil “ (13 Desember 2005)

Dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo biaya yang dikenakan memang sudah ditetapkan oleh Perda Kabupaten Sidoarjo dan besarnya memang sesuai namun bila ada keluhan tentang biaya tambahan biasanya dari instansi dibawahannya. Salah satu keluhan tentang pungutan biaya melebihi ketentuan Perda dari warga Sidoarjo yang masuk pada Pusat Pelayanan Pengaduan Masyarakat (P3M) Kabupaten Sidoarjo seperti dibawah ini :

“ Masalah KTP dan pengurusan KSK tidak begitu sulit pada saat ini nampak dari sisi pelayanan baik di kelurahan maupun di kecamatan bahkan dari pihak Capil pun bisa langsung menanganinya kalau di beberapa kelurahan maupun di kecamatan ada kendala. KTP/KSK tersebut padahal menurut Perda resminya biaya KTP Rp.3.500,- dan KSK Rp. 5.000,- jadi kalau dijumlah Rp. 8.500,- namun di beberapa tempat lain masih saja ada oknum yang memanfaatkan sistem pelayanan KTP/KSK tersebut salah satu contohnya ; di Desa Kedung Bendo Tanggulangin ada yang ditarik sampai Rp. 25.000,- - Rp. 60.000,- Dan kami selaku masyarakat kecil mengharapkan ada penertiban terhadap aparat ditempat tersebut sehingga masyarakat tidak dirugikan. ...” (Petri Sambarno, Sidoarjo , 28 April 2005)

Berdasarkan keluhan diatas memang bukan wewenang Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo lagi karena berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Sidoarjo Nomor 55 tahun 2002 tanggal 26 Juni 2002 tentang pelimpahan sebagian wewenang Bupati kepada Camat, pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo untuk KTP dan KK hanya menyediakan blangkonya saja sedangkan pengurusan tetap diwilayah kecamatan masing-masing. Untuk permasalahan-permasalahan seperti ini dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo selalu menyarankan pada warga masyarakat untuk mengurus sendiri berbagai surat-surat administrasi atau akta-akta catatan sipil karena bila menggunakan pihak ketiga/ perantara biaya selalu lebih besar. Kepala Sub Dinas Penyuluhan dan Pengaduan berkomentar, tentang traumatik masyarakat yang lebih sulit bila mengurus sendiri oleh karena itu biasanya diserahkan pihak ketiga padahal era sudah berubah pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

semuanya jelas masalah waktu, biaya dan prosedur, berikut komentarnya, “ ... Masyarakat sendiri mengalami trauma padahal prosedur disini tak sesulit yang dibayangkan. Kalau diserahkan pada pihak ketiga tentu saja lebih mahal itu kan memang pekerjaan mereka, mereka mencari makan disitu. ” (8 Desember 2005)

Dalam kasus lain misalnya ada pengguna jasa memerlukan akta-akta catatan sipil secara mendadak misalnya ketika mau berhaji atau umroh pengguna jasa memerlukan akte kelahiran untuk mengurus paspor/visa sedangkan waktu sudah mendesak dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat melayani sepanjang persyaratan tetap dipenuhi sesuai prosedur masalah biaya tidak ada tambahan, tetapi biasanya pengguna jasa menyadari bahwa untuk mendapatkan pelayanan yang cepat dan lancar harus mengeluarkan sejumlah uang tambahan atau ekstra. Seperti disampaikan Kepala seksi kelahiran dan kematian bahwa,

“ Kalau toh itu ngasih silakan, kita tidak boleh menekan. Umpama pengguna jasa mau nambahi duaribu terserah. tapi kalau ditanya ya tetap biayanya Rp. 18.500.- (Rp.15.000,- untuk biaya penggantian biaya cetak KTP/Akte Catatan Sipil ditambah untuk peningkatan pelayanan Rp. 3.500,- untuk fotocopy, legalisir dan laminating)” (12 desember 2005)

Pemaparan diatas baik dari keluhan publik pengguna jasa maupun pendapat pejabat dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tersebut menunjukkan bahwa efisiensi kinerja pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah

cukup efisien tapi belum secara maksimal, karena dipihak kerjasama antara organisasi dibawahnya desa/kelurahan atau kecamatan masih atau belum terjadi kesesuaian antara *input* yang digunakan dengan *output* yang dihasilkan.

Pada sisi *input*, efisiensi dipergunakan untuk mendekteksi seberapa jauh kemudahan akses publik terhadap pelayanan yang diberikan, sedangkan pada sisi *output*, efisiensi dipergunakan untuk melihat produk pelayanan yang diberikan oleh pelayanan publik tanpa adanya pemaksaan kepada publik pengguna jasa untuk mengeluarkan biaya tambahan.

5.1.5 KERAMAHAN PELAYANAN

Keramahan pelayanan dapat dilihat dan dirasakan seperti adanya kesopanan, rasa hormat, atensi atau perhatian, bersahabat ketika terjadi interaksi antara pegawai pelaksana dengan publik pengguna jasa. Oleh karena itu unsur keramahan pelayanan menjadi salah satu indikator yang penting untuk menilai kinerja pelayanan publik.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo agaknya sangat menyadari akan pentingnya pelayanan yang sopan dan ramah, berdasarkan hasil wawancara dari semua pejabat mulai tingkat Kepala Dinas sampai Kepala seksi selalu mengingatkan bila ada stafnya yang melayani kurang sopan. Seperti dikatakan Kepala Sub Bidang Penyuluhan dan Pengaduan, “Saya sering menegur, jika cara menerima telpon yang kasar.” Teguran kepada staf yang kurang sopan juga dilakukan oleh Kepala Sub Dinas Catatan Sipil seperti berikut,

“ Kalau kebetulan saya melihat ya saya tegur, bila melayani dengan menggunakan bahasa Jawa seenaknya, gak isok iki atau ngomong saenak’e tidak boleh itu. Harusnya suara kita harus lebih pelan daripada suara pemohon, kalau suara pemohon pelan, suara kita harus lebih pelan dari itu. Makanya secepatnya petugas yang didepan perlu mendapatkan semacam training John Robert Power atau kepribadian, bagaimana tata cara berpakaian, berbicara, kalau ada anggarannya ya baik bukan hanya untuk kepentingan kantor tetapi juga diluar akan sangat bermanfaat “ (14 Desember 2005)

Oleh karena itu keramahan pelayanan merupakan salah satu manifestasi dari *good service*. Sebagai suatu instansi teknis yang berhubungan langsung dengan publik pengguna jasa, petugas/pegawai pelaksana dilingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah seharusnya bersikap sopan, hormat, bersahabat dan memiliki atensi pada publik pengguna jasa. Dengan sikap ini publik akan merasa nyaman berinteraksi dan berurusan dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Sesuai realita di lapangan berdasarkan wawancara dengan pengguna jasa yang dilakukan ketika penelitian berlangsung, petugas pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo rata-rata ramah, bersedia membantu dan dalam memberikan penjelasan terlihat telaten. Jadi petugas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah sangat menyadari posisinya sebagai pelayan publik yang mengemban tugas memberikan *good service* kepada publik.

5.1.6 FASILITAS PELAYANAN

Kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat dari berbagai indikator yang bersifat fisik (Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Agus Dwiyanto, 2002: 51) Aspek fisik pelayanan publik yang dapat dilihat dari gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang menarik dimata pengguna jasa, seperti seragam yang dikenakan petugas, serta semua fasilitas kantor yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa untuk gedung pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum memadai, ruang pelayanan sangat sempit, penataan ruang kurang sesuai fasilitas televisi yang diperuntukkan pengguna jasa tidak dihadapkan pada pengguna jasa jadi bila pengguna jasa ingin melihat televisi harus menengok ke sebelah kanan. Kursi tunggu yang disediakan merupakan kursi yang biasanya untuk taman. Disana juga disiapkan bacaan berupa surat kabar bila pengguna jasa yang ingin membaca sambil menunggu permohonannya diproses tetapi surat kabar yang disediakan hanya ada satu judul dan bukan merupakan surat kabar yang berkualitas meskipun ketika dicek surat kabar itu selalu up to date. Dalam ruangan pelayanan tersebut juga tidak dipasang AC mengingat suhu udara di Kabupaten Sidoarjo tergolong panas maka kalau siang hari akan terasa panas, meskipun ada kipas angin tapi tidak difungsikan.

Bagan alir penyelenggaraan pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah ada tapi terlihat sudah kuno dan kurang menarik perhatian. Sesuai dengan Keputusan Menpan Nomor 26 tahun 2004 tentang petunjuk transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik menyebutkan bahwa kepastian dan rincian biaya pelayanan publik harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di dekat loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimum 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan, sedangkan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum ada tentang hal ini.

Segala keterbatasan fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sendiri diakui oleh Kepala Dinas maupun Kepala Sub Dinas Catatan Sipil, berikut komentarnya :

“ Gedung ini masih seperti pos kampling meskipun sudah ada ruang tunggu, TV, aquarium, surat kabar tapi fasilitas pelayanan memang kurang, kurang nyaman seperti kursi katanya untuk kursi taman. Televisi yang sedianya untuk menghibur pengguna tapi programnya disesuaikan dengan petugas misalnya acara sinetron kemudian remotenya disembunyikan. Kalau ada dana saya punya konsep seperti di bank penataannya bagus, sedangkan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo layout dan ruangan tidak memenuhi syarat harus dirubah yang nantinya akan terlihat seperti kantor yang modern. Sebenarnya SDMnya sudah siap, komitmen ada tapi sarana dan prasarana tidak memadai, terbentur dengan anggaran”.

Peralatan yang mendukung pelaksanaan pelayanan publik seperti komputer sudah cukup memadai dan canggih jarang sekali ada kendala

dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam penenuhan ketersediaan fasilitas selalu diprogramkan dalam anggaran pembangunan.

Penampilan terutama seragam petugas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang dikenakan berbeda dengan PNS pada umumnya, karena merupakan institusi pelayanan publik seragam yang dikenakan bukan coklat keki tetapi warna biru dan hijau yang bermodel blaser untuk perempuannya. Dengan mengenakan seragam yang berbeda memang petugas terkesan kelihatan menarik dan jauh dari kesan birokrasi yang menyeramkan. Tapi sayang ketika ditanyakan apakah seragam yang dikenakan warna hijau atau biru tersebut berkaitan dengan image yang akan dibangun oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, ternyata tidak itu hanya warna pilihan yang disepakati.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan para pejabat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat disimpulkan, belum sesuainya layout, ruangan serta fasilitas pelayanan publik, menyebabkan publik merasa kurang nyaman ketika sedang mengurus kebutuhannya. Meskipun fasilitas penunjang kegiatan administrasi tergolong cukup memadai.

Sebagai dinas yang berhubungan langsung dengan kegiatan pelayanan publik, sudah semestinya instansi ini memperhatikan ketersediaan fasilitas yang sangat dibutuhkan oleh publik pengguna jasa

beserta pegawainya. Sebab tanpa fasilitas yang memadai, maka kinerja pelayanan publik menjadi tidak optimal.

5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

5.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan atau usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi birokrasi, kewenangannya dimulai dari sistem peranan yang formal kemudian informalnya. Peranan ini diwujudkan dalam hirarki kewenangan yang berwujud kekuasaan legitimasi. Artinya, kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut dibatasi oleh aturan main yang telah ditetapkan. Pola kepemimpinan formal memiliki dimensi yang cenderung berpola instruksi, sehingga dikenal sebagai kepemimpinan formal direktif yang lebih berorientasi pada tugas.

Oleh karena itu, secara formal seorang pemimpin organisasi telah memiliki kekuasaan jabatan untuk mempengaruhi bawahannya melakukan suatu pekerjaan. Namun idealnya dalam jabatan tersebut, selain berdasar pada dimensi kepemimpinan formal direktif, hendaknya ia mampu menempatkan dirinya sebagai fasilitator sekaligus agen perubahan (*agen of change*) yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan dalam hal peningkatan prestasi kerja, seperti memberikan keleluasaan tindakan

(*discretion*) bagi bawahan untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan kerjanya. Gaya kepemimpinan yang demikian dikenal dengan istilah kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang demokratis cenderung bersikap lunak dalam memandang kekuasaan, karena proses pengambilan keputusan berdasarkan pada pendapat bawahan ataupun suara terbanyak dengan merujuk pada peraturan-peraturan yang ada, di samping pertimbangan sendiri. Azas kepemimpinan demokratis ditandai adanya transparansi atau keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, bawahan akan merasa nyaman melakukan aktivitas kerjanya, sehingga kinerja pelayanan publik dapat berjalan secara optimal.

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi bawahan. Jiwa kepemimpinan terbentuk melalui suatu proses belajar (*learning proses*), tidak hanya karena faktor bakat, tetapi ditunjang pula oleh pengaruh lingkungan. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam penyelenggaraan kinerja pelayanannya dipimpin oleh seorang Kepala Dinas. Pendekatan yang dilakukan oleh Kepala Dinas adalah pendekatan formal dan informal. Pendekatan Formal merupakan pendekatan yang secara formal administratif telah diatur dalam aturan Keputusan Bupati Nomor 17 Tahun 2002 tentang petunjuk pelaksanaan pembentukan dan susunan organisasi dinas-dinas daerah

Kabupaten Sidoarjo termasuk organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan tersebut secara organisatoris mengacu pada jalinan hubungan yang sifatnya *formal institusional*.

Pertemuan-pertemuan formal pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sebelumnya memang jarang dilakukan, tetapi semenjak ada pergantian kepemimpinan kurang lebih 2 (dua) minggu yang lalu atau akhir bulan Nopember 2005, pertemuan formal sering dilakukan seperti ungkapan Kepala Dinas dibawah ini : “ Coba tanya pada beliaunya ini (Sekretaris Kadis), selama dua minggu berapa kali saya mengadakan meeting...” Hal ini pun dikuatkan dengan pernyataan Kepala Seksi Kelahiran dan Kematian bahwa pertemuan formal sejak pergantian kepemimpinan dalam satu minggu ada 5 (lima) kali pertemuan. (Wawancara 13 Desember 2005). Pertemuan formal yang dilakukan masih terbatas pada unsur-unsur pejabat yang ada dan belum pertemuan menyeluruh semua pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Pendekatan informal kepada bawahan atau staf merupakan pendekatan yang secara organisatoris tidak diatur dalam suatu aturan tertentu. Pendekatan ini lebih merupakan inisiatif pihak pimpinan sebagai manajer untuk mendekati dan mendengarkan langsung pendapat dan

saran bawahan tentang peningkatkan kinerja pelayanan publik. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan personal psikologis, sebagai contoh Kepala Dinas menceritakan kepada penulis ketika berkeliling ke salah satu bagian dan menemukan satu permasalahan beliau mengajak diskusi petugas tersebut tentang pemecahan permasalahannya :

“Saya keliling-keliling nanya, saya datang melihat pada tempat pengambilan akte, outputnya Dinas ini. ...Saya lihat ada tumpukan, tumpukan akte-akte ada yang tahun 2001,2002, 2003 saya tanyakan kenapa akte ada disini, belum diambil ! saya tahu belum diambil tapi kenapa belum diambil, anda tahu mereka sudah bayar, ngurus ini perlu waktu perlu tenaga ...bagaimana caranya pikirkan, gimana ya pak? masih belum nyandak. Kamu punya alamat rumah ini? Terus ... kirim surat pak ! Pinter kamu...”

