

**IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 191 TAHUN 2016
TENTANG PENETAPAN 59 KABUPATEN/KOTA SEBAGAI ROLE
MODEL PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK PADA
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN DELI SERDANG**

TESIS

OLEH

**AKHMAD YAN DARMAWAN
NPM. 181801040**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 8/2/21

Access From (repository.uma.ac.id)

**IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR
NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 191 TAHUN 2016
TENTANG PENETAPAN 59 KABUPATEN/KOTA SEBAGAI ROLE
MODEL PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK PADA
DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN DELI SERDANG**

TESIS

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik
pada Pascasarjana Universitas Medan Area

OLEH

**AKHMAD YAN DARMAWAN
NPM. 181801040**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 8/2/21

Access From (repository.uma.ac.id)

**UNIVERSITAS MEDAN AREA
MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang

Nama : Akhmad Yan Darmawan

NPM : 181801040

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Warjio, MA



Dr. Isnaini, SH, M.Hum

**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Publik**



Dr. Abdul Kadir, M.Si

Direktur



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

Telah diuji pada Tanggal 18 Agustus 2020

Nama : Akhmad Yan Darmawan

NPM : 181801040



Panitia Penguji Tesis :

Ketua : Dr. Abdul Kadir, M.Si

Sekretaris : Dr. Adam, M.AP

Pembimbing I : Dr. Warjio, MA

Pembimbing II : Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Penguji Tamu : Dr. Ir. Siti Mardiana, M.Si

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 18 Agustus 2020

Yang menyatakan,



Akhmad Yan Darmawan

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : AKHMAD YAN DARMAWAN

Tempat, Tgl. Lahir : Lubuk Pakam. 25 Januari 1982

Pendidikan :

- 2018 – 2020 : Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Medan Area
- 2000 - 2006 : S-1 Universitas Islam Sumatera Utara
- 1997 - 2000 : SMA Negeri 1 Lubuk Pakam
- 1994 - 1997 : SMP Negeri 1 Lubuk Pakam
- 1989 - 1994 : SD Negeri No 101898 Lubuk Pakam

Pekerjaan :

- 2016 - sekarang : Aparatur Sipil Negara Daerah Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara
- 2008 - 2016 : Aparatur Sipil Negara Daerah Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara

A B S T R A K

IMPLEMENTASI KEPUTUSAN MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI NOMOR 191 TAHUN 2016 TENTANG PENETAPAN 59 KABUPATEN/KOTA SEBAGAI *ROLE MODEL* PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK PADA DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL KABUPATEN DELI SERDANG

Nama : Akhmad Yan Darmawan
NPM : 181801040
Program Studi : Magister Administrasi Publik
Pembimbing I : Dr. Warjio, MA
Pembimbing II : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum

Fakta berita yang dimuat media bahwa Pemerintah Deli Serdang meraih nilai A, tetapi ada fakta berita lain di media yang tidak baik tentang pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang yang diberikan kepada masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi dan faktor kendala dalam penerapan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang. Penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, dan teknik analisis data menggunakan deskriptif kualitatif. Hasil penelitian bahwa Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang belum sepenuhnya dapat mewujudkan diri sebagai *role model*, dengan rekomendasi sebagai berikut: 1) perlunya kerjasama dengan instansi lain, 2) membuat satu unit khusus menangani keluhan masyarakat, dan 3) mengajukan tambahan anggaran dana pengembangan inovasi. Untuk memudahkan pencarian dari penulisan ini, maka kata kunci yang perlu dicantumkan adalah implementasi, penetapan role model, pelayanan publik.

Kata Kunci: *Implementasi, Penetapan Role Model, Pelayanan Publik*

ABSTRACT

IMPLEMENTATION OF DECREE OF THE MINISTER OF FINANCE OF THE STATE APARATURE AND BUREAUCRATIC REFORM NUMBER 191 OF 2016 CONCERNING THE DETERMINATION OF 59 DISTRICTS / CITIES AS A ROLE MODEL FOR THE OPERATION OF PUBLIC SERVICES IN THE POPULATION AND CIVIL REGISTRATION OF DELI SERDANG DISTRICT

Name : Akhmad Yan Darmawan
NPM : 181801040
Study Program : Master of Public Administration
Supervisor I : Dr. Warjio, M.A.
Supervisor II : Dr. Isnaini, S.H., M.Hum.

News facts published in the media that the Deli Serdang Government achieved an A, but there are other news facts that are not good about the service at the Deli Serdang Regency Population and Civil Registry Service provided to the public. This study aims to determine the implementation and constraint factors in the application of the Decree of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform No. 191 of 2016 concerning the Establishment of 59 Regencies / Cities as Role Models for Providing Public Services to the Population and Civil Registry Office of Deli Serdang Regency. The research used is descriptive method, and data analysis techniques using descriptive qualitative. The results of the study that the Department of Population and Civil Registry of Deli Serdang Regency have not fully been able to realize themselves as role models, with the following recommendations: 1) the need for collaboration with other agencies, 2) creating a special unit to handle public complaints, and 3) proposing additional funding budgets innovation development. To facilitate the search of this paper, the key words that need to be included are implementation, the determination of role models, public services.

Keywords: Implementation, Determination of Role Model, Public Service

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti mengucapkan kepada Allah Subhanahuwata'ala Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan kesehatan dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang.”**

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area.

Dalam proses pengerjaan Tesis ini, peneliti telah mendapat bimbingan dari berbagai pihak, baik berupa materil, motivasi, spiritual, informasi maupun dari segi administrasi. Oleh karena itu sudah selayaknya penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc. selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS. selaku Direktur Pasca Sarjana Universitas Medan Area.
3. Bapak Dr. Abdul Kadir, M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Publik Universitas Medan Area.
4. Bapak Dr. Warjio, M.A, selaku Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak Dr. Isnaini, S.H., M.Hum., selaku Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Kepada Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang Bapak H. Gustur Husin Siregar, S.H., dan Bapak Jahar Efendy Rambe, S.Sos, M.A.P., selaku Sekretaris Dinas yang telah bersedia memberikan izin penelitian dan memberikan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.
7. Kepada istriku Serlina Rosa Siregar dan putri-putri ku (Keisha, Nayla, Syafia dan Al Mira), yang selalu memberikan semangat dan dorongan dalam menyelesaikan studi dan tesis ini.
8. Rekan Mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik seangkatan 2018 teristimewa Kelas "A"
9. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat konstruktif dari para pembaca demi penyempurnaannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi pemerintah.

Medan, Mei 2020

Penulis

Akhmad Yan Darmawan

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK	i
ABSTRACT	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1. Kerangka Teoritis.....	7
2.1.1. Konsep Implementasi Kebijakan	7
2.1.2. Model-Model Implementasi Kebijakan	10
2.1.3. Kosep Pelayanan	19
2.1.4. <i>Role Model</i>	36
2.2. Penelitian Terdahulu	37
2.3. Kerangka Pemikiran.....	38
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	42
3.2. Bentuk Penelitian	42
3.3. Informan Penelitian	43
3.4. Sumber Data.....	43
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.6. Definisi Konsep dan Defenisi Operasional	44
3.7. Teknik Analisa Data.....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	47
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	47
4.1.1. Deskripsi Kabupaten Deli Serdang.....	47
4.1.2. Visi dan Misi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil.....	49
4.1.3. Struktur Organisasi Disdukcapil Kabupaten Deli Serdang.....	50
4.1.4. Tugas dan Fungsi Pokok.....	50
4.1.5. Jumlah dan Posisi Pegawai	51
4.2. Pembahasan	55
4.2.1. Implementasi Kebijakan <i>Role Model</i>	55
4.2.2. Kendala Implementasi <i>Role Model</i>	95
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	98
5.1. Simpulan	98
5.2. Implikasi Kebijakan	99
DAFTAR PUSTAKA	101
LAMPIRAN.....	104

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat, pemerintah menyelenggarakan pemerintahan sesuai dengan fungsi utamanya yang terdiri dari fungsi pelayanan, fungsi pengaturan, fungsi pembangunan, dan fungsi pemberdayaan. Fungsi-fungsi tersebut merupakan fungsi yang sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu pemerintahan dalam mewujudkan kesejahteraan umum sebagaimana cita-cita pembentukan Negara Republik Indonesia. Dari keempat fungsi tersebut, fungsi pelayanan publik merupakan fungsi paling fundamental yang harus diemban pemerintah baik ditingkat pusat maupun di daerah, sehingga pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat.

Pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab instansi pemerintah dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Adapun dasar hukum pelayanan publik diatur dalam Undang Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Pada pasal 1 ayat (1) dinyatakan bahwa: “Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.” Sedangkan

tujuan pelayanan publik adalah mempersiapkan dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan publik.

Adapun prinsip pelayanan publik yang berkualitas adalah: partisipatif, transparan, responsive, tidak diskriminatif, mudah dan murah, efektif dan efisien, aksesibel, akuntabel, dan berkeadilan. Prinsip partisipatif melibatkan masyarakat dalam merencanakan pelayanan, prinsip transparan menyediakan akses yang luas kepada masyarakat, responsive berarti tanggap terhadap tuntutan kebutuhan masyarakat, tidak diskriminatif berarti tidak membedakan pelayanan berdasarkan identitas pribadi, mudah dan murah berarti tidak menyulitkan masyarakat, efektif dan efisien berarti pelayanan dilakukan dengan biaya yang paling murah, aksesibel berarti mudah dijangkau oleh masyarakat, akuntabel berarti penuh dengan tanggungjawab, berkeadilan berarti memudahkan kelompok yang kurang mampu. Pelayanan yang berkualitas tentu lebih menjamin terpenuhinya harapan masyarakat atas kepentingan umum, serta mendorong terciptanya harmonisasi antar lembaga negara dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Pemerintah telah berupaya untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diharapkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang baik, yaitu dengan menerapkan sistem *Role Model*. *Role Model* merupakan gagasan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dengan menerbitkan Keputusan Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan guna mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam keputusan tersebut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi telah menetapkan sebanyak 59 Kabupaten dan Kota yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia sebagai *Role Model*. Kemudian Bupati atau Walikota melalui Bagian Organisasi Tatalaksana Sekretariat Daerah melakukan pembinaan dan berkoordinasi dengan perangkat daerah yang menjadi pelaksana *Role Model* di daerahnya, dengan demikian tidak semua perangkat daerah di satu kabupaten yang ditunjuk dijadikan sebagai *Role Model*. Diharapkan *Role Model* tersebut akan menjadi contoh bagi daerah lain dalam penyelenggaraan fungsi pelayanan masyarakat. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi juga akan melakukan penilaian setiap tahun terhadap tingkat keberhasilan pelayanan pada setiap Perangkat Daerah yang menjadi *Role Model*. Adapun komponen indikator penilaian keberhasilan *Role Model* adalah: Kebijakan Pelayanan, Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Sarana dan Prasarana, Sistem Informasi Pelayanan Publik, Konsultasi dan Pengaduan dan Program Inovasi.

Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang merupakan salah satu dari 59 Kabupaten/Kota yang ditetapkan sebagai *Role Model* yang dapat memperoleh penghargaan dari Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Dilansir dari berita online medan.tribunnews.com tanggal 7 November 2019 “Raih penghargaan, Pemerintah Kabupaten Deli Serdang makin tertantang untuk Tingkatkan Kualitas.” Pemkab Deli Serdang sukses meraih predikat (A) kategori sangat baik untuk pelayanan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Deli Serdang, dan meraih predikat (B) untuk Pelayanan Dinas Kependudukan dan

Pencatatan Sipil dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Satu Pintu, dan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang meraih penghargaan tingkat nasional dari Ombudsman RI yakni Anugerah Predikat kepatuhan Standar Pelayanan Publik terhadap produk pelayanan administrasi dari 58 produk layanan administrasi dengan nilai 85,63 dan masuk zona hijau dengan predikat kepatuhan tinggi, sesuai fakta berita media *online* sumut.antaranews.com pada tanggal 5 Desember 2017.

Hasil pra penelitian penulis terdapat berita viral terkait pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang, yang dilansir oleh Analisadaily.com tanggal 2 November 2019, “Sikap Cuek Disdukcapil Deli Serdang Memakan Korban” dan Tribun-Medan.com tanggal 2 November 2019 “Arjuna Sinambela meninggal karena dipersulit urus e-KTP, Kadisdukcapil Sumut murka di Deli Serdang.” Dalam hasil penilaian yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi bahwa implementasi *Role Model* pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang tahun 2019 memperoleh kategori baik (B), tetapi ada fakta berita yang dimuat oleh pihak media yang tidak baik tentang pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang yang diberikan kepada masyarakat, sehingga Penulis sangat tertarik untuk meneliti tentang “Implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang?
2. Bagaimana kendala yang dihadapi dalam implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan ataupun mencari jawaban secara ilmiah dari hal-hal di bawah ini:

1. Untuk mengetahui implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang.
2. Untuk mengetahui faktor kendala yang dihadapi dalam implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role*

Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

2. Bagi Instansi

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi yang bermanfaat dan dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk melakukan perbaikan khususnya pelayanan publik.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini bermanfaat sebagai acuan atau referensi guna melakukan pengembangan penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Konsep Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan, dalam pengertian yang luas, dipandang sebagai suatu tindakan dari proses kebijakan segera setelah undang-undang ditetapkan oleh lembaga yang berwenang, dan selanjutnya dilakukan oleh pemerintah, individu secara pribadi atau kelompok masyarakat untuk mencapai tujuan. Tindakan-tindakan yang dilakukan itu harus mampu mengaitkan antara tujuan yang dirumuskan dan realisasi atau hasil yang akan dan atau telah dilakukan, agar ada sinkronisasi. Grindle dalam Subarsono (2014:6) menghubungkan antara tujuan kebijakan terhadap realisasi dengan hasil kegiatan pemerintah, dengan menyatakan bahwa secara umum, tugas implementasi adalah membangun hubungan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan sebagai hasil dari kegiatan pemerintah. Karena itu, dalam melibatkan penciptaan sistem penyampaian kebijakan, di mana cara-cara khusus dirancang dan diupayakan dengan harapan tiba di tujuan tertentu.

Tindakan-tindakan yang cermat tersebut dalam suatu organisasi dilakukan oleh pejabat yang memiliki kewenangan atau otoritas sesuai mekanisme dan prosedur yang berlaku, menggunakan sarana dan prasarana, serta dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan. Dalam kaitan makna implementasi tersebut, Lester dan Stewart (2015:104-105) mengemukakan bahwa implementasi

bermakna pelaksanaan undang-undang dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan dalam upaya meraih tujuan-tujuan kebijakan atau program-program. Implementasi pada sisi lain merupakan fenomena yang kompleks yang mungkin dapat dipahami sebagai suatu proses, suatu keluaran (*output*) maupun sebagai suatu dampak (*outcome*).

Pengertian tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan adalah melaksanakan undang-undang dalam bentuk program kerja yang lebih operasional oleh aktor/implementor dalam organisasi yang terorganisir dengan baik, dilakukan dengan prosedur dan teknik kerja yang jelas, serta dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kebijakan. Memang kenyataan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan merupakan hal yang kompleks, karena dalam pelaksanaannya merupakan satu sistem yang tidak lepas dari sub-sub sistem yang ada (*input – proses – output*) sampai dengan *outcome* atau dampak yang ditimbulkan.

Dampak yang ditimbulkan dari implementasi kebijakan merupakan sasaran utama, oleh karena itu konsensus atau kesepakatan-kesepakatan para pejabat bawahan (implementor) sangat berperan serta dalam hal ini. Disamping itu konsensus tersebut menunjukkan bahwa motivasi dan tanggungjawab implementor dalam membangun organisasi sebagai wadah menjalankan amanah mensejahterakan masyarakat semakin terwujud. Gross dan Berstein dalam Winarno (2016:153) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi konsensus dalam rangka pencapaian tujuan, yaitu: *Pertama*, peran serta dapat menimbulkan

semangat staf yang tinggi dan semangat staf yang tinggi diperlukan bagi implementasi yang berhasil; *kedua*, peran serta menimbulkan komitmen yang besar dan tingkat komitmen yang tinggi diperlukan untuk mempengaruhi perubahan; *ketiga*, peran serta menimbulkan kejelasan yang lebih besar tentang suatu pembaruan dan kejelasan diperlukan untuk implementasi; dan *keempat*, peran serta memudahkan implementasi yang berhasil; para pejabat bawahan akan cenderung menentang suatu pembaruan, jika prakarsa atas pelaksanaan kebijakan semata-mata berasal dari pejabat yang menjadi atasan mereka.

Dalam pandangan lain, bahwa implementasi kebijakan mutlak terdiri dari 3 (tiga) unsur utama yang saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem. Menurut Abdullah (2014:11), ketiga unsur utama tersebut meliputi: “1) unsur pelaksana (*implementor*); 2) adanya program yang akan dilaksanakan; 3) *target groups*.” Pada tingkat pemerintahan, pihak yang terutama berkewajiban melaksanakan kebijakan publik adalah unit-unit administratif atau unit-unit birokrasi.

Birokrasi pemerintah sebagai pihak yang bertanggungjawab dalam implementasi kebijakan yang dalam posisinya secara hirarkial adalah para pejabat dalam struktur organisasi mempunyai kekuasaan personil. Kekuasaan personil dalam pandangan Winarno (2016:159) dapat diukur dari: *Pertama*, pejabat melakukan rekrutmen dan seleksi, penugasan dan korelasi, kenaikan pangkat, dan akhirnya pemecatan. *Kedua*, pejabat dapat melakukan kontrol anggaran belanja pada unit-unit yang ada, memiliki kewenangan untuk menanggapi pencapaian

kebijakan yang memuaskan atau tidak memuaskan, dan mempunyai kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku bawahan.

Bentuk yang dipertanggungjawabkan pemerintah dalam implementasi kebijakan adalah program-program yang telah dibuat dan disepakati sebelumnya melalui keputusan-keputusan kebijakan publik. Dalam kaitan itu Tachjan (2014:31) menyatakan bahwa pada hakekatnya implementasi kebijakan adalah implementasi program. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Grindle dalam Subarsono (2014:6) bahwa implementasi adalah serangkaian kegiatan yang diarahkan untuk menjalankan program. Berbagai program yang bersifat operasional tersebut harus dipahami oleh implementor/pelaksana program mengenai aspek isinya, tujuan/sasaran dari program tersebut, pengalokasian anggaran dan ketepatan peruntukannya, metode dan prosedur kerja secara tepat, serta kejelasan standar yang menjadi pedoman dalam pelaksanaannya.