Berdasarkan pembicaraan diatas secara faktual pimpinan pada dinas ini telah melakukan upaya pendekatan secara informal. Pendekatan informal tersebut sangat diperlukan untuk membangun budaya kerja yang kondusif dalam dunia birokrasi, tetapi sebuah pendekatan informal tidak akan memberikan peranan yang terlalu strategis bagi peningkatan penyelenggaraan pelayanan publik, jika pendekatan tersebut tidak menyentuh hal-hal yang substansial seperti memotivasi bawahan untuk menjadi lebih peka terhadap aspirasi publik dan mendorong bawahan untuk melakukan inovasi serta memberikan insentif yang layak sebagai konsekuensi dari hasil kerja yang dilakukan oleh bawahan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari gaya kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, menurut penulis cukup mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, sedangkan

pendekatan informal, secara psikologis tidak hanya bersifat membangun hubungan emosional, tetapi sudah mencoba menanamkan suatu motivasi kepada bawahan untuk dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif sesuai tuntutan kebutuhan publik.

b. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Dalam rangka mewujudkan suatu pelayanan publik yang memiliki kredibilitas yang baik di mata publik, maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo ini sudah selayaknya membangun suatu sikap yang responsif terhadap kebutuhan publik. Untuk mengembangkan sikap ini diperlukan suatu kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan bawahan untuk terlibat dalam mengambil keputusan dalam organisasi, dimana bawahan merupakan aparat terdepan yang selalu berhadapan dengan publik pengguna jasa.

Realita dilapangan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo Kepala Dinasnya membuka diri menerima semua masukan dari bawahannya, seperti komentar beliau dibawah ini :

“ Selama dua minggu berapa kali saya mengadakan meeting, karena saya punya prinsip keputusan yang didasarkan pada pendapat orang banyak jauh lebih sempurna, dalam teori manajemen disebut *empowering*. Dan ada penyakit pejabat biasanya seolah-olah pimpinan mesti benar padahal tidak, ini masalah lihatlah apa yang disampaikan jangan melihat siapa yang ngomong. Bagus ya diakomodir to?”

Dalam pengambilan keputusan terlihat jelas bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melibatkan semua jajaran struktural.

Selain hal diatas Kepala Sub Dinas Catatan Sipil dalam rangka pengambilan keputusan juga mengajak semua stafnya meskipun pada akhirnya pimpinan juga mempunyai kewenangan *final decision*. Ungkapan lengkapnya berikut ini :

“ Dalam hal ini Saya tidak pernah mengambil keputusan sendiri walaupun mungkin final decision ada ditingkat atas, tapi kita harus menampung suara dari bawah kita pecahkan bersama baru kita keputusan. Keputusan bukan semua dari atas tapi juga menerima masukan dari bawah wis nggak diktator itu, otoriter kan gitu ...demokratislah” (14 Desember 2005)

Secara faktual, aparat yang paling dekat dengan masyarakat adalah petugas pelaksana yang langsung berhadapan dan mendengarkan apa yang menjadi keluhan dan kebutuhan publik pengguna jasa. Dengan belajar dari pengalaman diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan sudah mencerminkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan organisasi. Fenomena seperti ini cukup positif guna membangun pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan publik dan perubahan lingkungan lainnya.

5.2.2 Sistem Insentif

Salah satu hal yang dapat menentukan tingkat kinerja aparatur/pegawai pada pelayanan publik adalah penerapan sistem insentif. Rangsangan berupa penghargaan atau insentif kepada pegawai terutama kepada pegawai yang memiliki prestasi akan menjadi motivasi bagi pegawai yang nantinya berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik. Insentif ini dapat diberikan berupa penghargaan materi maupun

non materi, namun sebaliknya bagi pegawai yang tidak dapat menunjukkan prestasinya dikenai disinsentif berupa teguran, peringatan, penundaan/penurunan pangkat dan pemecatan.

2.1. Dasar Pemberian Insentif

Dasar pemberian insentif kepada pegawai di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah dengan melihat kredibilitas kerjanya. Pegawai yang dinilai memiliki kredibilitas yang baik akan memperoleh penghargaan (*reward*), sedangkan pegawai dengan kredibilitas yang kurang baik, karena melakukan suatu kesalahan akan memperoleh hukuman (*punishment*). Bentuk pemberian insentif yang demikian dimaksudkan sebagai salah satu upaya menciptakan iklim kompetisi yang sehat untuk peningkatan kinerja pegawai.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo juga melaksanakan pemberian insentif, dasar pemberiannya yang sifatnya sub dinas seperti dituturkan oleh kepala Sub Dinas Catatan Sipil berikut ini :

“ ...Saya lebih menerapkan pendekatan kearah *personal approach*, ini saya lakukan untuk mengetahui bukan pekerjaan mereka saja tapi juga diluar pekerjaan mereka. Jadi mengenai reward atau punishme secara sadar sudah saya lakukan, Bila ada staf yang kerja baik ada insentif saya berikan lebih dibandingkan dengan staf yang tidak terlalu berat pekerjaannya hanya khusus untuk Sub Dinas saya. Manusia butuh penghargaan walaupun dengan ucapan terimakasih ini sudah saya berikan meskipun tidak berupa uang. Kalau berupa uang ada, saya berikan seimbang dan yang penting tidak melanggar tapi tidak saya ekspos karena menyangkut masalah sosial yang penting staf saya termotivasi.”

Sistem insentif yang berupa reward-reward non material juga diberikan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Karena salah satu tugas pokoknya adalah mengurus tentang akta kelahiran, Kepala Dinas menyimpan data-data tentang tanggal kelahiran semua pegawai maka ketika ada pegawai yang berulang tahun diberikan satu kejutan ketika apel pagi kepala Dinas memberikan ucapan selamat ulang tahun beserta bunga dan sebuah bingkisan. Ini merupakan satu bentuk penghargaan non finansial yang diberikan yaitu berupa perhatian kepada pegawai. Sebenarnya bentuk penghargaan seperti contoh diatas atau hanya sekedar ucapan terimakasih sangat mudah dilakukan dan efeknya akan dapat mendorong semangat kerja pegawai.

Ada insentif yang diberikan, ada pula disinsentif yang diberlakukan satu contoh kasus yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, satu tenaga honorer terpaksa dikeluarkan/dipecat karena meminta pembayaran lebih kepada pengguna jasa dan ini berdasarkan banyaknya laporan yang masuk padahal masa kerja dari honorer tersebut kurang lebih 10 (sepuluh) tahunan. Disinsentif yang diterapkan sebenarnya untuk dapat mengubah perilaku yang buruk kearah yang lebih baik dan dapat dijadikan soft terapi bagi yang lain untuk tidak mencontohnya.

Bentuk sanksi yang banyak dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo hanya menegur dan memarahi saja. Tetapi ada juga yang dikenai sanksi administrasi berupa pengurangan

penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), seperti diceritakan oleh Kepala Sub Dinas Catatan Sipil tentang sanksi yang diberikan oleh Kepala Dinas yang berkaitan dengan DP3 :

“ Ada salah satu staf pegawai Golongan III setelah apel dicari tidak ada, hilang barangkali pulang kerumah katanya mau mengambil kaos dalam/kaos kaki saya tidak tahu. Bapak Kepala mencari dan marah-marah, setelah datang dipanggil ditanya dari mana dijawab pulang dulu mengambil kaos dalam, lho katanya ijin ke atasanmu ngambil kaos kaki hanya karena perbedaan kaos kaki dan kaos dalam yang sama-sama kaos beliau ini diberi sanksi. Akhirnya Kepala Subag Kepegawaian dipanggil untuk mengurangi nilai DP3 tentang kejujuran pegawai tersebut”.

Berdasarkan pemaparan diatas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo telah berusaha memberikan insentif maupun disinsentif kepada pegawainya guna mendorong kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Gubernur Jawa Timur ketika berpidato dalam Gladi Kesiapan Pencanangan Percontohan Pelayanan Publik di Jawa Timur. bahwa perlunya dilakukan upaya pengembangan pelayanan publik yang bercirikan *Good Governance* salah satunya adalah mengembangkan sistem insentif dan disinsentif untuk mendukung pelebagaan nilai, simbol dan praktek baru yang diperkenalkan dalam birokrasi.

Sejalan dengan apa yang disampaikan Gubernur Jawa Timur, David Osborne dan Peter Plastrik (2004: 146) mengungkapkan perlunya mendesain sistem insentif dan merekomendasi pemberian insentif finansial dan perlunya penghargaan, pengakuan dan berbagai bentuk pembayaran psikologis kepada pegawai.

2.2. Kelayakan Pemberian Insentif

Upaya peningkatan kinerja pelayanan dengan memotivasi pegawai dan guna menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang merefleksikan nilai keadilan yang disesuaikan dengan beban kerja serta tingkat kesulitan pekerjaan dan harga kebutuhan di pasar. Penghargaan kepada pegawai yang mencerminkan nilai-nilai diatas sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk tetap bertahan hidup (*survive*) dan untuk lebih berprestasi. Hal tersebut menjadikan justifikasi tersendiri bagi seorang aparat untuk tetap bekerja dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam realitasnya insentif yang diberikan ternyata belum dapat menjadi tambahan penghasilan yang memungkinkan pegawai untuk tidak mencari sumber penghasilan lain diluar profesinya sebagai PNS. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo besarnya insentif yang ada memang tidak dapat menutupi kekurangan untuk keperluan hidup sehari-hari jadi para pegawai rata-rata mempunyai pekerjaan lain/sampingan.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam memberikan insentif belum berdasarkan pada kenaikan harga kebutuhan untuk hidup dan pegawai pada Dinas inipun masih harus menyelesaikan beban kerja yang berat yaitu hari Sabtu tetap melakukan pelayanan publik, seperti diungkapkan kepala Sub Dinas Catatan Sipil berikut ini:

“ Reward secara otomatis, saya setuju itu bisa meningkatkan kinerja pegawai...Harapannya reward itu berbentuk uang dan bila dapat kita penuh tentu kita senang sekali termotivasi.Untuk lembur saya boleh bangga hanya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang lembur pada hari Sabtu walaupun tidak ada uang lembur, pegawai digilir sebulan mungkin satu kali dan tidak ada ganti untuk uang transport, baru kita akan ajukan dan usahakan anggaran tahun depan “

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, dari keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan *internal equity* sebagai beban kerja yang berat, karena Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu instansi yang berhubungan dengan publik pengguna jasa secara langsung. Di samping itu dinas ini ternyata juga mengabaikan aspek *eksternal equity* dimana gaji pokok dan insentif yang diterima tidak menyesuaikan harga kebutuhan pokok yang ada sekarang dan beban kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dinas ini.

5.3 Analisis Hubungan Antara Faktor Kepemimpinan dan Sistem Insentif dengan Kinerja Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

Setelah menganalisis kinerja pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, sebagai salah satu instansi yang memberikan pelayanan pada masyarakat, dilihat dari dimensi akuntabilitas, responsibilitas, orientasi terhadap pelayanan, efisiensi, keramahan pelayanan dan fasilitas pelayanan serta melihat apakah kepemimpinan dan sistem insentif yang diterapkan dapat menjadi faktor

penentu meningkatnya kinerja pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Selanjutnya adalah analisis hubungan antara kinerja pelayanan dengan faktor kepemimpinan dan sistem insentif :

5.3.1 Hubungan antara faktor kepemimpinan dengan kinerja pelayanan

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam melakukan tugas dan fungsinya ternyata lebih mengutamakan kepentingan atasan/pimpinan daripada kepentingan publik pengguna jasa. Prinsip loyalitas kepada atasan lebih mengedepan daripada loyalitas kepada pengguna jasa. Fenomena ini tampak masih rendahnya rasa tanggung jawab pegawai dalam memberikan pelayanan kepada publik, terbukti dalam hal pemberian pelayanan masih menerapkan standar nilai dan norma yang dibuat oleh sepihak yaitu dinas ini sendiri sehingga komitmen pegawai pada publik yang membutuhkan jasa layanan cenderung melemah.

Hal tersebut terjadi karena lamanya proses indoktrinasi kultur birokrasi, sehingga pegawai dalam mempertanggungjawabkan tugasnya selalu melihat ke atas (Agus Dwiyanto, 2002). Kuatnya kultur dan struktur birokrasi yang cenderung paternalisme telah menyebabkan orientasi pelayanan publik lebih mengedepankan fungsi dan peran Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sebagai pengatur daripada pelayanan publik. Kondisi ini menyebabkan posisi penyelenggara

pelayanan menjadi lebih kuat daripada pengguna jasa sehingga bila pengguna jasa merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan tidak dapat berbuat apapun.

Pengaruh kultur paternalisme juga kuat dalam dimensi efisiensi pelayanan, hal ini tercermin ketika petugas dihadapkan pada persoalan harus mengambil satu keputusan dalam hal pelayanan pada pengguna jasa. Pegawai mempunyai rasa ketakutan atau kekawatiran bila melakukan diskresi hal ini akan dianggap sebagai suatu pelanggaran karena melampaui wewenang pimpinan. Jadi pegawai masih bertanggung bahwa ketaatan mematuhi aturan atau norma dan loyalitas pada pimpinan merupakan bagian dari penilaian kerja. Ketergantungan pada pimpinan inilah yang menjadi penyebab inefisiensi pelayanan dan ditandai dengan banyaknya keluhan atas kepastian waktu pelayanan.

Kultur paternalis juga tampak pada fasilitas pelayanan publik dimana fasilitas yang digunakan baik ruang maupun sarana kerja lebih bagus dan nyaman daripada yang disiapkan untuk pengguna jasa.