2.1.2. Model-Model Implementasi Kebijakan

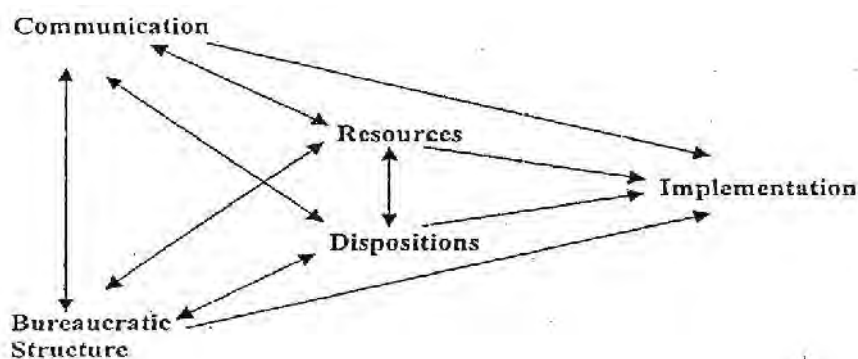
Beberapa ahli berbeda pandangan mengenai keberhasilan suatu implementasi kebijakan apabila diterapkan dalam dunia nyata. Perbedaan tersebut maksudnya adalah ada sebagian para ahli mengemukakan bahwa implementasi kebijakan itu dapat berhasil jika didukung oleh faktor-faktor yang saling menguatkan seperti sebuah sistem yang saling terkait, dan disisi lain ada yang mengemukakan sebagai variabel-variabel. Perbedaan pandangan tersebut adalah logis karena tergantung pada konteks mana para ahli kebijakan itu memandangnya dari berbagai sisi masing-masing. Dalam mengkaji berbagai faktor dan atau

variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan akan dipaparkan beberapa model implementasi kebijakan sebagai bagian berikut:

a. Model Edwards III

Edwards III dalam Subarsono (2014:9) berpandangan bahwa dalam mengkaji implementasi kebijakan, terlebih dahulu perlu diajukan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: “*What are the preconditions for successful policy implementation? What are the primary obstacles to successful policy implementation?*” Maksudnya, apa prasyarat untuk keberhasilan implementasi kebijakan? Apa hambatan utama keberhasilan implementasi kebijakan? Edwards berusaha menjawab dua pertanyaan penting ini dengan menguraikan empat faktor atau variabel krusial dalam implementasi kebijakan. Faktor-faktor atau variabel-variabel tersebut adalah: *communication, resources, dispositions or attitudes, and bureaucratic structure.*

Faktor-faktor atau variabel-variabel tersebut berpengaruh terhadap implementasi kebijakan dan bekerja secara simultan dan berinteraksi satu sama lain untuk membantu dan menghambat implementasi kebijakan. Bila ditampilkan dalam bentuk gambar bagaimana keterkaitan antara faktor-faktor atau variabel-variabel yang saling mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap implementasi kebijakan, maka dapat ditampilkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Implementasi Kebijakan Menurut Edwards III

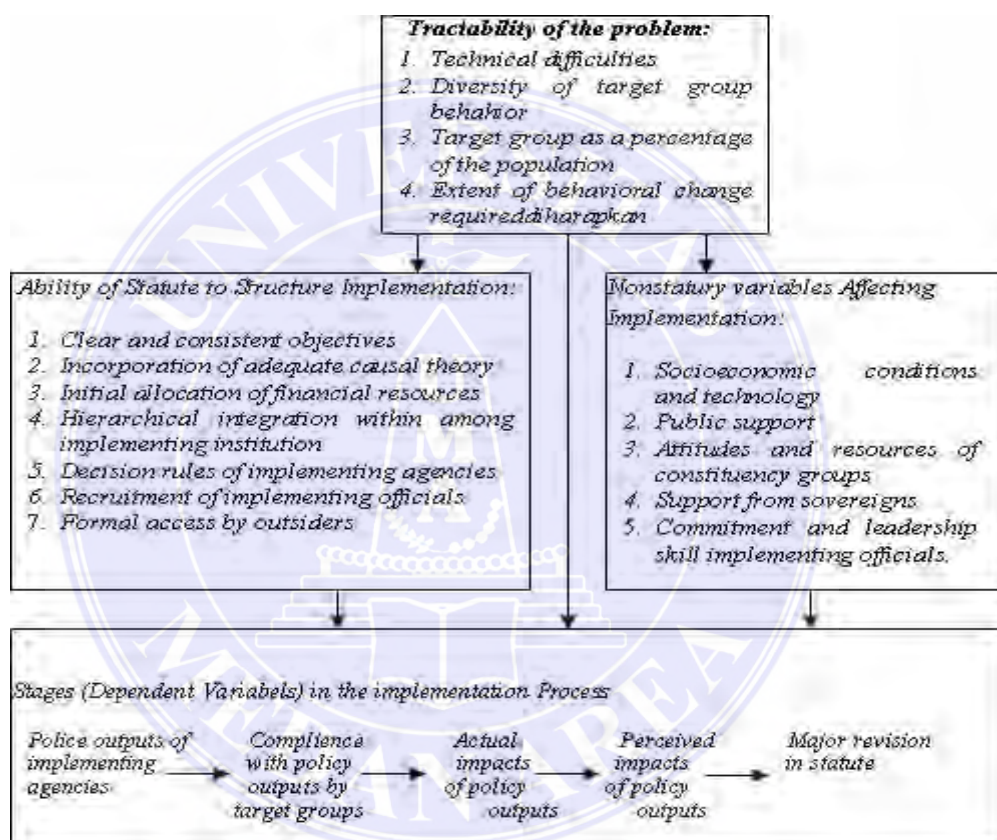
Dari gambar tersebut nampak bahwa faktor-faktor komunikasi, sumber daya, sikap implementor, dan struktur birokrasi dapat secara langsung mempengaruhi implementasi kebijakan. Disamping itu secara tidak langsung faktor-faktor tersebut mempengaruhi implementasi kebijakan melalui dampak dari masing-masing faktor. Dengan kata lain, masing-masing faktor tersebut saling pengaruh-mempengaruhi, kemudian secara bersama-sama mempengaruhi implementasi kebijakan.

b. Model Mazmanian and Sabatier

Pemikiran Mazmanian dan Sabatier dalam Tachjan (2014:58) yang dituangkan dalam tulisan mereka yang berjudul “*A Frame Work for Implementations Analysis*” bahwa implementasi kebijakan merupakan fungsi dari tiga variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Keseluruhan proses implementasi selanjutnya diklasifikasi oleh Mazmanian dan Sabatier dalam Tachjan (2014:58) dalam tiga variabel sebagai berikut: “1. *Tractability of the problems*; 2) *Ability of policy*

decision to structure implementation; and 3) Nonstatury variable affecting implementation.”

Berikut ini digambarkan kerangka pemikiran Mazmanian dan Sabatier dalam Tachjan (2014:59-60) tentang implementasi kebijakan.



Gambar 2.2. Model Implementasi Kebijakan Menurut Sabatier dan Mazmanian

Uraian lebih jelas mengenai pemikiran Mazmanian dan Sabatier dirumuskan lebih operasional oleh Tachjan (2014:59-60), sebagai berikut:

1. Mudah/tidaknya masalah dikendalikan, dengan indikator: kesukaran-kesukaran teknis, keragaman perilaku kelompok sasaran, prosentase

kelompok sasaran sebanding jumlah penduduk, dan ruang lingkup perubahan perilaku yang diinginkan.

2. Kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi, dengan indikator: kejelasan dan konsistensi tujuan, digunakannya teori kausal yang memadai, ketepatan alokasi sumber dana, keterpaduan hierarki dalam dan diantara lembaga pelaksana, aturan-aturan keputusan dari badan pelaksana, akses formal pihak luar.
3. Variabel di luar kebijakan yang mempengaruhi proses implementasi, dengan indikator: kondisi sosio-ekonomi dan teknologi, dukungan publik, sikap dan sumber-sumber yang dimiliki kelompok-kelompok, dukungan dari pejabat atasan, komitmen dan kemampuan kepemimpinan pejabat-pejabat pelaksana.

c. Model Van Meter dan Van Horn

Van Meter and Van Horn dalam Subarsono (2014:10) menyatakan bahwa kinerja implementasi kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat tercapainya standar dan sasaran tertentu yang telah ditetapkan dalam suatu kebijakan. Model yang mereka kembangkan lebih populer disebut sebagai *A Model of the Policy Implementation Process*. Model ini menjelaskan bahwa kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel bebas yang saling berkaitan. Model yang ditawarkan meliputi enam variabel yang membentuk kaitan (*linkage*) antara kebijakan dan kinerja (*performance*). Model ini tidak hanya menentukan hubungan-hubungan antara variabel-variabel bebas dan variabel terikat mengenai kepentingan-kepentingan, tetapi juga menjelaskan hubungan-hubungan antar variabel-variabel bebas. Variabel-variabel tersebut seperti diuraikan oleh Tachjan

(2014:39-40), meliputi: standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dengan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, sikap para pelaksana, lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

Menentukan indikator-indikator untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan merupakan tahapan krusial yang dihadapi oleh implementor di lapangan. Oleh karena itu Meter dan Horn menyarankan sebelum suatu kebijakan diimplementasikan ditentukan terlebih dahulu standar dan sasaran program secara tertulis, sehingga para implementor melakukan aktivitasnya mengacu pada standar yang ada, dan hasil pekerjaan yang dilakukan tidak menyimpang dari sasaran.

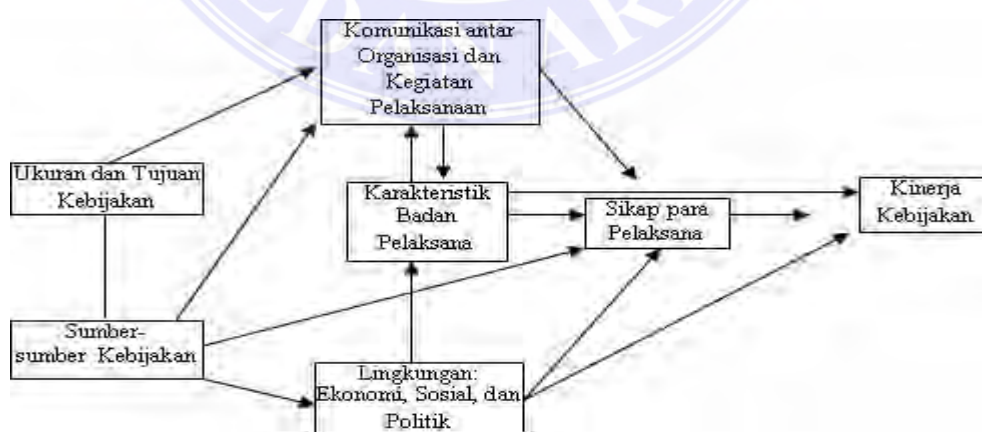
Winarno (2016:159) lebih spesifik memaknai pemikiran Meter dan Horn, khususnya dalam komunikasi organisasi yang perlu dibaharui adalah pada rekrutmen dan seleksi, penugasan dan relokasi, kenaikan pangkat, dan bahkan kalau perlu tindakan pemecatan. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tersebut sifatnya tegas, tetapi tetap menurut koridor atau aturan yang ada dan tidak mengesampingkan suasana komunikasi yang fleksibel, humoris dan suasana senda gurau. Komunikasi organisasi sering terlalu tegang, bahkan terlalu panas antara pejabat dan pelaksana kebijakan disebabkan oleh pemaknaan yang keliru diantara pelaksana kebijakan dalam pelaksanaan kegiatan, misalnya benturan kekurangan dana, diantara pelaksana tidak bekerja sesuai target, dan mungkin tidak sinkronnya antara hasil capaian dengan kondisi di lapangan.

Implementasi kebijakan juga tidak terlepas dengan karakteristik badan-badan pelaksana yang juga mempengaruhi pencapaian kebijakan. Karakteristik

badan-badan ini diidentikkan oleh Meter dan Horn dengan struktur birokrasi. Struktur birokrasi pada umumnya dicirikan oleh adanya kekakuan dalam alur kerja, terlalu ketatnya norma-norma dan pola-pola hubungan yang secara rutinitas berlaku dalam organisasi atau suatu lembaga yang memungkinkan suasana dinamis tidak tercipta. Kecenderungan yang diinginkan adalah suasana tidak formal dan tidak terlalu dibatasi oleh sekat-sekat yang terlalu kaku.

Berikutnya adalah variabel kondisi ekonomi, sosial dan politik. Untuk menilai kinerja implementasi kebijakan yang perlu dipertimbangkan adalah sejauhmana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik yang telah ditetapkan. Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi biang keladi dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan.

Dari beberapa uraian mengenai variabel-variabel yang saling mempengaruhi terhadap kinerja implementasi kebijakan, dapat gambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3. Model Implementasi Kebijakan Menurut Van Meter & Van Horn

d. Model Merilee S. Grindle

Model Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2014:11) lebih dikenal dengan pendekatan *top-down*. Pendekatan ini dikenal dengan: *Implementation is A Political and Administrative Process*. Menurut Grindle dalam Subarsono (2014:11) variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik meliputi dua hal: *pertama*, dengan mempertanyakan apakah pelaksanaan kebijakan sesuai dengan yang ditentukan (*design*) dengan merujuk pada aksi kebijakannya. *Kedua*, apakah tujuan kebijakan tercapai. Tolok ukurnya dilihat dari dua faktor: 1) dampak atau efek pada masyarakat secara individu dan kelompok; 2) tingkat perubahan yang terjadi serta penerimaan kelompok sasaran.

Oleh karena itu Grindle dalam Subarsono (2014:11) mengomentari mengenai implementasi kebijakan sebagai berikut: Implementasi kebijakan sesungguhnya tidaklah sekadar bersangkut paut dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran-saluran birokrasi, melainkan lebih dari itu, ia menyangkut masalah konflik, keputusan dan siapa yang memperoleh apa dari suatu kebijakan.

Kerangka pemikiran Merilee S. Grindle dalam Subarsono (2014:12) mengenai implementasi kebijakan khususnya di negara berkembang keberhasilannya ditentukan oleh derajat *implementability* dari kebijakan tersebut, yaitu *Content of Policy* (isi kebijakan) and *Context of Implementation* (konteks implementasi). Gambaran mengenai variabel yang saling mempengaruhi dalam implementasi kebijakan digambarkan dalam ilustrasi berikut.



Gambar 2.4. Implementation Sebagai Proses Politik dan Administrasi

Beberapa model implementasi kebijakan yang telah diuraikan di atas pada prinsipnya memiliki keunggulan masing-masing sesuai dengan pandangan dari ahli yang memunculkan model tersebut dan konteks dimana kebijakan itu diimplementasikan. Tidak ada variabel tunggal yang sangat cocok betul atau sesuai dalam suatu kegiatan implementasi kebijakan. Keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh banyak faktor, baik menyangkut kebijakan yang diimplementasikan, pelaksana kebijakan, maupun lingkungan dimana kebijakan tersebut diimplementasikan (*target group*). Pada tesis ini, penulis mengemukakan dan menguraikan tentang Implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang. Alasan utama diadopsinya Model Edwards III tersebut adalah bahwa keempat dimensi pada model tersebut dapat menjelaskan secara komprehensif tentang implementasi kebijakan.

2.1.3. Kosep Pelayanan

2.1.3.1. Pengertian Pelayanan

Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai aktivitas seseorang, sekelompok atau organisasi baik langsung maupun tidak langsung. Kamus Bahasa Indonesia (2015:646), pelayanan memiliki tiga makna, (1) perihal atau cara melayani, (2) usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang), (3) kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa.

Sinambela (2014:5) menyatakan bahwa pelayanan adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Donal dalam Hardiyansyah (2015:10) bahwa pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan ada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik.

Lovelock dalam Hardiyansyah (2015:10) juga menyatakan bahwa *service* adalah produk yang tidak berwujud berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami. Artinya *service* merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dimiliki dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima pelayanan.

Secara etimologi menurut Poerwadarminta (2014:11) menyatakan bahwa pelayanan berasal dari kata layan yang berarti membantu menyiapkan/mengurus apa-apa yang diperlukan seseorang, kemudian pelayanan dapat diartikan sebagai: Perihal/cara melayani; *service*/jasa; Sehubungan dengan jual beli barang atau jasa. Dan dari uraian diatas, maka pelayanan dapat diartikan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak kepada pihak lain.

Thoha (2014:11) menyatakan bahwa pelayanan itu adalah pengabdian dan pengayoman. Dari seorang administrator diharapkan akan tercermin sifat-sifat memberikan pelayanan publik, pengabdian kepada kepentingan umum dan memberikan pengayoman kepada masyarakat lemah dan kecil. Administrator lebih menekankan pada pendahuluan kepentingan masyarakat/umum dan memberikan *service* kepada masyarakat ketimbang kepentingan sendiri.

2.1.3.2. Pengertian Pelayanan Publik

Sinambela (2014:5) menyatakan bahwa pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada hakikatnya negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan dan lain-lain.

Wasitiono dalam Hardiyansyah (2015:11) menyatakan bahwa pelayanan umum dan pelayanan publik adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.

Gassperz dalam Ibrahim (2014:3) menyatakan bahwa pelayanan sukar diukur secara ekstrak dan relatif tidak berbentuk, pelayanan itu sendiri merupakan keluaran yang bersifat spesifik/standar pelayanan tidak dapat dikabulkan secara tetap karena terpengaruh lingkungan yang kompleks sifatnya dan selalu berubah, terdapat hubungan langsung antara pelanggan terlibat dalam proses pelayanan tersebut, keterampilan sangat tergantung pada pemberi pelayanan, membutuhkan berbagai pertimbangan dalam memberikan pelayanan, pengukuran efisien dan efektivitas pelayanan pada dasarnya bersifat subyektif (terutama persepsi pelanggan), pentingnya proses yang sekaligus berfungsi sebagai pengendali kualitas pelayanan, biasanya penentuan opsi menetapkan agar pelayanan cukup rumit, karena banyak pertimbangan yang harus di pertimbangkan materil, tetapi juga emosional, nilai, dan kondisi setempat.

Pelayanan publik merupakan salah satu isu krusial dalam penyelenggaraan otonomi daerah di Indonesia karena menyangkut pemenuhan hak-hak dasar masyarakat yang terkait dengan kebutuhan dasar seperti, pendidikan, kesehatan, infrastruktur dan lain-lain.

Selain pemberian pelayanan publik yang baik, hal yang paling penting untuk diperhatikan lainnya adalah hak masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang

maksimal, karena pelayanan yang maksimal akan membawa dampak yang positif bagi masyarakat. Hal ini sependapat dengan yang dikatakan Moenir (2014:47) menyatakan bahwa pelayanan publik yang maksimal akan memberikan dampak yang positif kepada masyarakat antara lain, masyarakat akan terus menerus bangga dan menghargai pegawai, patuh terhadap peraturan layanan, terciptanya kegairahan usaha dalam masyarakat, serta peningkatan dan pengembangan masyarakat secara dinamis.

Pelayanan sebagai proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung, merupakan konsep yang senantiasa aktual dalam berbagai aspek kelembagaan. Bukan hanya pada organisasi bisnis, tetapi berkembang lebih luas pada tatanan organisasi pemerintah. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin maju dan kompetisi global yang makin ketat. Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, aparatur pemerintah hendaknya memberikan pelayanan yang baik, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan, sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam pemberian pelayanan barang dan jasa.

Sinambela (2014:5), mengemukakan lima hal yang paling signifikan untuk diperhatikan pemerintah dalam memberikan pelayanan yaitu:

1. *Fuction*, yaitu kinerja primer yang dituntut
2. *Confirmance*, yaitu kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang diterapkan.
3. *Reliability*, yaitu kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu.

4. *Serviceability*, yaitu kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan.
5. *Assurance*, yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari biaya, resiko atau keraguan.

Dari beberapa uraian diatas mengenai pelayanan publik atau pelayanan umum yang sejatinya berupa kegiatan yang harus dilakukan pemerintah dalam hal melayani kebutuhan masyarakat mulai dari kebutuhan sehari-hari diantaranya kebutuhan akan sosial, ekonomi dan lain sebagainya. Maka masyarakat setiap waktu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari pemerintah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dengan konsep pelayanan publik, berhubungan dengan bagaimana meningkatkan kapasitas dan kemampuan pemerintah dalam menjalankan fungsi pelayanan, dalam konteks pendekatan ekonomi, menyediakan kebutuhan pokok (dasar) bagi seluruh masyarakat.

2.1.3.3. Hakikat Pelayanan Publik

Ibrahim (2014:19), menyatakan bahwa hakikat pelayanan publik atau pelayanan umum antara lain:

1. Meningkatkan mutu atau kualitas dan kuantitas/produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi (Lembaga) pemerintah/pemerintahan di bidang pelayanan umum (tingkat perbedaan antara instansi dengan lembaga /instansi)
2. Mendorong segenap upaya untuk mengefektifkan dan mengefesiensikan sistem pelaksanaan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdayaguna dan berhasil guna.