5.3.2 Hubungan antara faktor sistem insentif dengan kinerja pelayanan

Faktor lain yang dapat memacu kinerja pelayanan publik adalah penerapan insentif dan disinsentif. Insentif atau penghargaan dapat diberikan berupa finansial maupun non finansial. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang dapat menunjukkan prestasi dan sebaiknya

punishment /disinsentif diberikan pada mereka yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

Penghargaan yang diberikan dilingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang berupa insentif finansial hanya sebatas tunjangan jabatan bagi yang menduduki jabatan struktural atau pegawai yang memegang tugas tertentu seperti kasir atau pembuat daftar gaji seperti layaknya PNS diseluruh wilayah Indonesia. Insentif non finansial diberikan dalam bentuk pujian, ucapan terima kasih sedangkan disinsentif yang diterapkan berupa teguran, peringatan, penurunan nilai DP3 sampai pemecatan.

Realitas penerapan insentif pada dinas ini belum ada sehingga motivasi yang dimiliki pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat pun masih rendah. Hal ini dapat dilihat bahwa kebanyakan pegawai pada dinas ini memiliki pekerjaan sampingan sehingga konsentrasi perpecah tidak hanya memberikan pelayanan kepada publik tetapi juga mengurus hal lain. Jadi tidak adanya insentif yang dapat menunjang kebutuhan pegawai dijadikan sumber alasan untuk mencari tambahan penghasilan diluar kantor.

Tidak adanya insentif yang diberikan menyebabkan pegawai yang tidak memiliki pekerjaan lain akan mencari penghasilan didalam dinas ini sendiri yaitu menjadi perantara, mereka menerima titipan-titipan dari pengguna jasa yang tentunya akan memberi tambahan/tip. Hal ini dapat

menimbulkan penafsiran yang buruk dari masyarakat bahwa petugas melakukan suatu diskriminasi pelayanan.

Oleh karena tidak adanya insentif yang memadai maka pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik juga terkesan apa adanya. Pegawai juga tidak memiliki inisiatif didalam penyelenggaraan pelayanan publik karena dalam bekerja masih mendasarkan pada prosedur tetap atau kepentingan instansi dan belum mendasarkan pada tingkat kepuasan masyarakat.

Tidak adanya motivasi untuk lebih meningkatnya kinerja pelayanan dalam pemikiran pegawai bahwa tidak ada gunanya memiliki prestasi yang baik atau lebih baik dari pegawai yang lain karena semuanya sama saja tidak ada imbalan apapun mungkin berbeda bila sistem insentif ini diterapkan.

Pada dinas ini dalam menerapkan sistem disinsentif dapat dikatakan cukup tegas seperti penurunan nilai DP3 bagi yang tidak disiplin atau pemecatan bagi yang telah melanggar aturan seperti meminta pembayaran lebih dari pengguna jasa. Hal ini kenapa bisa terjadi karena memang gaji, insentif atau penghargaan lain tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Rasanya tidak seimbang bila berbicara tentang disinsentif bila insentif yang diharapkan tidak dapat dipenuhi terlebih dahulu.

BAB V

ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

5.1 Analisis Kinerja Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

5.1.1 AKUNTABILITAS

Akuntabilitas adalah suatu bentuk pertanggungjawaban yang harus dibuat secara periodik berisi tentang keberhasilan ataupun kegagalan dari suatu organisasi penyelenggara pelayanan publik kepada publik pengguna jasa. Akuntabilitas pelayanan publik tidak hanya diukur secara internal yang dikembangkan oleh pemerintah ataupun unit pelayanan publik itu sendiri namun juga harus menggunakan ukuran-ukuran eksternal yang sesuai atau tidak bertentangan dengan nilai dan norma yang tumbuh dan berkembang dalam masyarakat, fleksibel serta mendorong tumbuhnya kreatifitas dalam memberikan pelayanan publik.

Akuntabilitas yang diukur secara internal yang dikembangkan pemerintah yaitu berupa Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo Inpres ini telah dilaksanakan, jadi setiap tahunnya Dinas ini menyusun suatu Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP). LAKIP ini merupakan bentuk laporan mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi

yang nantinya disampaikan kepada atasan dalam hal ini adalah Bupati sebagai Kepala Daerah Kabupaten.

Berkenaan dengan akuntabilitas dalam pelayanan publik, Kepala Sub Dinas Catatan Sipil mengatakan bahwa :

“ Dalam kurun waktu satu tahun ada pertanggungjawaban, pertanggungjawaban itu selain sudah menjadi target khususnya dalam hal penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang sudah ditentukan. Dinas mempunyai beberapa program memang nampaknya bukan sasaran, pencapaian sasaran bukan merupakan tolok ukur keberhasilan kinerja suatu dinas, tapi tetap pelayanan yang diharapkan yang mengarah kepada kepuasan masyarakat, harus memberikan pelayanan prima dan semua tertuang dalam program tahunan yang dibuat sendiri dan dipertanggungjawabkan bupati ke DPR. Sementara ini banyak kekeliruan bahwa dengan mencapai target dianggap suatu keberhasilan sehingga dalam LPJ Bupati tahunan apabila sudah memenuhi target yang sudah ditentukan berarti berhasil, padahal itu salah. Alhamdulillah Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo setiap tahunnya dapat melampaui target.” (14 Desember 2005)

Berdasarkan penuturan diatas tentang konsep akuntabilitas pelayanan bahwa ukuran tidak hanya dilihat dari ukuran internal pencapaian organisatoris seperti mencapai target atau terpenuhinya Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dibebankan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo namun kebijakan program atau kegiatan tetap berorientasi kepada kepuasan masyarakat / pengguna jasa.

Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mengarisbawahi bahwa bentuk akuntabilitas pelayanan publik dititik beratkan pada kepuasan masyarakat berikut ungkapannya,

“...*Satisfaction customer* yang saya pertaruhkan, asalkan customer puas ...” (9 Desember 2005). Jadi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo konsep akuntabilitas pelayanan publik adalah dalam menyusun kebijakan program kegiatan selain ditujukan untuk pencapaian target penerimaan PAD sekaligus program kegiatan ditujukan untuk kepentingan dan kepuasan masyarakat.

Seperti dikatakan David Osborne dan Peter Plastrik (2004:47) bahwa organisasi pemerintah memiliki pertanggungjawaban ganda, pejabat pemerintah memang harus bisa menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan dan kepuasan pengguna, dalam hal ini Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mampu melampaui target PAD yang sudah ditetapkan juga mampu menyelaraskan program/kegiatan yang memberikan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan pengguna contohnya disini melakukan jemput bola dalam pengurusan akta-akta yang dilakukan sebanyak 8 (delapan) kali sepanjang tahun 2005 ke 8 (delapan) Kecamatan dan sasaran desa yang jauh. Sejalan dengan pendapat diatas, Agus Dwiyanto, dkk mengemukakan bahwa :

“ ..., konsep akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat. Suatu kegiatan organisasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.”

Masih berkaitan dengan akuntabilitas pelayanan publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mengacu pada prosedur tetap (PROTAP) yang disusun berdasarkan peraturan-peraturan yang ada diantaranya Perda Dati II Kabupaten Sidoarjo No. 43 tahun 1996 tentang penyelenggaraan Pendaftaran Penduduk Dalam Kerangka Sistem Informasi Manajemen Kependudukan (SIMDUK), Kepmendagri Nomor 94 tahun 2003 tentang spesifikasi blangko/formulir isian proses pembuatan KTP, KK dan akta-akta Catatan Sipil dari Manajemen Kependudukan (SIMDUK) yang sekarang menjadi Sistem Administrasi Kependudukan (SIAK) untuk KTP Nasional.

Prosedur tetap memuat persyaratan serta mekanisme semua permohonan surat-surat administrasi yang menjadi tanggungjawab Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Secara umum persyaratan administrasi telah dituangkan secara tertulis dalam suatu petunjuk praktis pengurusan bidang kependudukan dan akta-akta catatan sipil sehingga semua pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo maupun publik pengguna jasa dapat memahami ketentuan tersebut.

Secara konseptual adanya petunjuk praktis pengurusan bidang kependudukan dan akta-akta catatan sipil akan mempermudah pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo maupun publik pengguna jasa dalam memberikan pelayanan dan permohonan

pelayanan. Namun dalam prakteknya upaya memenuhi kepuasan pengguna jasa banyak menemui kendala baik dari pihak penyelenggara maupun pihak pengguna jasa. Seperti diungkapkan Plt. Kepala Seksi Kelahiran dan Kematian ketika ada pengguna jasa mengurus Akte Kelahiran namun persyaratan yang diberikan tidak sesuai dengan buku pedoman maka pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo akan mengembalikan karena persyaratan pokok tidak dipenuhi. (wawancara 12 Desember 2005). Sebenarnya pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil sudah melakukan berbagai hal untuk dapat menyebarkan informasi berupa persyaratan-persyaratan yang diperlukan guna pengurusan berbagai akta atau kartu identitas diri diantaranya lewat brosur, penyuluhan-penyuluhan kepada masyarakat maupun prosedur yang ditempelkan pada dinding ruang tunggu.

Ternyata masih ada pengguna jasa yang belum tahu persyaratan-persyaratan tersebut sehingga ada penolakan permintaan layanan. Ketika penulis melakukan observasi di lapangan tanggal 13 Desember 2005 melakukan perbincangan dengan seorang pengguna jasa mengenai pengalamannya ketika ditolak permohonan pengurusan akta kelahirannya. Penyebab penolakan layanan adalah kurangnya persyaratan yang telah ditetapkan. Sebagai contoh pengurusan akta kelahiran dispensasi persyaratan yang harus dipenuhi adalah surat kelahiran dari desa atau lurah, fotocopy surat nikah orang tua, fotocopy ijazah bagi yang memiliki, fotocopy KK, KTP orang tua dan mengisi blangko permohonan yang

harus diketahui oleh kepala desa/lurah. Hal yang kurang adalah point ketiga fotocopy ijasah, yang sebenarnya bukan hal yang pokok ternyata tetap tidak dapat dilayani.

Terhadap kasus ini sebenarnya Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memberikan kebijakan untuk terus memproses akta-akta sampai selesai namun pengguna jasa pun harus tetap memenuhi prosedur yang diminta dan menyerahkannya persyaratan ketika pengambilan akta. (wawancara 9 Desember 2005)

Dalam hal ini memang sering terjadi aparat birokrasi ketika memberikan pelayanan kepada pengguna jasa hanya mendasarkan pada standar nilai dan norma yang telah ditetapkan sepihak seperti petunjuk pelaksanaan atau prosedur tetap yang telah dibuat sehingga ada kecenderungan lemahnya komitmen tentang kepuasan pengguna jasa. Hal ini juga disebabkan ketidakberanian petugas dalam memberikan solusi bagi pengguna jasa, dalam pemikiran mereka semua keputusan harus bersumber dari atasan atau harus berpegang teguh kepada prosedur tetap yang telah ditentukan.

Temuan tersebut dapat menggambarkan bahwa kinerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari dimensi akuntabilitas kurang akuntabel dan kurang konsisten dalam hal penyelenggaraan pelayanan pada publik terutama untuk petugas pelaksana sampai pada level Kepala Seksi (Kasi). Atau apabila ditelaah melalui konsep akuntabilitas yang dikembangkan oleh Osborne dan Plastrik (2004), dalam hubungannya dengan "Strategi Pelanggan", maka Dinas ini

dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik kurang mengindahkan nilai dan norma yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Namun berbeda pada level pimpinan pertanggungjawaban pada kepuasan pengguna sangat diutamakan walaupun tidak sesuai dengan prosedur tetap.

Jadi selama ini petugas yang langsung memberikan pelayanan kepada publik masih berdasarkan pada juklak yang ada bukan pada kepentingan/kepuasan publik. Sikap petugas yang demikian menunjukkan bahwa tingkat kreativitas untuk mengambil inisiatif (diskresi) dalam pelayanan publik pada dinas ini belum tampak maksimal.

Seperti dikemukakan Agus Dwiyanto, dkk (2002: 55) bahwa nilai dan norma pelayanan salah satunya adalah orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang berkaitan dengan orientasi pengguna harus berani melakukan deregulasi, memotong prosedur dan kepentingan pengguna jasa harus tetap lebih utama.

5.1.2 RESPONSIVITAS

Responsivitas merupakan kemampuan pegawai/aparatur pelayanan publik dalam mencermati perubahan lingkungan (perubahan kebutuhan dan tuntutan publik serta kemajuan teknologi) dan merefleksikannya dalam bentuk program dan pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat. Berkaitan masalah responsivitas, Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 2 tahun 2001 tentang pembentukan dan susunan Organisasi Dinas-dinas Daerah Kabupaten Sidoarjo dan ditindak lanjuti dengan Keputusan Bupati Sidoarjo Nomor 17 Tahun 2001 tentang

pembentukan susunan organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo telah mendukung adanya responsivitas tersebut. Dengan melihat susunan organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bahwa adanya satu Sub Dinas yang bertugas menampung segala macam aspirasi masyarakat, kritik, masukan maupun keluhan-keluhan yang berkenaan dengan kegiatan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Sub Dinas tersebut adalah Sub Dinas Penyuluhan dan Pengaduan. Hal ini merupakan satu upaya yang dilakukan Kabupaten Sidoarjo guna meningkatkan responsivitas Dinas terhadap aspirasi publik. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo untuk dapat memahami aspirasi masyarakat dan mengasah pemahaman pegawai/aparatur Dinas telah menyelenggarakan kegiatan-kegiatan seperti

- Penyuluhan tentang bidang kependudukan dan catatan sipil rata-rata 18 (delapanbelas) kali setahun untuk masing-masing sub Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil bentuknya dialog langsung dengan masyarakat, perangkat desa, kecamatan dan tokoh-tokoh masyarakat
- Sejak tahun 1997 menyelenggarakan program jemput bola ke 8 (delapan) kecamatan dan desa yang terpencil dan jauh dari jangkauan Dinas di wilayah Kabupaten Sidoarjo
- Menyusun suatu Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang hasilnya berkategori baik
- Membuka diri untuk masukan/kritik lewat lembaga Pusat Pelayanan Pengaduan Masyarakat (P3M) Kabupaten Sidoarjo

- Membuka kotak saran yang ditempatkan di kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo
- Terus meningkatkan teknologi Informasi dan sejak tahun 2002 membangun jaringan dengan kecamatan-kecamatan untuk data base KTP dan KK serta membangun jaringan on line antara sub dinas kependudukan dan catatan sipil
- Diskusi yang diadakan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dan dihadiri oleh LSM, Pers (Republika), wartawan dan Birokrat tentang kepuasan pengguna jasa

Upaya-upaya tersebut dilakukan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam rangka mengasah kepekaan pegawai agar memiliki responsivitas yang tinggi dalam rangka memberikan pelayanan yang prima bagi publik pengguna jasa. Langkah yang dilakukan oleh Dinas ini sejalan dengan pendapat Dwiyanto (2002), yang menyatakan, responsivitas suatu organisasi publik dapat ditingkatkan melalui teknik pemahaman dan pencermatan terhadap perubahan lingkungan yang berupa perubahan kebutuhan publik dan kemajuan teknologi. Upaya tersebut direfleksikan dalam bentuk program dan kegiatan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan publik.

5.1.3 ORIENTASI TERHADAP PELAYANAN

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi sumber daya manusia (SDM) yang ada di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang secara efektif didayagunakan untuk penyelenggaraan pelayan publik. Idealnya segenap kemampuan dan sumber daya dari aparatur yang dimiliki suatu organisasi diorientasikan hanya untuk

melayani kebutuhan dan kepentingan publik pengguna jasa. Menurut Agus Dwiyanto, dkk., (2002:67), aparatur birokrasi yang ideal adalah yang tidak dibebani oleh tugas-tugas kantor lain di luar tugas pelayanan kepada masyarakat, juga seharusnya tidak memiliki kegiatan atau pekerjaan lain (pekerjaan sambilan diluar kantor) yang nantinya mengganggu tugas-tugas pelayanan. Oleh karena itu kinerja pelayanan publik akan dapat maksimal apabila semua waktu dan konsentrasi aparaturnya hanya berorientasi untuk melayani masyarakat pengguna jasa.

Kondisi pelayanan yang ideal tersebut dalam realitasnya memang sulit untuk diwujudkan dalam suatu aktivitas pelayanan publik termasuk pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten, kepemimpinan ataupun sistem insentif merupakan beberapa faktor yang menjadi penyebab aparatur penyelenggara pelayanan publik sulit berkonsentrasi secara optimal pada tugas-tugas pelayanan publik.

Secara kuantitas dan kualitas SDM pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik dilihat dari latar belakang pendidikan formal, pegawai dilingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, sebagian besar adalah berpendidikan Sarjana S1 yakni ada 21 (duapuluh satu) orang atau 45,65% dari total 46 (empatpuluh enam) pegawai dan sudah memiliki masa kerja rata-rata diatas enam tahunan. Meskipun tugas-tugas pelayanan publik pada Dinas ini berhitung berat seperti pada akta kelahiran hanya

ditangani oleh 5 (lima) orang dan dalam sehari harus menyelesaikan kurang lebih 100 sampai dengan 200 lembar akta kelahiran dan ternyata semua bisa diselesaikan.

Sedangkan untuk pengembangan SDM pegawai belum semua pegawai mendapatkan pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Sesuai dengan tabel 4.3 tentang pendidikan penjenjangan dan pendidikan fungsional yang didapat oleh pegawai, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum pernah mengirimkan pegawai khususnya yang bertugas dibagian informasi atau *front office* untuk mengikuti kursus-kursus semacam kehumasan, kursus kepribadian atau pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh dinas sendiri atau yang diadakan dilingkungan kerja Kabupaten Sidoarjo, padahal ini penting mengingat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah organisasi pelayanan publik yang langsung berhadapan dengan pengguna jasa.

Pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat berdasarkan jumlahnya memang belum memadai namun kerjasama antara teman sekerja terlihat sangat baik. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan penulis dengan beberapa pengguna jasa bahwa mereka tidak pernah dibiarkan menunggu karena petugas tidak ada atau tidak masuk. Namun sayangnya selama satu minggu penulis observasi pada dinas ini meja informasi jarang sekali ada petugasnya.

Pengakuan langsung dari aparatur/pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tentang pekerjaan atau kegiatan diluar kantor yang dimilikinya. Seperti diungkapkan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bahwa beliau tidak menutup kemungkinan dan tidak keberatan apabila ada dari staf Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memiliki pekerjaan diluar kantor asalkan tidak menggunakan fasilitas kantor, seperti pernyataannya dibawah ini :

“ Menggunakan fasilitas tidak, yang penting output sukses dan hasil baik. Saya tidak menutup kemungkinan dia punya pekerjaan lain karena jujur PNS hasilnya kecil, selama masih bisa dihandel oleh teknologi telpon/HP/selulernya, boleh, saya nggak melarang anak buah saya berbisnis karena saya mengerti itu untuk mencukupi kebutuhan dia.”
(9 Desember 2005)

Pekerjaan sampingan yang dimiliki oleh aparatur dirasakan memang tidak mengganggu jam pelayanan kantor akan tetapi konsentrasi aparatur dalam pemberian pelayanan akan terganggu hal inilah yang menjadi penyebab tidak terfokusnya pelayanan kepada pengguna jasa. Kondisi diatas juga diperburuk oleh adanya staf yang tidak memiliki pekerjaan diluar akan tetapi sebenarnya memiliki pekerjaan lain yaitu sebagai perantara. Mereka menerima titipan-titipan berkas dari keluarga atau teman-temannya dan dari sanalah petugas menerima tip dari pengguna jasa meskipun tidak ditentukan besarnya namun dalam kultur pelayanan birokrasi di Indonesia dikenal istilah tahu sama tahu antara pegawai dan pengguna jasa.

Kesimpulan hasil penelitian yang dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tentang orientasi terhadap pelayanan khususnya penyediaan waktu khusus untuk pelayanan pengguna dapat dikatakan belum bagus karena pegawai rata-rata memiliki pekerjaan sampingan atau diluar kantor yang dianggap akan mengganggu konsentrasi seperti dikatakan Agus Dwiyanto dkk, idealnya segenap kemampuan dan konsentrasi pegawai hanya dicurahkan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

5.1.4 EFISIENSI

Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Suatu pelayanan publik dikatakan efisien bila organisasi pelayanan publik itu mampu memberikan input pelayanan seperti waktu dan biaya pelayanan yang ringan, sedangkan outputnya berupa pelayanan yang berkualitas (Agus Dwiyanto, dkk , 2002 : 75)

Efisiensi pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari sisi input sudah cukup efisien artinya waktu dan biaya yang dijanjikan memang sudah sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditentukan. Perincian biaya dan waktu yang diperlukan untuk pengurusan akta-akta catatan sipil dan surat administrasi kependudukan lihat pada tabel 4.5 Jenis pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Hal ini diakui oleh setiap pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang penulis temui ketika penelitian

berlangsung, terlebih pengguna jasa yang sudah sering menerima pelayanan dari dinas ini. Perlu diketahui bahwa pengguna jasa dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tidak saja masyarakat pada umumnya tetapi juga perangkat dari desa/kelurahan, kecamatan dan biro jasa (Bidan, pegawai rumah sakit dll) yang menguruskan surat-surat administrasi atau akta-akta catatan sipil dari warganya yang kebetulan tidak mempunyai waktu bila mengurus sendiri.

Pernyataan mereka tentang standart biaya dan waktu yang memang sudah sesuai dengan prosedur tetapnya, kadang-kadang ada yang sudah datang mengambil padahal belum jatuh temponya dan ternyata sudah selesai diproses, berikut pernyataan seorang pengguna jasa dari pengurus gereja yang menguruskan akte perkawinan jemaatnya :

“ Saya sudah sering datang kesini kadang-kadang seminggu 3 kali. Sekarang saya lagi ngurus akte perkawinan, kadang-kadang akte kelahiran masalah standart waktu selalu tepat malah sekarang saya belum waktunya ngambil tapi saya coba ambil “ (13 Desember 2005)

Dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo biaya yang dikenakan memang sudah ditetapkan oleh Perda Kabupaten Sidoarjo dan besarnya memang sesuai namun bila ada keluhan tentang biaya tambahan biasanya dari instansi dibawahannya. Salah satu keluhan tentang pungutan biaya melebihi ketentuan Perda dari warga Sidoarjo yang masuk pada Pusat Pelayanan Pengaduan Masyarakat (P3M) Kabupaten Sidoarjo seperti dibawah ini :

“ Masalah KTP dan pengurusan KSK tidak begitu sulit pada saat ini nampak dari sisi pelayanan baik di kelurahan maupun di kecamatan bahkan dari pihak Capil pun bisa langsung menanganinya kalau di beberapa kelurahan maupun di kecamatan ada kendala. KTP/KSK tersebut padahal menurut Perda resminya biaya KTP Rp.3.500,- dan KSK Rp. 5.000,- jadi kalau dijumlah Rp. 8.500,- namun di beberapa tempat lain masih saja ada oknum yang memanfaatkan sistem pelayanan KTP/KSK tersebut salah satu contohnya ; di Desa Kedung Bendo Tanggulangin ada yang ditarik sampai Rp. 25.000,- - Rp. 60.000,- Dan kami selaku masyarakat kecil mengharapkan ada penertiban terhadap aparat ditempat tersebut sehingga masyarakat tidak dirugikan. ...” (Petri Sambarno, Sidoarjo , 28 April 2005)

Berdasarkan keluhan diatas memang bukan wewenang Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo lagi karena berdasarkan Surat Keputusan Bupati Kabupaten Sidoarjo Nomor 55 tahun 2002 tanggal 26 Juni 2002 tentang pelimpahan sebagian wewenang Bupati kepada Camat, pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo untuk KTP dan KK hanya menyediakan blangkonya saja sedangkan pengurusan tetap diwilayah kecamatan masing-masing. Untuk permasalahan-permasalahan seperti ini dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo selalu menyarankan pada warga masyarakat untuk mengurus sendiri berbagai surat-surat administrasi atau akta-akta catatan sipil karena bila menggunakan pihak ketiga/ perantara biaya selalu lebih besar. Kepala Sub Dinas Penyuluhan dan Pengaduan berkomentar, tentang traumatik masyarakat yang lebih sulit bila mengurus sendiri oleh karena itu biasanya diserahkan pihak ketiga padahal era sudah berubah pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

semuanya jelas masalah waktu, biaya dan prosedur, berikut komentarnya, “ ... Masyarakat sendiri mengalami trauma padahal prosedur disini tak sesulit yang dibayangkan. Kalau diserahkan pada pihak ketiga tentu saja lebih mahal itu kan memang pekerjaan mereka, mereka mencari makan disitu. ” (8 Desember 2005)

Dalam kasus lain misalnya ada pengguna jasa memerlukan akta-akta catatan sipil secara mendadak misalnya ketika mau berhaji atau umroh pengguna jasa memerlukan akte kelahiran untuk mengurus paspor/visa sedangkan waktu sudah mendesak dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat melayani sepanjang persyaratan tetap dipenuhi sesuai prosedur masalah biaya tidak ada tambahan, tetapi biasanya pengguna jasa menyadari bahwa untuk mendapatkan pelayanan yang cepat dan lancar harus mengeluarkan sejumlah uang tambahan atau ekstra. Seperti disampaikan Kepala seksi kelahiran dan kematian bahwa,

“ Kalau toh itu ngasih silakan, kita tidak boleh menekan. Umpama pengguna jasa mau nambahi duaribu terserah. tapi kalau ditanya ya tetap biayanya Rp. 18.500.- (Rp.15.000,- untuk biaya penggantian biaya cetak KTP/Akte Catatan Sipil ditambah untuk peningkatan pelayanan Rp. 3.500,- untuk fotocopy, legalisir dan laminating)” (12 desember 2005)

Pemaparan diatas baik dari keluhan publik pengguna jasa maupun pendapat pejabat dari Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo tersebut menunjukkan bahwa efisiensi kinerja pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah

cukup efisien tapi belum secara maksimal, karena dipihak kerjasama antara organisasi dibawahnya desa/kelurahan atau kecamatan masih atau belum terjadi kesesuaian antara *input* yang digunakan dengan *output* yang dihasilkan.

Pada sisi *input*, efisiensi dipergunakan untuk mendekteksi seberapa jauh kemudahan akses publik terhadap pelayanan yang diberikan, sedangkan pada sisi *output*, efisiensi dipergunakan untuk melihat produk pelayanan yang diberikan oleh pelayanan publik tanpa adanya pemaksaan kepada publik pengguna jasa untuk mengeluarkan biaya tambahan.

5.1.5 KERAMAHAN PELAYANAN

Keramahan pelayanan dapat dilihat dan dirasakan seperti adanya kesopanan, rasa hormat, atensi atau perhatian, bersahabat ketika terjadi interaksi antara pegawai pelaksana dengan publik pengguna jasa. Oleh karena itu unsur keramahan pelayanan menjadi salah satu indikator yang penting untuk menilai kinerja pelayanan publik.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo agaknya sangat menyadari akan pentingnya pelayanan yang sopan dan ramah, berdasarkan hasil wawancara dari semua pejabat mulai tingkat Kepala Dinas sampai Kepala seksi selalu mengingatkan bila ada stafnya yang melayani kurang sopan. Seperti dikatakan Kepala Sub Bidang Penyuluhan dan Pengaduan, “Saya sering menegur, jika cara menerima telpon yang kasar.” Teguran kepada staf yang kurang sopan juga dilakukan oleh Kepala Sub Dinas Catatan Sipil seperti berikut,

“ Kalau kebetulan saya melihat ya saya tegur, bila melayani dengan menggunakan bahasa Jawa seenaknya, gak isok iki atau ngomong saenak’e tidak boleh itu. Harusnya suara kita harus lebih pelan daripada suara pemohon, kalau suara pemohon pelan, suara kita harus lebih pelan dari itu. Makanya secepatnya petugas yang didepan perlu mendapatkan semacam training John Robert Power atau kepribadian, bagaimana tata cara berpakaian, berbicara, kalau ada anggarannya ya baik bukan hanya untuk kepentingan kantor tetapi juga diluar akan sangat bermanfaat “ (14 Desember 2005)

Oleh karena itu keramahan pelayanan merupakan salah satu manifestasi dari *good service*. Sebagai suatu instansi teknis yang berhubungan langsung dengan publik pengguna jasa, petugas/pegawai pelaksana dilingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah seharusnya bersikap sopan, hormat, bersahabat dan memiliki atensi pada publik pengguna jasa. Dengan sikap ini publik akan merasa nyaman berinteraksi dan berurusan dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Sesuai realita di lapangan berdasarkan wawancara dengan pengguna jasa yang dilakukan ketika penelitian berlangsung, petugas pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo rata-rata ramah, bersedia membantu dan dalam memberikan penjelasan terlihat telaten. Jadi petugas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah sangat menyadari posisinya sebagai pelayan publik yang mengemban tugas memberikan *good service* kepada publik.