3. Menolong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta (partisipasi) masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

2.1.3.4. Asas-Asas Pelayanan Publik

Ibrahim (2014:19) menyatakan bahwa pada dasarnya pelayanan publik dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana (dalam arti luas, bukan dengan cara yang tradisional), terbuka, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau. Oleh karena itulah setidaknya-tidaknya mengandung unsur-unsur dasar (asas-asas) antara lain sebagai berikut:

1. Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi dan penerima pelayanan publik tersebut, harus jelas dan diketahui dengan baik oleh masing-masing pihak. Sehingga tidak ada keragu-raguan dalam pelaksanaannya.
2. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat, berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas. Tentunya Kebijakan publik yang melahirkan aturan perundang-undangan /perda tersebut, harus pula menganut prinsip partisipasi masyarakat sejak masuknya proses hingga pengambilan keputusannya, karena masyarakat lah yang menjadi objek pelayanan tersebut.
3. Mutu proses keluaran dan hasil pelayanan publik tersebut harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggung jawabkan (mestinya juga dengan penuh empati dalam pelayanannya).

4. Apabila pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi/lembaga pemerintah/pemerintahan “terpaksa harus mahal”, maka instansi/lembaga pemerintah/pemerintah yang bersangkutan berkewajiban “memberi peluang”, kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hardiyansyah (2015:43) menyatakan bahwa pelayanan publik harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
2. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang teguh pada efisiensi dan efektivitasnya.
3. Kualitas, proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.3.5. Prinsip-prinsip Manajemen Pelayanan

Dalam pelayanan publik yang berkualitas terdapat titik temu antara harapan pelayanan dari masyarakat dengan kenyataan pelayanan yang diberikan penyelenggara pelayanan (pemerintah). Oleh karena itu diperlukan prinsip-prinsip manajemen pelayanan, seperti dijelaskan oleh Lembaga Administrasi Negara yang dikutip oleh Ibrahim (2014:27) terdapat 6 (enam) prinsip yang diharapkan dapat

menciptakan akuntabilitas pelayanan publik dengan baik. Secara sederhana 6 (enam) prinsip tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Prinsip-prinsip Manajemen Pelayanan dan Titik Perhatiannya

No	Prinsip-Prinsip	Titik perhatian Kebutuhan Publik	Titik perhatian Kebutuhan Manajemen/Pengelola
1	Persamaan keuntungan dan logika usaha	Pelanggan merasakan kualitas pelayanan sehingga memberikan keuntungan.	Keputusan terhadap efisiensi ke dalam maupun ke luar harus terintegrasi secara hati-hati.
2	Kewenangan dalam pengambilan keputusan	Pengambilan keputusan harus didesentralisasikan sedapat mungkin antara organisasi dan pelanggan.	Beberapa keputusan penting yang strategis harus dibuat terpusat.
3	Fokus pengorganisasian	Organisasi harus berstruktur dan berfungsi sehingga tujuan utama pergerakan sumber-sumber dapat mendukung garis depan operasional.	Hal ini sering menuntut kesederhanaan organisasi dengan tanpa penempatan bagian-bagian yang tidak terlalu dibutuhkan.
4	Kontrol/pengawasan	Pemimpin dan pengawas harus memperhatikan dorongan semangat dan dukungan terhadap karyawan.	Prosedur pengawasan yang jeli, namun tidak berbelit-belit.
5	Sistem penghargaan/ganjaran	Wujud kualitas yang dirasakan pelanggan merupakan fokus dari sistem penghargaan/ganjaran.	Semua bidang yang berkaitan sudah seharusnya dipertimbangkan.
6	Fokus pengukuran	Kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan harus menjadi fokus dan pengukuran yang ingin dicapai.	Untuk memonitor produktivitas dan efisiensi internal, kriteria pengukuran ke dalam perusahaan/organisasi dapat digunakan sebaik mungkin, dengan memprioritaskan untuk mencapai kepuasan pelanggan/masyarakat.

Sumber: Lembaga Administrasi Negara (dalam Ibrahim, 2014:27)

2.1.3.6. Manajemen Pelayanan Publik

Dalam mempelajari manajemen pelayanan publik alangkah sebelumnya kita harus memahami defenisinya. Definisi itu dijelaskan dengan menerangkan; definisi manajemen, definisi pelayanan publik dan definisi manajemen pelayanan publik. Menurut pendapat Manullang (2014:17) definisi manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Jadi manajemen itu dapat dikatakan suatu proses yang dilakukan untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas untuk mencapai hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri.

Untuk definisi pelayanan publik menurut Undang–Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan suatu rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Penyelenggara pelayanan publik yang selanjutnya disebut penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik.

Sinambela (2014:8) mengatakan pelayanan publik diartikan pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Ahmad (2015:3) mengatakan bahwa pelayanan

publik (*public service*) adalah suatu pelayanan atau pemberian terhadap masyarakat yang berupa penggunaan fasilitas-fasilitas umum, baik jasa maupun non jasa, yang dilakukan oleh organisasi publik yaitu pemerintah. Penerima pelayanan publik adalah orang perseorangan atau kelompok orang dan atau badan hukum yang memiliki hak dan kewajiban terhadap suatu pelayanan publik. Jadi, pelayanan publik dapat disimpulkan segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait kepentingan publik.

Jadi, definisi manajemen pelayanan publik menurut Ratminto dan Winarsih (2016:4) adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana itu, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.

2.1.3.7. Jenis-jenis Pelayanan

Membicarakan tentang pelayanan tidak dapat dilepaskan dengan manusia, karena pelayanan mempunyai kaitan erat dengan kebutuhan hidup manusia, baik itu sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Keanekaragaman dan perbedaan kebutuhan hidup manusia menyebabkan adanya bermacam-macam jenis pelayanan pula, dalam upaya untuk pemenuhan kebutuhan hidup manusia tersebut.

Timbulnya pelayanan umum atau publik dikarenakan adanya kepentingan, dan kepentingan tersebut bermacam-macam bentuknya sehingga pelayanan publik yang dilakukan juga ada beberapa macam. Berdasarkan keputusan

Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : 63/KEP/M.PAN/7/2003 yang dikutip oleh Ratminto dan Winarsih (2016:20):

a. Pelayanan administratif

Yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda Pendudukan (KTP), Akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Ijin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat kepemilikan atau penguasaan Tanah dan sebagainya.

b. Pelayanan barang

Yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.

c. Pelayanan jasa

Yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Dilihat dari bidang kegiatan ekonomi, Fitzsmmons dalam Saefullah (2014:7), membedakan lima jenis pelayanan umum, yaitu sebagai berikut:

a. *Business service*, menyangkut pelayanan dalam kegiatan-kegiatan konsultasi, keuangan, dan perbankan;

- b. *Trade service*, kegiatan-kegiatan pelayanan dalam penjualan, perlengkapan, dan perbaikan;
- c. *Infrastruktur service*, meliputi kegiatan-kegiatan pelayanan dalam komunikasi dan transportasi;
- d. *Sosial and personal service*, pelayanan yang diberikan antara lain dalam kegiatan rumah makan dan pemeliharaan kesehatan; dan
- e. *Public administration*, yang dimaksudkan disini adalah pelayanan dari pemerintah yang membantu kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

Selain itu, bentuk pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat menurut Lembaga Administrasi Negara (1998) dapat dibedakan ke dalam beberapa jenis pelayanan yaitu:

- a. Pelayanan Pemerintahan, yaitu merupakan pelayanan masyarakat yang erat dalam tugas-tugas umum pemerintahan seperti pelayanan Kartu Keluarga/KTP, IMB, Pajak Daerah, Retribusi Daerah dan Imigrasi.
- b. Pelayanan Pembangunan, merupakan pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam aktifitasnya sebagai warga masyarakat, seperti penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan dan lainnya.
- c. Pelayanan Utilitas merupakan penyediaan utilitas seperti listrik, air, telepon, dan transportasi.
- d. Pelayanan Kebutuhan Pokok, merupakan pelayanan yang menyediakan bahan-bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.

e. Pelayanan Kemasyarakatan, merupakan pelayanan yang berhubungan dengan sifat dan kepentingan yang lebih ditekankan kepada kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu dan lainnya. Secara umum fungsi sarana pelayanan antara lain:

- 1) Mempercepat proses pelaksanaan kerja (hemat waktu);
- 2) Meningkatkan produktivitas barang dan jasa;
- 3) Ketepatan ukuran/kualitas produk terjamin penyerahan gerak pelaku pelayanan dengan fasilitas ruangan yang cukup;
- 4) Menimbulkan rasa kenyamanan;
- 5) Menimbulkan perasaan puas dan mengurangi sifat emosional penyelenggara.

Pendapat tentang pembagian jenis-jenis pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat terlihat bahwa pelayanan umum mencakup lingkup kegiatan dan jenis-jenis yang sangat luas. Dengan kata lain, persoalan pelayanan umum dalam satu pemerintahan merupakan permasalahan yang sangat kompleks dan Karena itu membutuhkan perhatian semua kalangan, baik dari pemerintah sebagai pihak pemberi layanan maupun dari masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 yang dikutip oleh Ratminto dan Winarsih (2016:20) membedakan jenis pelayanan menjadi 3 (tiga) kelompok. Adapun 3 (tiga) kelompok tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kelompok Pelayanan Administrasi yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikasi kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda penduduk (KTP), Akte Pernikahan, Akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan bermotor (BPKB), Surat Izin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), Izin Mendirikan bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat kepemilikan/penguasaan tanah dan sebagainya.
- b. Kelompok Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.
- c. Kelompok pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

2.1.3.8. Standar Pelayanan Publik

Menurut Ratminto dan Winarsih (2016:141) pelayanan yang baik merupakan pelayanan yang dapat diwujudkan apabila dalam lingkungan internal organisasi penyelenggara pelayanan terdapat 3 (tiga) komponen, yaitu: 1) sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa, 2) kultur pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan, dan 3) sumber daya manusia yang berorientasi pada kepentingan pengguna jasa.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan.

Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Menurut Keputusan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Nomor 63 Tahun 2003 yang dikutip oleh Ratminto dan Winarsih (2016:24) standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

a. Prosedur pelayanan

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

b. Waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

c. Biaya pelayanan

Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.

d. Produk pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

e. Sarana dan prasarana

Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik.

f. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

2.1.3.9. Unsur–unsur Pelayanan

Suatu proses kegiatan pelayanan terdapat beberapa faktor atau unsur yang saling mendukung jalannya kegiatan. Menurut Moenir (2014:8), unsur-unsur tersebut antara lain:

a. Sistem, prosedur, dan metode

Dalam pelayanan perlu adanya informasi, prosedur dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan.

b. Personil

Personil lebih ditekankan pada perilaku aparatur dalam pelayanan. Aparatur pemerintah selaku personil pelayanan harus profesional, disiplin dan terbuka terhadap kritik dari pelanggan atau masyarakat.

c. Sarana dan prasarana

Dalam pelayanan diperlukan peralatan dan ruang kerja serta fasilitas pelayanan. Misalnya seperti ruang tamu, tempat parkir yang memadai dan sebagainya.

d. Masyarakat sebagai pelanggan

Dalam pelayanannya, masyarakat selaku pelanggan sangatlah heterogen yaitu tingkat pendidikannya maupun perilakunya.

Setiap pelayanan publik memang diperlukan adanya kejelasan informasi prosedur yang mudah dan tidak berbelit serta dibutuhkan usaha dari pemberi

pelayanan agar dapat berjalan tertib dan lancar. Seperti contohnya petugas menerapkan sistem antrian agar pelayanan dapat berjalan tertib.

Unsur yang juga penting selain sistem, prosedur dan metode adalah unsur personal yang juga memiliki peranan penting mewujudkan pelayanan yang baik. Petugas yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan bidangnya pasti akan melaksanakan tugasnya dengan baik dan memberikan layanan yang baik juga. Oleh karena itu, dibutuhkan petugas pelayanan yang profesional untuk memberikan kepuasan kepada pengguna layanan. Selain profesional, petugas harus melayani dengan ramah dan sabar, mengingat masyarakat sangatlah heterogen baik pendidikannya maupun perilakunya.

Unsur pendukung lainnya adalah sarana dan prasarana. Pelayan publik wajib menyediakan sarana dan prasarana bagi penggunaan layanan agar masyarakat sebagai pengguna layanan merasa nyaman. Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang lengkap, petugas juga akan mudah memberikan layanan.

Unsur yang terakhir adalah masyarakat sebagai pengguna layanan. Masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang baik dari petugas pelayanan. Tetapi selain memiliki hak, masyarakat juga mempunyai kewajiban untuk mematuhi prosedur pelayanan yang telah ditetapkan petugas agar terjadi keseimbangan hak dan kewajiban baik penerima layanan maupun pemberi layanan.

2.1.4. Role Model

Role model adalah “*person who serves as an example, whose behavior is emulated by others*” atau seseorang yang memberikan teladan dan berperilaku yang

bisa di ikuti oleh orang lain. Sebagai bangsa yang menganut pola “patrinial” maka kita akan melihat sosok seorang pemimpin atau atasan dan atau orang yang lebih tua. Walaupun demikian, dengan semakin maju dan pintar, masyarakat akan melihat dan menilai bagaimana seorang pemimpin tersebut berperilaku. Bukan rahasia umum bilamana pemimpin akan selau di jadikan bahan pembicaraan oleh anggota team-nya atau anak buahnya dalam suatu organisasi. Sebagai pejabat publik, pemimpin juga akan dinilai dan dijadikan bahan pembicaraan oleh masyarakatnya. Oleh karena itu, ajaran pemimpin harus menjadi teladan harus diupayakan dilakukan oleh seorang pemimpin, sehingga akan menjadi bahan pembicaraan yang “positif” di kalangan anak buahnya dan menginspirasi orang lain agar meniru perilaku pemimpin teladannya.

Secara sederhana arti dari kata “*role model*” adalah teladan. *Role model* adalah panutan, yang dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia sama artinya dengan teladan yaitu "Sesuatu yang patut ditiru atau baik untuk di contoh (tentang kelakuan, perbuatan, sifat, dan sebagainya)." Jadi, kalau digabungkan dua makna di atas menjadi, “Orang yang mempunyai kelakuan, perbuatan, sifat dan sebagainya yang patut ditiru atau baik, dan orang tersebut dijadikan contoh oleh oranglain.” (yang dikutip dalam <https://visi4anda.wordpress.com/2012/05/05/role-model>).

Role Model merupakan agen perubahan (*agent of change*). Dengan demikian, menjadi Role Model, seorang pimpinan atau pejabat memiliki satu atau beberapa aspek yang menonjol, konsisten dan berusaha mempromosikannya

kepada para bawahannya dalam setiap kesempatan. Karena itu, selain menjadi inspirator, seorang *Role Model* adalah juga motivator bagi para bawahannya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Abdul Kadir (2018) dengan judul Desain Reformasi Birokrasi Melalui *Role Model* Pelayanan Publik Berbasis Smart pada Pemerintahan Kota Bima (Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bima), diperoleh hasil bahwa pertama; dukungan Kepemimpinan dalam *role model* pelayanan publik berbasis SMART City melalui Kedua; Peran Sumber Daya Aparatur dalam hubungan dengan Role Model Pelayanan Publik Berbasis SMART City melalui pelayanan masyarakat secara optimal Ketiga; Penggunaan Aplikasi Teknologi Dalam Role Model Pelayanan Publik Berbasis SMART City keempat; Penggunaan Jaringan Internet Dalam Role Model Pelayanan Publik Berbasis SMART City pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Bima.

Hasil penelitian Fitriani Abbas (2020) dengan judul Model Pelayanan Publik terhadap Reformasi Birokrasi, diperoleh hasil bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi dalam pelayanan administrasi perizinan, dari aspek Kelembagaan bahwa pelayanan perizinan Kabupaten Buton sudah berbentuk Pelayanan Terpadu Satu Pintu (*One Stop Service*); aspek Sumber Daya Manusia bahwa kualifikasi pegawai yang ada tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, kedisiplinan dan tanggungjawab pegawai relatif masih rendah. Reformasi tata kelola daerah dimulai dengan bentuk otonomi daerah. Otonomi daerah mewakili kewenangan untuk mengatur bisnis pemerintahan memiliki karakter lokalitas

sesuai dengan inisiatif saja sesuai dengan aspirasi masyarakat. Reformasi tata kelola daerah bertujuan untuk menjadi lebih memaksimalkan layanan fungsi lebih memiliki karakter lokalitas publik. Reformasi pelaksanaan tata kelola daerah dapat dilakukan dengan berhubungan dengan konsepsi mengenai pelayanan publik baru yang berorientasi pada pelayanan masyarakat memiliki karakter responsif terhadap berbagai nilai publik dan kepentingan dan juga non diskriminatif.

Hasil penelitian Fitriani Abbas (2020) dengan judul Model Pelayanan Publik terhadap Reformasi Birokrasi, diperoleh hasil bahwa berdasarkan temuan studi kasus - Kota Venesia di Italia - tulisan ini membahas bagaimana teknologi informasi komunikasi (TIK) dapat digunakan untuk mendukung daripada menghilangkan birokrasi. Menggunakan konsep-konsep e-birokrasi dan penyederhanaan fungsional dan penutupan, tulisan ini mengusulkan bukti dan dukungan untuk argumen bahwa birokrasi harus dilestarikan dan ditingkatkan di mana kebijakan *e-government* terkait. Penyederhanaan dan penutupan fungsional adalah konsep yang sangat berharga untuk menjelaskan mengapa ini harus menjadi pendekatan yang layak.

2.3. Kerangka Pemikiran

Saat ini model pelayanan publik di Indonesia masih sangat buruk dan membosankan masyarakat. Model pelayanan yang diterapkan masih berbelit-belit dan jauh dari harapan rakyat. Sebagian besar masyarakat mengeluh jika berurusan dengan administrasi pemerintah karena sulitnya memperoleh informasi serta proses pelayanan yang sangat lambat dan membosankan. Terdapat anggapan di

tengah masyarakat dan pelaku usaha bahwa berurusan dengan pemerintahan akan menambah biaya ekonomi, sehingga mereka sedapat mungkin akan menghindarinya. Oleh karena itu pemerintah telah berupaya memperbaiki kualitas pelayanan publik yang diharapkan dapat menjawab kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan yang baik, yaitu dengan menerapkan sistem *Role Model*.

Suatu kebijakan memiliki tujuan yang jelas sebagai wujud orientasi nilai kebijakan. Kebijakan diformulasi ke dalam program aksi dan proyek tertentu yang dirancang dan dibiayai. Program dilaksanakan sesuai dengan rencana. Implementasi kebijakan atau program secara garis besar dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasi. Keseluruhan implementasi kebijakan dengan cara mengukur luaran program berdasarkan tujuan kebijakan. Luaran program dilihat melalui dampaknya terhadap sasaran yang dituju baik individu dan kelompok maupun masyarakat. Luaran implementasi kebijakan adalah perubahan dan diterimanya perubahan oleh kelompok sasaran.

Model implementasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Edward III. Ada empat faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan menurut Subarsono (2012:90), yaitu: komunikasi, sumber daya, struktur birokrasi dan disposisi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain melalui cara lisan, tertulis maupun cara non verbal dengan tujuan orang lain tersebut menginterpretasikannya sesuai dengan maksud yang dikehendaki misalnya penyampaian pesan ke personil yang tepat, kejelasan pesan, konsistensi pesan, kemampuan pemberi dan penerima pesan untuk memahami maksud pesan, cara penyampaian pesan media/sarana penyampaian pesan.

2. Sumber Daya

Adalah penyediaan suatu hal pada suatu organisasi atau individu yang dapat berupa staf/tenaga kerja, informasi, kewenangan, fasilitas atau infrastruktur.