5.1.6 FASILITAS PELAYANAN

Kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat dari berbagai indikator yang bersifat fisik (Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Agus Dwiyanto, 2002: 51) Aspek fisik pelayanan publik yang dapat dilihat dari gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan berupa televisi, ruang tunggu yang nyaman, peralatan pendukung yang menarik dimata pengguna jasa, seperti seragam yang dikenakan petugas, serta semua fasilitas kantor yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat.

Berdasarkan temuan di lapangan bahwa untuk gedung pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum memadai, ruang pelayanan sangat sempit, penataan ruang kurang sesuai fasilitas televisi yang diperuntukkan pengguna jasa tidak dihadapkan pada pengguna jasa jadi bila pengguna jasa ingin melihat televisi harus menengok ke sebelah kanan. Kursi tunggu yang disediakan merupakan kursi yang biasanya untuk taman. Disana juga disiapkan bacaan berupa surat kabar bila pengguna jasa yang ingin membaca sambil menunggu permohonannya diproses tetapi surat kabar yang disediakan hanya ada satu judul dan bukan merupakan surat kabar yang berkualitas meskipun ketika dicek surat kabar itu selalu up to date. Dalam ruangan pelayanan tersebut juga tidak dipasang AC mengingat suhu udara di Kabupaten Sidoarjo tergolong panas maka kalau siang hari akan terasa panas, meskipun ada kipas angin tapi tidak difungsikan.

Bagan alir penyelenggaraan pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah ada tapi terlihat sudah kuno dan kurang menarik perhatian. Sesuai dengan Keputusan Menpan Nomor 26 tahun 2004 tentang petunjuk transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik menyebutkan bahwa kepastian dan rincian biaya pelayanan publik harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di dekat loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimum 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan, sedangkan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum ada tentang hal ini.

Segala keterbatasan fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sendiri diakui oleh Kepala Dinas maupun Kepala Sub Dinas Catatan Sipil, berikut komentarnya :

“ Gedung ini masih seperti pos kampling meskipun sudah ada ruang tunggu, TV, aquarium, surat kabar tapi fasilitas pelayanan memang kurang, kurang nyaman seperti kursi katanya untuk kursi taman. Televisi yang sedianya untuk menghibur pengguna tapi programnya disesuaikan dengan petugas misalnya acara sinetron kemudian remotenya disembunyikan. Kalau ada dana saya punya konsep seperti di bank penataannya bagus, sedangkan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo layout dan ruangan tidak memenuhi syarat harus dirubah yang nantinya akan terlihat seperti kantor yang modern. Sebenarnya SDMnya sudah siap, komitmen ada tapi sarana dan prasarana tidak memadai, terbentur dengan anggaran”.

Peralatan yang mendukung pelaksanaan pelayanan publik seperti komputer sudah cukup memadai dan canggih jarang sekali ada kendala

dalam penyelesaian pekerjaan. Dalam penenuhan ketersediaan fasilitas selalu diprogramkan dalam anggaran pembangunan.

Penampilan terutama seragam petugas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang dikenakan berbeda dengan PNS pada umumnya, karena merupakan institusi pelayanan publik seragam yang dikenakan bukan coklat keki tetapi warna biru dan hijau yang bermodel blaser untuk perempuannya. Dengan mengenakan seragam yang berbeda memang petugas terkesan kelihatan menarik dan jauh dari kesan birokrasi yang menyeramkan. Tapi sayang ketika ditanyakan apakah seragam yang dikenakan warna hijau atau biru tersebut berkaitan dengan image yang akan dibangun oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, ternyata tidak itu hanya warna pilihan yang disepakati.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan para pejabat Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat disimpulkan, belum sesuai layout, ruangan serta fasilitas pelayanan publik, menyebabkan publik merasa kurang nyaman ketika sedang mengurus kebutuhannya. Meskipun fasilitas penunjang kegiatan administrasi tergolong cukup memadai.

Sebagai dinas yang berhubungan langsung dengan kegiatan pelayanan publik, sudah semestinya instansi ini memperhatikan ketersediaan fasilitas yang sangat dibutuhkan oleh publik pengguna jasa

beserta pegawainya. Sebab tanpa fasilitas yang memadai, maka kinerja pelayanan publik menjadi tidak optimal.

5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

5.2.1 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan atau usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam suatu organisasi birokrasi, kewenangannya dimulai dari sistem peranan yang formal kemudian informalnya. Peranan ini diwujudkan dalam hirarki kewenangan yang berwujud kekuasaan legitimasi. Artinya, kekuasaan yang melekat pada jabatan tersebut dibatasi oleh aturan main yang telah ditetapkan. Pola kepemimpinan formal memiliki dimensi yang cenderung berpola instruksi, sehingga dikenal sebagai kepemimpinan formal direktif yang lebih berorientasi pada tugas.

Oleh karena itu, secara formal seorang pemimpin organisasi telah memiliki kekuasaan jabatan untuk mempengaruhi bawahannya melakukan suatu pekerjaan. Namun idealnya dalam jabatan tersebut, selain berdasar pada dimensi kepemimpinan formal direktif, hendaknya ia mampu menempatkan dirinya sebagai fasilitator sekaligus agen perubahan (*agen of change*) yang mampu mempengaruhi perilaku bawahan dalam hal peningkatan prestasi kerja, seperti memberikan keleluasaan tindakan

(discretion) bagi bawahan untuk melakukan inovasi dan kreativitas dalam pelaksanaan kerjanya. Gaya kepemimpinan yang demikian dikenal dengan istilah kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang demokratis cenderung bersikap lunak dalam memandang kekuasaan, karena proses pengambilan keputusan berdasarkan pada pendapat bawahan ataupun suara terbanyak dengan merujuk pada peraturan-peraturan yang ada, di samping pertimbangan sendiri. Azas kepemimpinan demokratis ditandai adanya transparansi atau keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Dalam gaya kepemimpinan demokratis, bawahan akan merasa nyaman melakukan aktivitas kerjanya, sehingga kinerja pelayanan publik dapat berjalan secara optimal.

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi bawahan. Jiwa kepemimpinan terbentuk melalui suatu proses belajar (*learning proses*), tidak hanya karena faktor bakat, tetapi ditunjang pula oleh pengaruh lingkungan. Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam penyelenggaraan kinerja pelayanannya dipimpin oleh seorang Kepala Dinas. Pendekatan yang dilakukan oleh Kepala Dinas adalah pendekatan formal dan informal. Pendekatan Formal merupakan pendekatan yang secara formal administratif telah diatur dalam aturan Keputusan Bupati Nomor 17 Tahun 2002 tentang petunjuk pelaksanaan pembentukan dan susunan organisasi dinas-dinas daerah

Kabupaten Sidoarjo termasuk organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Pendekatan tersebut secara organisatoris mengacu pada jalinan hubungan yang sifatnya *formal institusional*.

Pertemuan-pertemuan formal pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sebelumnya memang jarang dilakukan, tetapi semenjak ada pergantian kepemimpinan kurang lebih 2 (dua) minggu yang lalu atau akhir bulan Nopember 2005, pertemuan formal sering dilakukan seperti ungkapan Kepala Dinas dibawah ini : “ Coba tanya pada beliaunya ini (Sekretaris Kadis), selama dua minggu berapa kali saya mengadakan meeting...” Hal ini pun dikuatkan dengan pernyataan Kepala Seksi Kelahiran dan Kematian bahwa pertemuan formal sejak pergantian kepemimpinan dalam satu minggu ada 5 (lima) kali pertemuan. (Wawancara 13 Desember 2005). Pertemuan formal yang dilakukan masih terbatas pada unsur-unsur pejabat yang ada dan belum pertemuan menyeluruh semua pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo.

Pendekatan informal kepada bawahan atau staf merupakan pendekatan yang secara organisatoris tidak diatur dalam suatu aturan tertentu. Pendekatan ini lebih merupakan inisiatif pihak pimpinan sebagai manajer untuk mendekati dan mendengarkan langsung pendapat dan

saran bawahan tentang peningkatkan kinerja pelayanan publik. Pendekatan ini dikenal sebagai pendekatan personal psikologis, sebagai contoh Kepala Dinas menceritakan kepada penulis ketika berkeliling ke salah satu bagian dan menemukan satu permasalahan beliau mengajak diskusi petugas tersebut tentang pemecahan permasalahannya :

“Saya keliling-keliling nanya, saya datang melihat pada tempat pengambilan akte, outputnya Dinas ini. ...Saya lihat ada tumpukan, tumpukan akte-akte ada yang tahun 2001,2002, 2003 saya tanyakan kenapa akte ada disini, belum diambil ! saya tahu belum diambil tapi kenapa belum diambil, anda tahu mereka sudah bayar, ngurus ini perlu waktu perlu tenaga ...bagaimana caranya pikirkan, gimana ya pak? masih belum nyandak. Kamu punya alamat rumah ini? Terus ... kirim surat pak ! Pinter kamu...”

Berdasarkan pembicaraan diatas secara faktual pimpinan pada dinas ini telah melakukan upaya pendekatan secara informal. Pendekatan informal tersebut sangat diperlukan untuk membangun budaya kerja yang kondusif dalam dunia birokrasi, tetapi sebuah pendekatan informal tidak akan memberikan peranan yang terlalu strategis bagi peningkatan penyelenggaraan pelayanan publik, jika pendekatan tersebut tidak menyentuh hal-hal yang substansial seperti memotivasi bawahan untuk menjadi lebih peka terhadap aspirasi publik dan mendorong bawahan untuk melakukan inovasi serta memberikan insentif yang layak sebagai konsekuensi dari hasil kerja yang dilakukan oleh bawahan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari gaya kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, menurut penulis cukup mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, sedangkan

pendekatan informal, secara psikologis tidak hanya bersifat membangun hubungan emosional, tetapi sudah mencoba menanamkan suatu motivasi kepada bawahan untuk dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif sesuai tuntutan kebutuhan publik.

b. Kemampuan Pengambilan Keputusan

Dalam rangka mewujudkan suatu pelayanan publik yang memiliki kredibilitas yang baik di mata publik, maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo ini sudah selayaknya membangun suatu sikap yang responsif terhadap kebutuhan publik. Untuk mengembangkan sikap ini diperlukan suatu kondisi lingkungan kerja yang memungkinkan bawahan untuk terlibat dalam mengambil keputusan dalam organisasi, dimana bawahan merupakan aparat terdepan yang selalu berhadapan dengan publik pengguna jasa.

Realita dilapangan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo Kepala Dinasnya membuka diri menerima semua masukan dari bawahannya, seperti komentar beliau dibawah ini :

“ Selama dua minggu berapa kali saya mengadakan meeting, karena saya punya prinsip keputusan yang didasarkan pada pendapat orang banyak jauh lebih sempurna, dalam teori manajemen disebut *empowering*. Dan ada penyakit pejabat biasanya seolah-olah pimpinan mesti benar padahal tidak, ini masalah lihatlah apa yang disampaikan jangan melihat siapa yang ngomong. Bagus ya diakomodir to?”

Dalam pengambilan keputusan terlihat jelas bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melibatkan semua jajaran struktural.

Selain hal diatas Kepala Sub Dinas Catatan Sipil dalam rangka pengambilan keputusan juga mengajak semua stafnya meskipun pada akhirnya pimpinan juga mempunyai kewenangan *final decision*. Ungkapan lengkapnya berikut ini :

“ Dalam hal ini Saya tidak pernah mengambil keputusan sendiri walaupun mungkin final decision ada ditingkat atas, tapi kita harus menampung suara dari bawah kita pecahkan bersama baru kita keputusan. Keputusan bukan semua dari atas tapi juga menerima masukan dari bawah wis nggak diktator itu, otoriter kan gitu ...demokratislah” (14 Desember 2005)

Secara faktual, aparat yang paling dekat dengan masyarakat adalah petugas pelaksana yang langsung berhadapan dan mendengarkan apa yang menjadi keluhan dan kebutuhan publik pengguna jasa. Dengan belajar dari pengalaman diatas dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan sudah mencerminkan partisipasi bawahan dalam mengambil keputusan organisasi. Fenomena seperti ini cukup positif guna membangun pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan publik dan perubahan lingkungan lainnya.

5.2.2 Sistem Insentif

Salah satu hal yang dapat menentukan tingkat kinerja aparatur/pegawai pada pelayanan publik adalah penerapan sistem insentif. Rangsangan berupa penghargaan atau insentif kepada pegawai terutama kepada pegawai yang memiliki prestasi akan menjadi motivasi bagi pegawai yang nantinya berpengaruh pada peningkatan kinerja pelayanan publik. Insentif ini dapat diberikan berupa penghargaan materi maupun

non materi, namun sebaliknya bagi pegawai yang tidak dapat menunjukkan prestasinya dikenai disinsentif berupa teguran, peringatan, penundaan/penurunan pangkat dan pemecatan.

2.1. Dasar Pemberian Insentif

Dasar pemberian insentif kepada pegawai di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah dengan melihat kredibilitas kerjanya. Pegawai yang dinilai memiliki kredibilitas yang baik akan memperoleh penghargaan (*reward*), sedangkan pegawai dengan kredibilitas yang kurang baik, karena melakukan suatu kesalahan akan memperoleh hukuman (*punishment*). Bentuk pemberian insentif yang demikian dimaksudkan sebagai salah satu upaya menciptakan iklim kompetisi yang sehat untuk peningkatan kinerja pegawai.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo juga melaksanakan pemberian insentif, dasar pemberiannya yang sifatnya sub dinas seperti dituturkan oleh kepala Sub Dinas Catatan Sipil berikut ini :

“ ...Saya lebih menerapkan pendekatan kearah *personal approach*, ini saya lakukan untuk mengetahui bukan pekerjaan mereka saja tapi juga diluar pekerjaan mereka. Jadi mengenai reward atau punishme secara sadar sudah saya lakukan, Bila ada staf yang kerja baik ada insentif saya berikan lebih dibandingkan dengan staf yang tidak terlalu berat pekerjaannya hanya khusus untuk Sub Dinas saya. Manusia butuh penghargaan walaupun dengan ucapan terimakasih ini sudah saya berikan meskipun tidak berupa uang. Kalau berupa uang ada, saya berikan seimbang dan yang penting tidak melanggar tapi tidak saya ekspos karena menyangkut masalah sosial yang penting staf saya termotivasi.”

Sistem insentif yang berupa reward-reward non material juga diberikan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Karena salah satu tugas pokoknya adalah mengurus tentang akta kelahiran, Kepala Dinas menyimpan data-data tentang tanggal kelahiran semua pegawai maka ketika ada pegawai yang berulang tahun diberikan satu kejutan ketika apel pagi kepala Dinas memberikan ucapan selamat ulang tahun beserta bunga dan sebuah bingkisan. Ini merupakan satu bentuk penghargaan non finansial yang diberikan yaitu berupa perhatian kepada pegawai. Sebenarnya bentuk penghargaan seperti contoh diatas atau hanya sekedar ucapan terimakasih sangat mudah dilakukan dan efeknya akan dapat mendorong semangat kerja pegawai.

Ada insentif yang diberikan, ada pula disinsentif yang diberlakukan satu contoh kasus yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, satu tenaga honorer terpaksa dikeluarkan/dipecat karena meminta pembayaran lebih kepada pengguna jasa dan ini berdasarkan banyaknya laporan yang masuk padahal masa kerja dari honorer tersebut kurang lebih 10 (sepuluh) tahunan. Disinsentif yang diterapkan sebenarnya untuk dapat mengubah perilaku yang buruk kearah yang lebih baik dan dapat dijadikan soft terapi bagi yang lain untuk tidak mencontohnya.

Bentuk sanksi yang banyak dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo hanya menegur dan memarahi saja. Tetapi ada juga yang dikenai sanksi administrasi berupa pengurangan

penilaian dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), seperti diceritakan oleh Kepala Sub Dinas Catatan Sipil tentang sanksi yang diberikan oleh Kepala Dinas yang berkaitan dengan DP3 :

“ Ada salah satu staf pegawai Golongan III setelah apel dicari tidak ada, hilang barangkali pulang kerumah katanya mau mengambil kaos dalam/kaos kaki saya tidak tahu. Bapak Kepala mencari dan marah-marah, setelah datang dipanggil ditanya dari mana dijawab pulang dulu mengambil kaos dalam, lho katanya ijin ke atasanmu ngambil kaos kaki hanya karena perbedaan kaos kaki dan kaos dalam yang sama-sama kaos beliau ini diberi sanksi. Akhirnya Kepala Subag Kepegawaian dipanggil untuk mengurangi nilai DP3 tentang kejujuran pegawai tersebut”.

Berdasarkan pemaparan diatas Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo telah berusaha memberikan insentif maupun disinsentif kepada pegawainya guna mendorong kinerjanya dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Gubernur Jawa Timur ketika berpidato dalam Gladi Kesiapan Pencanaan Percontohan Pelayanan Publik di Jawa Timur. bahwa perlunya dilakukan upaya pengembangan pelayanan publik yang bercirikan *Good Governance* salah satunya adalah mengembangkan sistem insentif dan disinsentif untuk mendukung pelebagaan nilai, simbol dan praktek baru yang diperkenalkan dalam birokrasi.

Sejalan dengan apa yang disampaikan Gubernur Jawa Timur, David Osborne dan Peter Plastrik (2004: 146) mengungkapkan perlunya mendesain sistem insentif dan merekomendasi pemberian insentif finansial dan perlunya penghargaan, pengakuan dan berbagai bentuk pembayaran psikologis kepada pegawai.

2.2. Kelayakan Pemberian Insentif

Upaya peningkatan kinerja pelayanan dengan memotivasi pegawai dan guna menumbuhkan iklim kompetisi yang sehat adalah dengan memberikan penghargaan kepada pegawai yang merefleksikan nilai keadilan yang disesuaikan dengan beban kerja serta tingkat kesulitan pekerjaan dan harga kebutuhan di pasar. Penghargaan kepada pegawai yang mencerminkan nilai-nilai diatas sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk tetap bertahan hidup (*survive*) dan untuk lebih berprestasi. Hal tersebut menjadikan justifikasi tersendiri bagi seorang aparat untuk tetap bekerja dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam realitasnya insentif yang diberikan ternyata belum dapat menjadi tambahan penghasilan yang memungkinkan pegawai untuk tidak mencari sumber penghasilan lain diluar profesinya sebagai PNS. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo besarnya insentif yang ada memang tidak dapat menutupi kekurangan untuk keperluan hidup sehari-hari jadi para pegawai rata-rata mempunyai pekerjaan lain/sampingan.

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam memberikan insentif belum berdasarkan pada kenaikan harga kebutuhan untuk hidup dan pegawai pada Dinas inipun masih harus menyelesaikan beban kerja yang berat yaitu hari Sabtu tetap melakukan pelayanan publik, seperti diungkapkan kepala Sub Dinas Catatan Sipil berikut ini:

“ Reward secara otomatis, saya setuju itu bisa meningkatkan kinerja pegawai...Harapannya reward itu berbentuk uang dan bila dapat kita penuh tentu kita senang sekali termotivasi.Untuk lembur saya boleh bangga hanya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang lembur pada hari Sabtu walaupun tidak ada uang lembur, pegawai digilir sebulan mungkin satu kali dan tidak ada ganti untuk uang transport, baru kita akan ajukan dan usahakan anggaran tahun depan “

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa, dari keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan *internal equity* sebagai beban kerja yang berat, karena Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu instansi yang berhubungan dengan publik pengguna jasa secara langsung. Di samping itu dinas ini ternyata juga mengabaikan aspek *eksternal equity* dimana gaji pokok dan insentif yang diterima tidak menyesuaikan harga kebutuhan pokok yang ada sekarang dan beban kerja yang telah dilakukan oleh pegawai dinas ini.

5.3 Analisis Hubungan Antara Faktor Kepemimpinan dan Sistem Insentif dengan Kinerja Pelayanan Publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

Setelah menganalisis kinerja pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, sebagai salah satu instansi yang memberikan pelayanan pada masyarakat, dilihat dari dimensi akuntabilitas, responsibilitas, orientasi terhadap pelayanan, efisiensi, keramahan pelayanan dan fasilitas pelayanan serta melihat apakah kepemimpinan dan sistem insentif yang diterapkan dapat menjadi faktor

penentu meningkatnya kinerja pelayanan publik pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Selanjutnya adalah analisis hubungan antara kinerja pelayanan dengan faktor kepemimpinan dan sistem insentif :

5.3.1 Hubungan antara faktor kepemimpinan dengan kinerja pelayanan

Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam melakukan tugas dan fungsinya ternyata lebih mengutamakan kepentingan atasan/pimpinan daripada kepentingan publik pengguna jasa. Prinsip loyalitas kepada atasan lebih mengedepan daripada loyalitas kepada pengguna jasa. Fenomena ini tampak masih rendahnya rasa tanggung jawab pegawai dalam memberikan pelayanan kepada publik, terbukti dalam hal pemberian pelayanan masih menerapkan standar nilai dan norma yang dibuat oleh sepihak yaitu dinas ini sendiri sehingga komitmen pegawai pada publik yang membutuhkan jasa layanan cenderung melemah.

Hal tersebut terjadi karena lamanya proses indoktrinasi kultur birokrasi, sehingga pegawai dalam mempertanggungjawabkan tugasnya selalu melihat ke atas (Agus Dwiyanto, 2002). Kuatnya kultur dan struktur birokrasi yang cenderung paternalisme telah menyebabkan orientasi pelayanan publik lebih mengedepankan fungsi dan peran Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sebagai pengatur daripada pelayanan publik. Kondisi ini menyebabkan posisi penyelenggara

pelayanan menjadi lebih kuat daripada pengguna jasa sehingga bila pengguna jasa merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan tidak dapat berbuat apapun.

Pengaruh kultur paternalisme juga kuat dalam dimensi efisiensi pelayanan, hal ini tercermin ketika petugas dihadapkan pada persoalan harus mengambil satu keputusan dalam hal pelayanan pada pengguna jasa. Pegawai mempunyai rasa ketakutan atau kekawatiran bila melakukan diskresi hal ini akan dianggap sebagai suatu pelanggaran karena melampaui wewenang pimpinan. Jadi pegawai masih beranggapan bahwa ketaatan mematuhi aturan atau norma dan loyalitas pada pimpinan merupakan bagian dari penilaian kerja. Ketergantungan pada pimpinan inilah yang menjadi penyebab inefisiensi pelayanan dan ditandai dengan banyaknya keluhan atas kepastian waktu pelayanan.

Kultur paternalis juga tampak pada fasilitas pelayanan publik dimana fasilitas yang digunakan baik ruang maupun sarana kerja lebih bagus dan nyaman daripada yang disiapkan untuk pengguna jasa.

5.3.2 Hubungan antara faktor sistem insentif dengan kinerja pelayanan

Faktor lain yang dapat memacu kinerja pelayanan publik adalah penerapan insentif dan disinsentif. Insentif atau penghargaan dapat diberikan berupa finansial maupun non finansial. Penghargaan diberikan kepada pegawai yang dapat menunjukkan prestasi dan sebaiknya

punishment /disinsentif diberikan pada mereka yang melanggar peraturan yang telah ditetapkan.

Penghargaan yang diberikan dilingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang berupa insentif finansial hanya sebatas tunjangan jabatan bagi yang menduduki jabatan struktural atau pegawai yang memegang tugas tertentu seperti kasir atau pembuat daftar gaji seperti layaknya PNS diseluruh wilayah Indonesia. Insentif non finansial diberikan dalam bentuk pujian, ucapan terima kasih sedangkan disinsentif yang diterapkan berupa teguran, peringatan, penurunan nilai DP3 sampai pemecatan.

Realitas penerapan insentif pada dinas ini belum ada sehingga motivasi yang dimiliki pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo untuk dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat pun masih rendah. Hal ini dapat dilihat bahwa kebanyakan pegawai pada dinas ini memiliki pekerjaan sampingan sehingga konsentrasi perpecah tidak hanya memberikan pelayanan kepada publik tetapi juga mengurus hal lain. Jadi tidak adanya insentif yang dapat menunjang kebutuhan pegawai dijadikan sumber alasan untuk mencari tambahan penghasilan diluar kantor.

Tidak adanya insentif yang diberikan menyebabkan pegawai yang tidak memiliki pekerjaan lain akan mencari penghasilan didalam dinas ini sendiri yaitu menjadi perantara, mereka menerima titipan-titipan dari pengguna jasa yang tentunya akan memberi tambahan/tip. Hal ini dapat

menimbulkan penafsiran yang buruk dari masyarakat bahwa petugas melakukan suatu diskriminasi pelayanan.

Oleh karena tidak adanya insentif yang memadai maka pegawai dalam penyelenggaraan pelayanan publik juga terkesan apa adanya. Pegawai juga tidak memiliki inisiatif didalam penyelenggaraan pelayanan publik karena dalam bekerja masih mendasarkan pada prosedur tetap atau kepentingan instansi dan belum mendasarkan pada tingkat kepuasan masyarakat.

Tidak adanya motivasi untuk lebih meningkatnya kinerja pelayanan dalam pemikiran pegawai bahwa tidak ada gunanya memiliki prestasi yang baik atau lebih baik dari pegawai yang lain karena semuanya sama saja tidak ada imbalan apapun mungkin berbeda bila sistem insentif ini diterapkan.

Pada dinas ini dalam menerapkan sistem disinsentif dapat dikatakan cukup tegas seperti penurunan nilai DP3 bagi yang tidak disiplin atau pemecatan bagi yang telah melanggar aturan seperti meminta pembayaran lebih dari pengguna jasa. Hal ini kenapa bisa terjadi karena memang gaji, insentif atau penghargaan lain tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Rasanya tidak seimbang bila berbicara tentang disinsentif bila insentif yang diharapkan tidak dapat dipenuhi terlebih dahulu.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data bahwa kinerja pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat disimpulkan sebagai berikut : **pertama** bila dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan tidak konsisten dalam dimensi akuntabilitas, pada tataran petugas pelaksana dalam penyelenggaraan pelayanan publik belum mengindahkan norma dan nilai yang berkembang di masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan masih didasarkan pada prosedur tetap yang kaku sehingga masih ada dari pengguna jasa harus ditolak permohonannya karena kurang dalam memenuhi persyaratan. Pegawai masih takut dan khawatir bila melakukan inisiatif sendiri dalam penyelesaian persoalan karena dianggap menyalahi wewenang pimpinan sehingga dalam memberikan pelayanan tidak ada inisiatif untuk memberikan solusi bagi pengguna jasa. Dengan melihat hal tersebut dapat dikatakan bahwa prioritas utama masih pada atasan bukan pada kepuasan pengguna jasa. Sementara akuntabilitas dinas ini pada tataran pimpinan sudah cukup akuntabel karena kebijakan yang diberikan sudah berorientasi kepada kepuasan pengguna dicontohkan apabila ada pengguna jasa dalam mengurus suatu akta catatan sipil kurang memenuhi prosedur untuk tetap memprosesnya artinya prosedur yang telah dibuat lebih fleksibel untuk diterapkan namun sayangnya ditingkat petugas pelaksana kebijakan ini tidak berjalan dengan baik karena petugas kurang memahami kebijakan pimpinan. Jadi

menurut Agus Dwiyanto (2002) akuntabilitas kinerja pelayanan publik yang baik selain didasarkan ukuran internal yang dikembangkan pemerintah atau penyelenggara pelayanan publik itu sendiri seperti pencapaian target tetapi juga harus didasarkan pada ukuran eksternal seperti norma dan nilai yang sedang berkembang di masyarakat.

Kedua kinerja pelayanan publik Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari dimensi **responsibilitas** terhitung cukup **responsif** dengan melihat struktur organisasi ada Seksi penyuluhan dan pengaduan yang menampung segala kritikan dan masukan dari masyarakat. Secara umum Kabupaten Sidoarjo sendiri memiliki suatu lembaga khusus (P3M) menangani segala macam keluhan dan pengaduan dari masyarakat. Semua pengaduan ditampung dan disalurkan kepada instansi terkait dan harus direspon maksimal 7 (tujuh) hari sehingga bila dalam 7 (tujuh) hari tidak ada tanggapan berarti keluhan dari masyarakat itu benar adanya. Dalam memahami kebutuhan pengguna jasa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memprogram kegiatan-kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat seperti program jemput bola, mencoba pelayanan satu hari untuk pengurusan akta-akta catatan sipil juga terobosan KTP gratis untuk masyarakat miskin. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup memahami perubahan kebutuhan dan tuntutan publik dan dapat merefleksikan dalam bentuk program kegiatan yang berorientasi pada masyarakat.