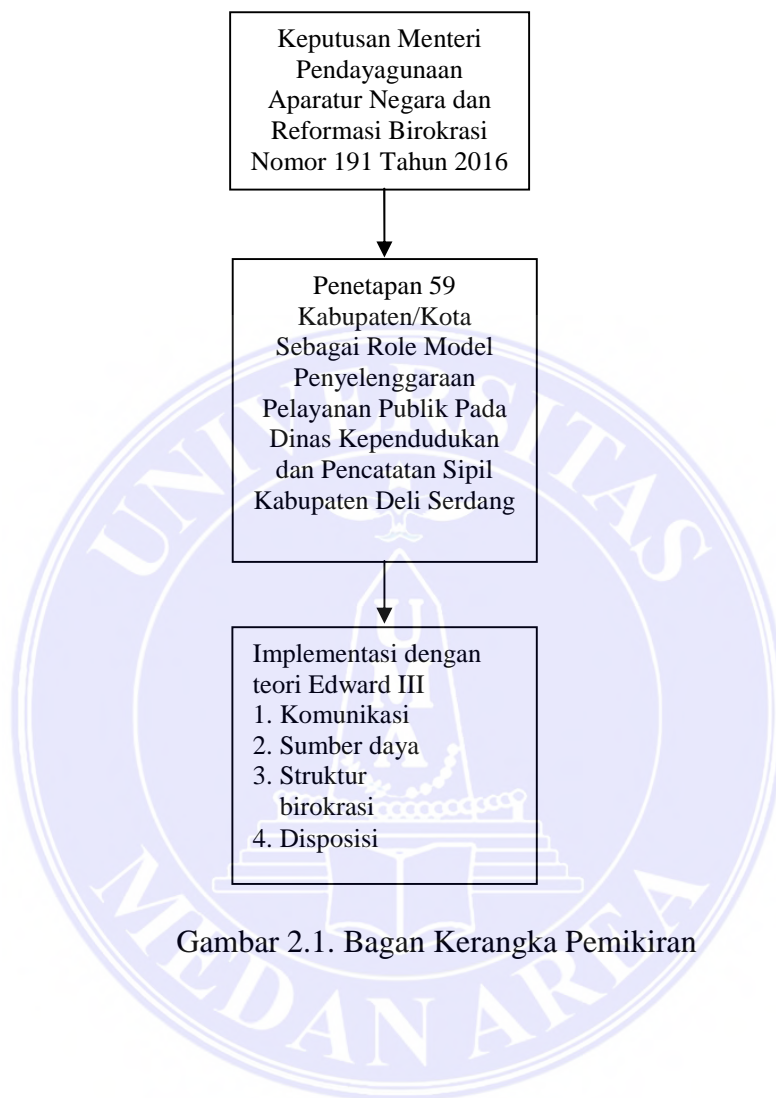
3. Disposisi

Dapat diartikan sebagai pernyataan evaluatif seseorang terhadap suatu keadaan yang terdiri dari komponen kognitif, afektif, tindakan, serta terpengaruh oleh pandangan kelompok.

4. Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi adalah struktur organisasi yang menentukan bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal yang meliputi dimensi pembagian pekerjaan, garis komando, cakupan kendali, formalisasi aturan dan *Standart Operating Procedur*.

Kerangka pemikiran penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Bagan Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian dilakukan pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara dengan alamat Jalan Karya Usaha Nomor 3 Desa Tanjung Garbus Kecamatan Lubuk Pakam, sebagai Instansi pelaksana pelayanan publik di bidang administrasi kependudukan khusus di daerah Kabupaten Deli Serdang.

Demikian halnya, peneliti melaksanakan waktu pra penelitian pengamatan pada bulan September sampai dengan November tahun 2019 dan penelitian pada bulan Januari sampai dengan Februari tahun 2020.

Tabel 3.1. Jadwal Penelitian

Uraian kegiatan	Tahun 2019				Tahun 2020	
	Sept	Okt	Nov	Des	Jan	Feb
Prapenelitian	===	===	===			
Pengajuan proposal tesis			===			
Bimbingan ke dosen pembimbing				===		
Daftar seminar proposal				===		
Seminar proposal					====	
Penelitian					====	====

3.2. Bentuk Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:17), penelitian deskriptif yaitu jenis penelitian yang memberikan gambaran atau uraian suatu keadaan pada objek yang diteliti. Data yang terkumpul dianalisa secara kualitatif. Dimana peneliti mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan.

3.3. Informan Penelitian

Penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitiannya. Menurut Suyatno (2010:172) bahwa informan penelitian meliputi beberapa macam, yaitu: 1) informan kunci merupakan mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian, 2) informan utama merupakan mereka yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti, 3) informan tambahan merupakan mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan informan kunci yaitu: Sekretaris Dinas Bapak Jahar Efendy, S.Sos, M.AP, Kepala Bidang Pemanfaatan Data dan Inovasi Pelayanan Ibu Christina Siagian, S.Sos dan Plt.Kasubbag Umum Ibu Ramlah, S.Sos serta masyarakat Kabupaten Deli Serdang Yanto Deni, SH.

3.4. Sumber Data

Menurut Rusiadi, dkk (2014:21) ada dua jenis data berdasarkan sumbernya yakni:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer disebut juga sebagai data asli atau data baru yang memiliki sifat *up date*. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi terfokus.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui buku teori, karya ilmiah, jurnal yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan beberapa teknik sebagai berikut:

1. Observasi, yaitu penulis melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian.
2. Dokumentasi, yaitu dengan menggunakan data-data atau dokumen pada objek penelitian yang mendukung penelitian ini.
3. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan responden atau pihak lain yang berwenang guna melengkapi data.

3.6. Definisi Konsep dan Dafeinisi Operasional

3.6.1. Definisi konsep

Definisi konsep adalah pemaknaan dari konsep yang digunakan, sehingga memudahkan peneliti untuk mengoperasikan konsep tersebut di lapangan. Berdasarkan pengertian tersebut maka definisi konsep yang digunakan dalam penelitian adalah:

1. Implementasi adalah suatu tindakan dari proses kebijakan segera setelah undang-undang ditetapkan oleh lembaga yang berwenang, dan selanjutnya dilakukan oleh pemerintah, individu secara pribadi atau kelompok masyarakat untuk mencapai tujuan.

2. Role Model adalah seseorang yang memberikan teladan dan berperilaku yang bisa di ikuti oleh orang lain.
3. Pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara.

3.6.2. Definisi Operasional

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami variabel yang akan menjelaskan dalam penelitian ini, digunakan model implementasi kebijakan George Edwards III, sehingga implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1. Komunikasi, mencakup:
 - a. Transmisi (penyampaian pesan).
 - b. Kejelasan perintah tentang penyelenggaraan program.
 - c. Konsistensi perintah yang diberikan tentang penyelenggaraan program yang dilakukan
2. Sumber daya, mencakup kompetensi implementor dan finansial
3. Disposisi, mencakup:
 - a. Tanggungjawab
 - b. Komitmen
 - c. Kejujuran
4. Struktur birokrasi, mencakup:
 - a. Pembagian tugas

- b. Koordinasi
- c. Prosedur.

3.7. Teknik Analisa Data

Analisa data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Analisa data dilakukan setelah proses pengumpulan data diperoleh untuk mengetahui penyelenggaraan pelayanan publik.

Adapun analisa data yang digunakan adalah bersifat deskriptif, yakni menggambarkan keadaan status fenomena dengan tujuan untuk mengetahui Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang. Dari analisa data ini mempunyai tujuan di antaranya sebagai berikut:

- a. Data dapat diberikan makna yang berguna dalam memecahkan masalah-masalah penelitian.
- b. Memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena yang diajukan dalam penelitian.
- c. Untuk memberikan jawaban terhadap masalah yang diajukan dalam penelitian.
- d. Bahan untuk membuat kesimpulan serta implikasi-implikasi dan saran-saran yang berguna untuk kebijakan penelitian.

Setelah semua data terkumpul kemudian diolah atau dianalisis secara deduksi, yaitu pengelolaan data dengan menyimpulkan dari data yang bersifat umum kemudian disimpulkan menjadi khusus.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan data penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari segi komunikasi, implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang belum berjalan dengan baik. Dalam masalah konsistensi, atasan tidak selalu dapat mencari penyelesaian terhadap kendala implementasi atas laporan dari bawahan.
2. Dari segi sumber daya, implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang belum berjalan dengan baik. Kompetensi SDM pegawai belum dapat menangani keluhan masyarakat dengan cepat dan sumber daya finansial yang masih kurang sehingga terjadi kekurangan dana untuk pengembangan inovasi.
3. Dari segi disposisi, implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 tentang

Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang sudah berjalan dengan baik.

4. Dari segi struktur birokrasi, implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai *Role Model* Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang sudah berjalan dengan baik.
5. Kendala yang dihadapi instansi dalam implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 191 Tahun 2016 adalah: terdapat banyak faktor lapangan yang tidak dapat diatasi, kendala penanganan keluhan masyarakat, serta kurangnya ketersediaan dana untuk pengembangan inovasi pelayanan masyarakat.

5.2. Implikasi Kebijakan

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas maka penulis mengajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Pimpinan instansi perlu melakukan kerjasama dengan instansi lain yang sering menjadi mitra kerja instansi. Dalam kerjasama tersebut dapat dibentuk jalur koordinasi antar instansi agar terdapat sinergitas dalam melakukan pelayanan administrasi kependudukan, sehingga kendala eksternal dapat diatasi dengan baik.
2. Instansi perlu membuat satu unit organisasi yang secara khusus menangani keluhan masyarakat hingga benar-benar selesai. Dalam hal ini unit

penanganan keluhan tersebut harus dapat melakukan pendampingan terhadap masyarakat dalam penyelesaian masalah administrasi sampai selesai.

3. Pimpinan instansi perlu mengajukan tambahan anggaran dana pengembangan, agar inovasi pelayanan masyarakat segera dapat diterapkan.



DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Abdullah, M.Sy. 2014. **Perkembangan dan Penerapan Studi Implementasi (*Action Research and Case Studies*)**. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Ahmad, Batinggi. 2015. ***Manajemen Pelayanan Umum***. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hardiyansyah. 2015. ***Kualitas Pelayanan Publik, Disertai Dengan Konsep, Dimensi, Indikator, Dan Implementasi***. Yogyakarta: Gava Media.
- Ibrahim. 2014. ***Manajemen Pelayanan Publik***. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Lester, James P, and Joseph Stewart, Jr. 2015. ***Public Policy; An Evolutionary Approach***. Belmont, CA.: Wadsworth.
- Manullang, M. 2014. ***Manajemen Sumber Daya Manusia***. Yogyakarta: Ghalia Indonesia.
- Moenir. 2014. ***Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia***. Jakarta: Bumi Aksara.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2014. ***Kamus Besar Bahasa Indonesia***. Jakarta: Balai Pustaka.
- Ratminto dan Winarsih. 2016. ***Manajemen Pelayanan (Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal)***. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Rusiadi, Subiantoro dan Hidayat. 2014. ***Metode Penelitian***. Medan: USU Press.
- Saefullah. 2014. ***Konsep dan Metode Pelayanan Umum yang Baik, dalam Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik***. Sumedang: Fisip UNPAD.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. ***Reformasi Pelayanan Publik***. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subarsono, A.G. 2014. ***Analisis Kebijakan Publik (Konsep, teori, dan Aplikasi)***. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2012. ***Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D***. Bandung: Alfabeta.
- Tachjan. 2014. ***Implementasi Kebijakan Publik. Bandung: Penerbit AIPI Bandung – Puslit KP2W Lemlit Unpad.***

Thoha, Miftah. 2014. *Perspektif Perilaku Birokrasi*. Jakarta: Rajawali.

Winarno, Budi. 2016. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Penerbit Media Pressindo.

Peraturan:

Republik Indonesia, 1956. Undang-Undang Darurat Nomor 7 Tahun 1956 tentang *Pembentukan Daerah Otonom Kabupaten-Kabupaten dalam Lingkungan Daerah Provinsi Sumatera Utara*. Sekretariat Negara. Jakarta.

Republik Indonesia, 2009. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang *Pelayanan Publik*. Sekretariat Negara. Jakarta.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 tentang *Standar Pelayanan Publik*.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*.

Peraturan Daerah Kabupaten Deli Serdang Nomor 7 Tahun 2016 tentang *Penyelenggaraan Adminitrasi Kependudukan di Kabupaten Deli Serdang*.

Peraturan Bupati Deli Serdang Nomor 2233 Tahun 2016 tentang *Susunan Dinas-Dinas Daerah Kabupaten Deli Serdang*.

Jurnal:

Kadir, Abdul. 2018. *Desain Reformasi Birokrasi Melalui Role Model Pelayanan Publik Berbasis Smart pada Pemerintahan Kota Bima (Studi pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu)*. Jurnal Administrasi Negara, 15 (2), 2018.

Abbas, Fitriani. 2020. Model *Pelayanan Publik terhadap Reformasi Birokrasi*. Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan Volume 1.

Cordella, Antonio dan Tempini, Niccolo. 2015. *E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery*. Government Information Quarterly, 32(3), 279–286. <https://www.sciencedirect.com/science/journal/0740624X>

Sumber Internet:

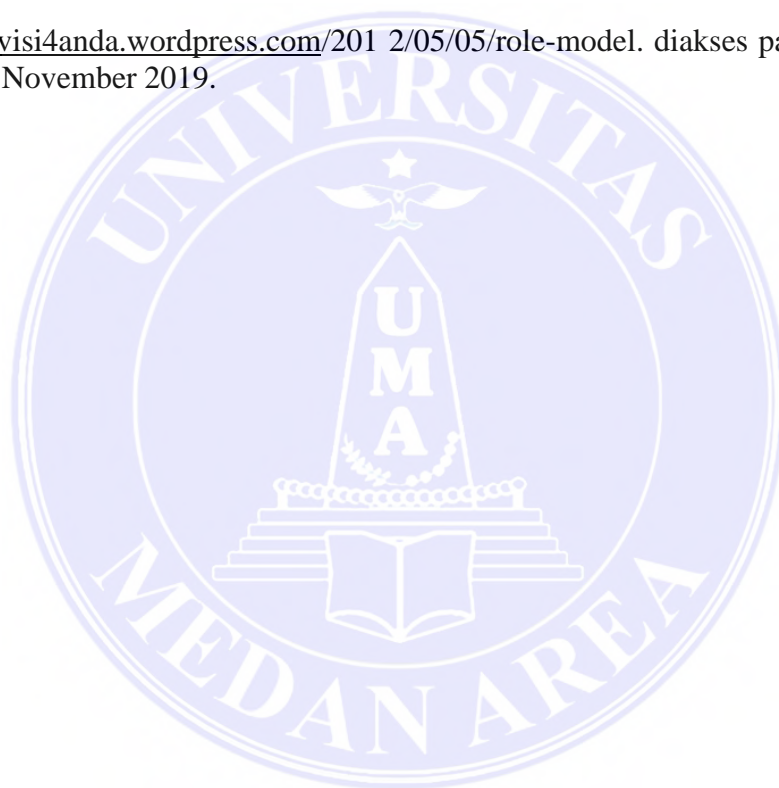
<https://tribun-medan.com>, 2 November 2019 – Arjuna Sinambela Meninggal, Kadisdukcapil Sumut Tegur Disdukcapil Deli Serdang. Diakses pada tanggal 13 Januari 2020.

<https://mediasumutku.com> sabtu, 2 November 2019 – Gara – gara ‘Dicuekin ‘
Urus KTP, Arjuna Sinambela Akhirnya Meninggal Dunia. diakses pada
tanggal 13 Januari 2020

<https://medan.tribunnews.com> Kamis, 7 November 2019 – Raih Penghargaan,
Pembab Deli Serdang Makin Tertantang untuk Tingkatkan Kualitas.
diakses pada tanggal 13 Januari 2020

<https://sumut.antaraneWS.com> Selasa, 5 Desember2017 – Ombudsman Beri
Penghargaan Kepada Pembab Deli Serdang. diakses pada tanggal 08 Juli
2020.

<https://visi4anda.wordpress.com/2012/05/05/role-model>. diakses pada tanggal 12
November 2019.



LAMPIRAN

Surat Permohonan Izin Penelitian



UNIVERSITAS MEDAN AREA
PROGRAM PASCASARJANA
Program Magister : Ilmu Administrasi Publik – Agribisnis – Ilmu Hukum – Psikologi
Program Doktor : Ilmu Pertanian
 Jl. Setia Budi No. 79-B Tj. Rejo Medan Sunggal Kota Medan Sumatera Utara 20112 Indonesia
 Telp. (061) 8201994 Fax. (061) 8226331

Nomor : 005 /PPS-UMA/WDI/01/I/2020

3 Januari 2020

Lamp. : -

Hal : *Pengambilan Data dan Wawancara*

Yth. Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil
 Kabupaten Deli Serdang

Di
 Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir mahasiswa Program Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area, kami mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan izin rekomendasi penelitian kepada mahasiswa tersebut namanya dibawah ini :

Nama : Akhmad Van Darmawan
 NPM : 181801040
 Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik
 Judul Tesis : *"Implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No. 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang"*

Untuk melaksanakan Pengambilan data di Instansi yang Bapak/Ibu pimpin sebagai bahan untuk melengkapi tugas-tugas penulisan Tesis pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Universitas Medan Area.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

.....
 a.n. Direktur
 Wakil Direktur Bidang Akademik.

 Dr. Isnaini, SH, M.Hum

Tembusan :
 1. Ka. Prodi MAP PPs UMA
 2. Mahasiswa Ybs

Surat Keterangan Selesai Penelitian



PEMERINTAH KABUPATEN DELI SERDANG DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL

Jalan Karya Usaha Nomor 3 Lubuk Pakam Kode Pos - 20514
Telepon/Faks. (061)-7951489 E-mail : dukcapil.deliserdang@gmail.com

Lubuk Pakam, 17 Februari 2020

Nomor : 472 /388 /DKCS/2018
Sifat : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

Kepada Yth,
Ibu Direktur Pascasarjana
Universitas Medan Area

di - Medan

Sehubungan dengan Surat Wakil Direktur Bidang Akademik Pascasarjana Universitas Medan Area Nomor 005/PPS-UMA/WDI/C1/I/2020 tanggal 03 Januari 2020 Perihal : Pengambilan Data dan Wawancara, bersama ini diberitahukan bahwa Mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area yang namanya tersebut dibawah ini :

Nama : Akhmad Yan Darmawan
NPM : 181801040
Konsentrasi : Magister Ilmu Administrasi Publik
Judul Penelitian : "Implementasi Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 191 Tahun 2016 Tentang Penetapan 59 Kabupaten/Kota Sebagai Role Model Penyelenggaraan Pelayanan Publik Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang".

Telah melaksanakan Penelitian pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang dalam hal Pengambilan Data dan Wawancara di mulai tanggal 14 Januari 2020 s/d 14 Februari 2020.

Demikian diberitahukan untuk diketahui dan dipergunakan sebagaimana mestinya.

a.n. KEPALA DINAS KEPENDUDUKAN
DAN PENCATATAN SIPIL
SEKRETARIS

JAHAR EFENDY, S.Sos. M.AP
Pembina Tingkat I
NIP. 19660315 199303 1 015.-

Foto Dokumentasi

Wawancara dengan Bapak Jahar Efendy, S. Sos, M. AP
(Sekretaris Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang)
Kamis, 06 Februari 2020



Wawancara dengan Ibu Ramlah S.Sos.
Plt. Kasubbag Umum dan Kepegawaian
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Deli Serdang
Kamis, 06 Februari 2020



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/2/21

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)

Wawancara dengan Ibu Cristina Helen Siagian, S. Sos
Kepala Bidang Pemanfaatan Data dan Inovasi Pelayanan
Selasa, 11 Februari 2020