Ketiga bila dilihat dari sisi dimensi orientasi terhadap pelayanan, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo

digolongkan belum cukup baik. Melihat kualitas SDMnya memang sudah mencukupi (rata-rata memiliki pendidikan S1) namun pelatihan dan pendidikan untuk meningkatkan pelayanan tidak ada, kemudian pegawai banyak yang memiliki pekerjaan sampingan sehingga kegiatan pelayanan publik tidak terfokus. Mengutip pendapat Agus Dwiyanto (2002) dalam hal orientasi pelayanan idealnya segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki pegawai hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan hanya untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa.

Keempat, untuk dimensi efisiensi, kinerja pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo bila dilihat dari sisi input maupun output sudah cukup efisien artinya waktu dan biaya yang dijanjikan memang sudah sesuai dengan prosedur tetap yang telah ditentukan. Walaupun banyak keluhan tentang biaya pengurusan KTP, KK lebih mahal dari ketentuan itu bukan dari pihak Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo melainkan dari organisasi dibawahnya yakni Kelurahan/Desa/Kecamatan atau biasanya pihak perantara (Calo).

Kelima, kinerja pelayanan dilihat dari dimensi keramahan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo agaknya sangat menyadari akan pentingnya pelayanan yang sopan dan ramah selama ini tidak ada keluhan dari pengguna jasa tentang perlakuan kasar atau tidak ramah dari pegawai. Hal ini karena semua unsur saling mengingatkan akan pentingnya keramahan. Jadi petugas yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil

Kabupaten Sidoarjo sudah sangat menyadari posisinya sebagai pelayan publik yang mengemban tugas memberikan *good service* kepada publik.

Keenam, bila dilihat dari fasilitas pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo masih belum memadai ruang pelayanan sempit tidak ada AC, kursi tunggu tidak nyaman, lay out perlu dibenahi namun fasilitas penunjang pelayanan seperti sarana komputer sudah cukup memadai juga penampilan petugas dengan seragam yang dikenakan cukup menarik dan jauh dari kesan meyeramkan.

Jadi secara umum kinerja pelayanan publik dilihat dari dimensi akuntabilitasnya, responsivitasnya, efisiensi, orientasi terhadap pelayanan, keramahan dan fasilitas yang dimilikinya maka Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan sudah cukup baik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maka bila dinas ini diunggulkan sebagai salah satu instansi yang dijadikan percontohan dalam pelayanan publik untuk tahun 2005 di Jawa Timur merupakan pilihan yang tepat.

Selanjutnya kinerja pelayanan publik yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yaitu : **Pertama**, Gaya kepemimpinan. Dalam aspek ini, kepemimpinan Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo cukup mencerminkan kepemimpinan yang demokratis, artinya dalam proses pengambilan keputusan selalu mengikutsertakan bawahan. Selanjutnya dalam pertemuan formal dan informal, sudah mencoba membangun hubungan emosional, dan menanamkan suatu motivasi kepada bawahan untuk dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif sesuai tuntutan kebutuhan publik.

Kedua, dalam hal pemberian insentif pada dinas ini sudah dilakukan, namun keseluruhan penghargaan yang diberikan seperti gaji pokok dan insentif cenderung mengabaikan beban kerja yang berat (*internal equity*) dan harga kebutuhan pokok (*eksternal equity*). Pada kasus ini menunjukkan bahwa Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo belum memiliki dasar yang kuat bagaimana secara teknis memberikan insentif yang proporsional kepada pegawainya.

6.2. Saran

Berdasarkan hasil kesimpulan maka saran-saran yang diberikan untuk Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo adalah sebagai berikut :

Pertama, untuk meningkatkan akuntabilitas kinerja pelayanannya pada publik, hendaknya pihak dinas menyusun dan mengaplikasikan *customer's charter* (piagam pelayanan) dalam praktek penyelenggaraan pelayanan pada publik. Dengan *customer's charter* jalannya penyelenggaraan pelayanan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dapat terus dipantau dan dievaluasi secara berkala oleh publik pengguna jasa. Evaluasi internal maupun eksternal tidak hanya dilakukan dalam rentang waktu tahunan seperti dalam LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah), akan tetapi dilakukan secara berkala dalam kurun waktu relatif singkat guna dapat mendeteksi secara dini apabila ada persoalan-persoalan yang harus diselesaikan.

Disamping itu agar pelayanan pada publik dapat maksimal, maka petugas diberi pembekalan tentang wawasan pelayanan umum (*sense of public service*). Sehingga dalam menjalankan tugas pelayanan, petugas dapat mengambil inisiatif (*diskresi*) apabila menemui kendala dalam pelayanan publik. Untuk penelitian selanjutnya, maka penulis menyarankan agar meneliti tingkat diskresi, prosedur pelayanan, dinamika kerja organisasi ataupun kapasitas kerja pegawai (*skilled capacity*) dinas ini.

Kedua, untuk peningkatan responsivitas penyelenggaraan pelayanan, dalam upaya menampung keluhan dan kritik-kritik dari masyarakat, selain mengoptimalkan sarana yang telah ada, seperti penyediaan kotak surat dan pemberian penyuluhan, dinas ini sudah saatnya mulai memanfaatkan kemajuan teknologi dengan membangun website sendiri, membuka layanan administrasi melalui email, nomor telepon khusus untuk pengaduan, ataupun membuka layanan saran/kritik via SMS. Dengan metode ini diharapkan akan lebih mendekatkan dinas dengan publik yang akhirnya berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan.

Ketiga, dalam dimensi orientasi terhadap pelayanan hendaknya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo terus memacu SDMnya dengan mengirimkan ke pusat pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan pelayanan publik seperti kehumasan atau kursus kepribadian. Kemudian hendaknya petugas bersikap profesional artinya ketika bertugas pada dinas ini seharusnya berkonsentrasi penuh terhadap tugas pelayanan umum kecilnya gaji dan insentif bukan merupakan sumber alasan untuk pelayanan yang apa adanya.

Keempat, dalam hal upaya efisiensi pelayanan, faktor kepuasan dan kelancaran layanan publik harus tetap menjadi prioritas utama Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. Unsur kerjasama dengan instansi dibawahnya harus terjalin agar pungutan diluar PERDA tidak akan ada.

Kelima, dalam hal keramahan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo sudah cukup baik, namun perlu meningkatkan kualitas SDM yang peka terhadap tugasnya, maka ada baiknya dinas memberikan pembekalan pada petugas/pegawai juga saling mengingatkan terus memperbaiki perilakunya yakni mengembangkan sikap sopan santun pada publik pengguna jasa.

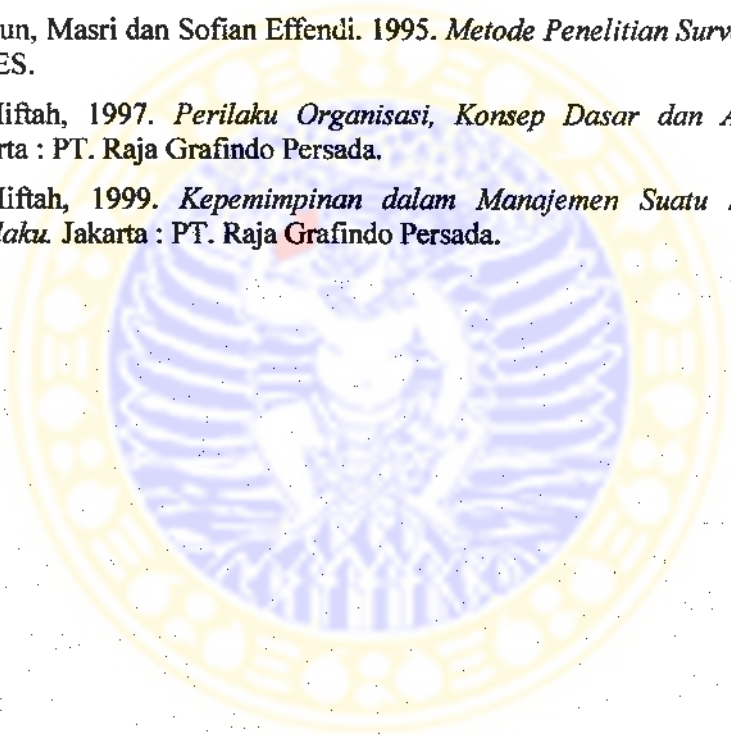
Keenam, dalam hal penyediaan fasilitas, untuk lebih mengoptimalkan kinerja, maka perlu dilakukan pembenahan terhadap kondisi fisik ruangan pelayanan dengan penataan yang memberikan kenyamanan bagi publik.

Dalam aspek yang berhubungan dengan faktor Kepemimpinan dan Sistem Insentif, hal-hal yang sebaiknya dilakukan adalah : **pertama**, dalam hal kepemimpinan, kepala dinas dalam pelaksanaan tugasnya terus melakukan pendekatan formal maupun informal untuk memotivasi pegawai agar dapat bekerja secara responsif, inovatif dan kreatif, berani melakukan diskresi-diskresi dengan penuh tanggungjawab sesuai tuntutan publik **Kedua**, pemberian insentif hendaknya diusahakan, dengan memperhitungkan aspek kualitas dan kuantitas kerja. Dengan sistem insentif yang demikian maka, pegawai termotivasi untuk bekerja secara optimal, karena kinerjanya akan mendapat *reward* berupa uang yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif, Edisi Pertama*. Yogyakarta : BPFE Fakultas Ekonomi UGM.
- Amstrong, Michael, 1995, *Menjadi Manajer Yang Lebih Baik Lagi*, Terjemahan, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Dwiyanto, Agus, 1995. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Makalah disampaikan pada Seminar Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Dwiyanto, Agus, 2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta : Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan Universitas Gadjah Mada.
- Gibson, L. James, Ivancevich, Donelly., 1996. *Organization*, Richard, D. Irwin. Inc. New York (Jilid I : terjemahan).
- Gibson, L. James, Ivancevich, Donelly., 1996. *Organization*, Richard, D. Irwin. Inc. New York (Jilid II : terjemahan).
- J, Moleong Lexy, 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Kartono, Kartini, 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta : Grafindo
- Keban, Yeremias T., 1995. *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*, Makalah disajikan pada seminar sehari Kinerja Organisasi Publik, Fisipol UGM, Yogyakarta.
- Kumpulan Peraturan Tentang Kepegawaian Instansi Dan Pejabat Pemerintah 1999 – 2000*. 2000. Jakarta : PT. Mitra Info.
- Moenir, H.A.S, 1995. *Manajemen pelayanan Umum Di Indonesia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Nugroho, D., Riant, 2001. *Reinventing Indonesia : Menata Ulang Manajemen Pemerintahan Untuk Membangun Indonesia Baru Dengan Keunggulan Global*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Osborne, David dan Peter Plastrik. 2004. *Memangkas Birokrasi : Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha. Cetakan Kedua. (Terjemahan)*. Jakarta : PPM.
- Osborne, David dan Ted Gaebler. 2003. *Mewirausahakan Birokrasi Mentransformasi Semangat Wirausaha ke Dalam Sektor Publik, Cetakan Ketujuh. (Terjemahan)*. Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Pedoman Susunan Organisasi Dan Tata Kerja Perangkat daerah Serta Tata Naskah Dinas Lingkup Pemerintahan Propinsi Dan Kabupaten/Kota*. 2001. Jakarta : PT. Mitra Info.

- Prawirosentono, Suyadi, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Dan Pena Persada.
- Rachmawati, Eka Nur, 2004. *Paradigma baru : Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai basis meraih keunggulan kompetitif*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Ekonisia.
- Ratminto, dan atik Septi Winarsih, 2005. *Manajemen Pelayanan*. Cetakan Pertama. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Richard M. Steers., 1980. *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. Good Year Company, Inc. Santa Monica., California (terjemahan).
- Simamora, Hendry, 1995. *Manajemen : Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Thoha, Miftah, 1997. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Thoha, Miftah, 1999. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.



PEDOMAN WAWANCARA

Pertanyaan untuk Petugas Pelayanan

A. Akuntabilitas

1. Dengan cara bagaimana Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mempertanggungjawabkan kinerjanya ?
2. Dalam urusan pelayanan pada publik biasanya ada landasan pokok, seperti adanya Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) yang dapat dijadikan acuan untuk pertanggungjawaban tugas. Sehubungan dengan hal tersebut, apa yang akan Anda lakukan, apabila ada pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan administrasi, seperti yang dikehendaki dalam Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) ?
3. Bagaimana kalau sebagian dari acuan yang tertuang dalam Petunjuk Pelaksanaan (Juklak) tersebut ternyata dianggap oleh publik pengguna jasa sebagai pangkal masalah yang dikeluhkan oleh mereka ?
4. Apakah dalam praktek pelayanan administrasi publik di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, kepentingan publik pengguna jasa merupakan prioritas utama ?

B. Responsivitas

1. Dengan cara bagaimana Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo mengakomodasi aspirasi publik pengguna jasa yang berupa saran, kritik, ataupun keluhan-keluhan ?
2. Disamping aspirasi publik, apakah Anda sebagai petugas telah memahami apa yang menjadi kebutuhan publik pengguna di

lingkungan kerja Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?

3. Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam mengakomodasi aspirasi publik pengguna jasa ?
4. Langkah-langkah apa sajakah yang dilakukan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam meminimalisir hambatan-hambatan yang terjadi dalam praktek pelayanan publik ?

C. Orientasi terhadap Pelayanan

1. Menurut pendapat Anda bagaimana kualitas sumberdaya manusia pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, khususnya petugas yang berhubungan langsung dengan aktivitas pelayanan publik ?
2. Anda sebagai petugas di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo selain mempunyai pekerjaan rutin, apakah Anda mempunyai pekerjaan sampingan yang sifatnya insidentil ? Misalnya ada, Mengapa Anda melakukannya dan bagaimana tanggapan dari Pimpinan atau rekan kerja Anda? Jika memang Anda mempunyai pekerjaan sampingan, bagaimana sikap Anda ketika dihadapkan pada kondisi dimana pekerjaan sampingan tersebut berbenturan dengan pekerjaan pokok Anda sebagai petugas publik, mana yang akan Anda prioritaskan terlebih dahulu ? Pernahkan Anda

memanfaatkan fasilitas kantor untuk membantu pekerjaan sampingan tersebut?

3. Pernahkah anda mengikuti pelatihan untuk peningkatan SDM sesuai dengan perkembangan dan perubahan tugas anda, baik yang dilakukan dinas sendiri maupun dari luar ?

D. Efisiensi

1. Apakah ada standarisasi waktu dan biaya dalam mengurus pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, sehingga publik pengguna jasa bisa mendapatkan pelayanan yang efisien dan optimal ?
2. Dilihat dari standarisasi waktu, bagaimana proses pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, apakah waktu yang dibutuhkan lebih singkat atau lebih lama dari standar yang telah ditetapkan ?
3. Bagaimana menurut pendapat Anda sebagai petugas publik, apakah standard biaya yang harus dibayarkan oleh publik untuk mengurus pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo telah sesuai dengan jasa pelayanan yang diberikan oleh dinas ini pada publik ?
4. Apabila ada publik pengguna yang membutuhkan pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo yang sifatnya sangat mendesak, langkah apa yang akan Anda lakukan sebagai petugas publik ?

E. Keramahan Pelayanan

1. Menurut Anda, sudahkah pelayanan yang diberikan oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo memenuhi kriteria pelayanan yang ramah dan tanggap akan kebutuhan publik ?
(Mohon dijawab secara obyektif)
2. Bagaimana Anda menjalin komunikasi dengan pengguna jasa, ketika memberikan pelayanan kepada mereka, apakah Anda menyapanya terlebih dahulu dengan ucapan, “Selamat pagi/selamat siang, apa yang bisa saya bantu ?”. Selanjutnya apa yang Anda lakukan ?
3. Sebagai petugas, bagaimana sikap Anda ketika menjumpai ada pengguna yang bersikap kurang sabar dalam urusan surat-surat tertentu ?
4. Untuk menjaga kredibilitas, adakah teguran dari pimpinan apabila petugas yang berhadapan langsung dengan publik bersikap kurang sopan dan kurang menghargai publik pengguna jasa ?

F. Fasilitas Pelayanan

1. Sebagai petugas sebuah organisasi yang berurusan dengan kebutuhan publik, menurut Anda, fasilitas dan sarana penunjang pekerjaan yang tersedia pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, termasuk dalam kategori yang bagaimana, dilihat dari kelengkapannya sudah menggunakan teknologi canggih misal komputer, tata letak ruang kerja, ruang tunggu yang nyaman/berAC, fasilitas pelayanan berupa televisi, maupun kebersihannya ?

2. Peralatan apa yang paling dibutuhkan sebagai penunjang aktivitas kerja Anda sebagai petugas ? Serta peralatan apa saja yang sering menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan ?
3. Bagaimana Anda mensiasati pekerjaan dengan peralatan yang terbatas, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan ?
4. Upaya apa saja yang dilakukan oleh mengurus pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo dalam memenuhi ketersediaan fasilitas kerja ?
5. Bagaimana menurut anda apakah penampilan petugas yang melaksanakan pelayanan berpenampilan menarik, dengan mengenakan seragam atau asesoris tertentu atau khas ?

Faktor-faktor yang mempengaruhi

A. Kepemimpinan

- a. Bagaimana struktur organisasi yang ada pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo ?
- b. Sebagai karyawan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, menurut pendapat Anda, bagaimana kepemimpinan yang terdapat di dinas tersebut ?
- c. Apakah pimpinan Anda mengikutsertakan karyawan dalam proses mengambil keputusan yang berkenaan dengan aktivitas pelayanan publik ?
- d. Bagaimana pimpinan Anda menjalankan peran interpersonalnya, peran informasionalnya dan peran decisional/ pengambil keputusan?

- e. Bagaimanakah frekuensi pertemuan, baik secara formal maupun informal yang dilaksanakan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?

B. Sistem Insentif

- a. Penghargaan finansial apa saja yang Anda terima sebagai bentuk kompensasi selama Anda bekerja di mengurus pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?
- b. Selain gaji pokok, penghargaan finansial apa saja yang Anda diterima ?
- c. Bagaimana prosesnya, sehingga Anda mendapat penghargaan tersebut ?
- d. Atas pertimbangan apa Anda memperoleh penghargaan tersebut ?
- e. Adakah bentuk penghargaan lainnya selain penghargaan finansial ? contohnya ?
- f. Apakah pernah di lingkungan kerja Anda diberikan sanksi atau hukuman terhadap karyawan yang dinilai melanggar peraturan kerja ?
- g. Berdasarkan kenyataan yang Anda lihat dan mungkin Anda rasakan, apakah sistem insentif yang diberikan dapat merubah atau mendorong kinerja karyawan ?

Pertanyaan untuk Publik Pengguna

1. Sebagai publik pengguna layanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo, saat ini Anda sedang mengurus surat jenis apa? Apakah Anda memahami prosedur resmi yang ditetapkan di dinas ini ?
2. Bagaimana tanggapan Anda terhadap kinerja pelayanan administrasi pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?
3. Berapa waktu yang Anda perlukan untuk mengurus surat-surat tersebut ?
4. Selama Anda mengurus surat-surat, apakah biaya/tarif yang dikenakan sesuai dengan standard biaya/tarif resmi seperti yang tertuang dalam ketentuan yang dibuat oleh Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?
5. Bagaimana perlakuan yang Anda terima dari petugas yang memberikan pelayanan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo ?
6. Pernahkan Anda diminta untuk menunggu karena petugas yang seharusnya memberikan pelayanan sedang tidak ada di tempat kerja ? dan apa tindakan petugas lainnya ?
7. Bagaimana tanggapan Anda terhadap penyediaan fasilitas publik di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?
8. Apa Anda merasa nyaman berada di lingkungan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidoarjo?
9. Apa yang menjadi keluhan atau hambatan ketika Anda mengurus surat-surat penting lainnya ?
10. Bagaimana tanggapan Anda mengenai persyaratan-persyaratan administrasi yang harus dilengkapi ?



PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO

BADAN KESATUAN BANGSA DAN PERLINDUNGAN MASYARAKAT

Komplek Stadion Gelora Delta. Jalan Pahlawan Telp./ Fax 8921954
SIDOARJO - 61211

Sidoarjo, 6 Desember 2005

Nomor : 0721/2884/1404.4.4/2005
Sifat : Penting
Lampiran :-
Perihal : Permohonan Ijin melakukan Penelitian
An. Sdr. SRI PURWATI.

Kepada
Yth. Sdr. Kadin Kependudukan dan
Catatan Sipil Kab. Sidoarjo
di
SIDOARJO

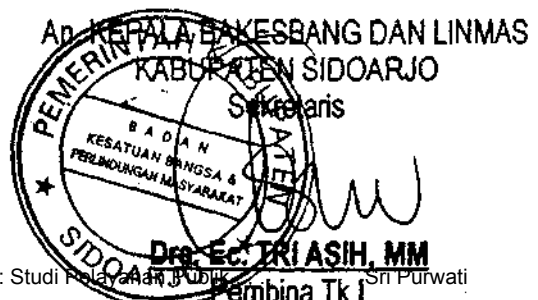
Berdasarkan surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya Nomor : 3546/J03.4/PP/2005 tanggal 31 Oktober 2005 perihal sebagaimana pokok surat, maka bersama ini kami hadapkan :

Nama : SRI PURWATI
NIM : 090310673 - L
Alamat : Bumi Candi Asri 61/39 Sidoarjo
Judul/Tema : Kinerja Pelayanan Publik Pada Era Otoda: Studi Pelayanan Administrasi Publik Di Kab. Sidoarjo
Lama survey : 1 (satu) bulan TMT surat dikeluarkan
Pengikut : -

untuk melakukan penelitian di Instansi Saudara guna kepentingan studi, dengan syarat-syarat/ketentuan sebagai berikut :

1. Yang bersangkutan harus mentaati ketentuan/peraturan yang berlaku dimana dilakukannya suvey/penelitian.
2. Dilarang menggunakan questionnaire di luar design yang telah ditentukan.
3. Yang bersangkutan sesudah melakukan survey/penelitian harap melaporkan pelaksanaannya dan hasilnya ke Bakesbang Linmas Kab. Sidoarjo.
4. Surat Keterangan ini akan dicabut/tidak berlaku apabila yang bersangkutan tidak memenuhi syarat-syarat serta ketentuan seperti tersebut di atas.

Demikian untuk menjadikan maklum.



Tesis

Parameter Kinerja Pelayanan Publik : Studi Pelayanan Publik Sdr. Sri Purwati

Tembusan :

Yth. 1. Sdr. Direktur Prog. Pascasarjana Unair.

2. Sdr. Yang bersangkutan.

NIP. 010 103 289



SALINAN

KEPUTUSAN
REKTOR UNIVERSITAS AIRLANGGA
Nomor : 2406/J03/PP/2004

TENTANG

PENETAPAN NAMA-NAMA MAHASISWA BARU PROGRAM MAGISTER PROGRAM
STUDI ILMU-ILMU SOSIAL PEMINATAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAN
POLITIK LOKAL TAHUN AKADEMIK 2003/2004

REKTOR UNIVERSITAS AIRLANGGA

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka memenuhi kriteria penerimaan Mahasiswa Baru Program Magister Program Pascasarjana Universitas Airlangga Tahun Akademik 2003/2004, perlu diadakan seleksi bagi mahasiswa tersebut;
- b. bahwa perlu ditetapkan nama-nama mahasiswa baru Program Magister Studi Ilmu-Ilmu Sosial Peminatan Manajemen Pemerintahan dan Politik Lokal, Program Pascasarjana Universitas Airlangga Tahun Akademik 2003/2004;
- c. bahwa sehubungan dengan butir a dan b, maka perlu diterbitkan Keputusan Rektor;
- Mengingat : 1. Keputusan Mendikbud RI Nomor 0442/0/1992 tentang Statuta Universitas Airlangga ;
2. Keputusan Dirjen Dikti Depdikbud RI Nomor 593/Dikti/Kep./1993 tentang Pemberian Izin Penyelenggaraan Program Studi Magister dan Doktor di Universitas Airlangga ;
3. Keputusan Mendikbud RI No. 0192/0/1995 jo No. 0276/0/1996 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Universitas Airlangga ;
4. Peraturan Pemerintah R.I. Nomor 60 Tahun 1999 (L.N. Tahun 1999 Nomor 115) tentang Pendidikan Tinggi ;
5. Keppres R.I. No.257/M Tahun 2001 tentang Pengangkatan Rektor Universitas Airlangga ;
6. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional ;
- Memperhatikan : Surat Direktur Program Pascasarjana No.1096/J03.4/PP/2004 tanggal 18 Maret 2004;



- 2 -

MEMUTUSKAN

- Menetapkan
Pertama : Menetapkan Nama-nama Mahasiswa Baru Program Magister Program Studi Ilmu-Ilmu Sosial Peminatan Manajemen Pemerintahan dan Politik Lokal Program Pascasarjana Universitas Airlangga Tahun Akademik 2003/2004;
- Kedua : Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan, dengan ketentuan bahwa apabila terdapat kekeliruan atau kekurangan dalam keputusan ini akan diperbaiki sebagaimana mestinya.

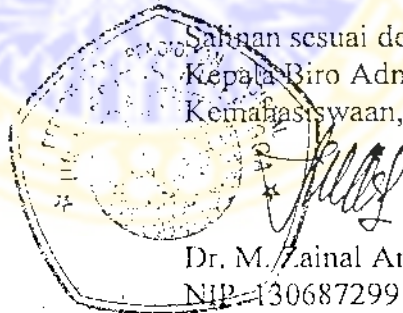
Ditetapkan di : Surabaya
Pada tanggal : 26 Maret 2004

REKTOR
ttd.
PURUHITO
NIP. 130350713

SALINAN disampaikan kepada Yth :

1. Pembantu Rektor I Unair
2. Direktur Program Pascasarjana Unair
3. Yang bersangkutan

Salinan sesuai dengan aslinya
Kepala Biro Adm. Akademik dan
Kemahasiswaan,



Dr. M. Zainal Arifin, drh., M.S.
NIP. 130687299

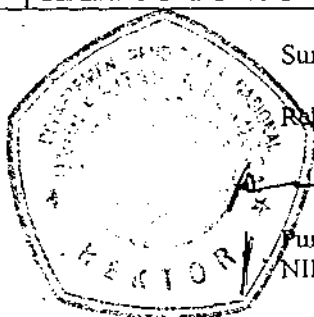
LAMPILAN : SURAT KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS AIRLANGGA
 NOMOR : 2406 /J03/PP/2004 TANGGAL, 26 MARET 2004
 TENTANG : MAHASISWA BARU PROGRAM MAGISTER PROGRAM STUDI ILMU-ILMU
 SOSIAL PEMINATAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAN POLITIK LOKAL
 TAHUN AKADEMIK 2003/2004

DAFTAR MAHASISWA BARU PROGRAM MAGISTER PROGRAM STUDI ILMU-ILMU SOSIAL
 PEMINATAN MANAJEMEN PEMERINTAHAN DAN POLITIK LOKAL TAHUN AKADEMIK
 2003/2004

NO.	NAMA MAHASISWA	ASAL PT/INSTANSI
1.	Kuntarti Sri Rejeki, S.Pi	BAPPEPROV
2.	Pung Karnantohadi, S.H.	DINAS PENDAPATAN
3.	Anie Susi Lestari, S.E.	DINAS INFOKOM
4.	Nursodik Gunarjo, S.Sos.	DINAS INFOKOM
5.	Nurareni Widiastuti, S.E.	BAPPEPROV
6.	Mulyono, S.H.	DINAS LLAJ
7.	Budi Utomo, STP	DINAS KESEHATAN
8.	Edy Tambeng Widjaja, ST.	BAPPEPROV
9.	Diah Nawang Palupi, S.H.	DINAS TENAGA KERJA
10.	Samsul Huda, S.H.	BADAN PENGAWAS
11.	Sri Purwa. ti, S.Sos	BADAN PERPUSTAKAAN
12.	Damin, Drs.	BAPEMAS
13.	Imam Chotib, S.sos.	BAPEMAS
14.	Yoeliati, S.Sos.	DINAS TENAGA KERJA
15.	Margaretha Sari P., S.H.	DISPORA
16.	Sugiyatno, S.Sos.	DIPERINDAG
17.	Naniek Diah Ayu A., S.E.	DINAS PU BINA MARGA
18.	H.Moh.Bahri Arofah, S.Sos.	DINAS PENDIDIKAN
19.	Sirazul Munir, SKM.	DINAS KESEHATAN
20.	Sepuro Budi Pramono, S.STP.	KAB.PASURUAN
21.	Hartono, S.Sos.	KAB.BANYUWANGI
22.	Subarja, S.H.	BAPEDAL
23.	Suherman Cahyono, S.E.	KAB.BANYUWANGI

Surabaya, 26 Maret 2004

Rektor Univ.Airlangga,



Puruhito
 NIP. 130325832