

# **Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Birokrasi Dalam Pengembangan *Good Governance***

## **(Suatu Studi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado)**

**Yurivo Arson  
Burhanuddin Kiyai  
Jericho Pombengi**

*Abstract: In this research, the connection of the restructuring of regional organizations in particularly the establishment of organizations in local government bureaucracy, the efficiency will be seen from the efficient of using public funds (budget) for the purposes of the bureaucracy and its efficiency of public services. This concept will be seen by the following indicators: the ability to simplify organizational / bureaucratic areas, which is including type of organization, the number of organizations and organizational echelon, the distribution of the regional budget allocation (APBD) for the purposes of governance (the bureaucracy) and for the purposes of public (community) as well as the ability to make changes / improvements to public services. In this study, the bureaucracy is within the third perspective (Value-Free) which is means Government Organizational Bureaucracy is a set of tasks and positions that formally organized, where the implementation of the system hierarchy contains the authority and responsibility, as any unit / work unit has mutual influence and determine the implementation of the work to achieve thorganizational goals. Thus, the government bureaucracy focus on this study is the Department of Population and Civil Registration Manado.*

*Keywords: implementation, restrukturisasi birokrasi good governance*

## **PENDAHULUAN**

Restrukturisasi kelembagaan Pemerintah Daerah merupakan salah satu isu sentral di era desentralisasi. Dengan implementasi kebijakan restrukturisasi kelembagaan tersebut, kelembagaan daerah yang terwujud dalam organisasi perangkat daerah diharapkan dapat menjadi organisasi yang solid dan mampu berperan sebagai wadah bagi pelaksanaan fungsi-fungsi pemerintahan serta sebagai proses interaksi antara pemerintah dengan institusi daerah lainnya dan dengan masyarakat secara optimal dalam kerangka tata pemerintahan yang baik. Restrukturisasi organisasi perangkat daerah juga merupakan momentum yang sangat tepat untuk menjawab tuntutan reformasi serta persoalan internal dalam tubuh birokrasi, sehingga apabila hal ini tidak segera dilakukan maka masyarakat tidak akan banyak memperoleh manfaat dari otonomi daerah berupa pelayanan publik secara signifikan.

Dalam konteks Otonomi Daerah yang dilaksanakan di daerah, apakah semangat yang dikandung oleh Undang – Undang No 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah beserta peraturan derivasinya yaitu dalam bentuk

Peraturan Pemerintah yang ingin mewujudkan penguatan pada sisi rakyat dan mengurangi dominasi birokrasi benar-benar diimplementasikan oleh Pemerintah Daerah. Untuk itu, apakah Pemerintah Daerah dalam merestrukturisasi organisasi perangkat daerah (Birokrasi Daerah) khususnya dengan diimplementasikannya

Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2008 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah benar-benar menjiwai semangat dari dilaksanakannya Otonomi Daerah dibawah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004. Peraturan Pemerintah tersebut implementasinya di daerah sangat menentukan nasib birokrasi daerah dan nasib rakyat daerah, sebab apabila pemerintah daerah akan benar-benar mewujudkan kehendak memberdayakan rakyat, maka dalam mengimplementasikan Peratutan Pemerintah tersebut, birokrasi daerah harus eksis dengan performa yang slim, efisien dan efektif.

Masalahnya adalah seberapa besarkah organisasi perangkat daerah dapat dikembangkan untuk melaksanakan urusan-urusan pemerintahan yang didesentralisasikan kepada daerah? Adakah

ukuran yang tepat untuk membenarkan kehendak pemerintah daerah membuat organisasi baru sebagai perangkat organisasi pemerintah daerah?, namun tanpa adanya perangkat organisasi pemerintahan daerah, maka urusan-urusan pemerintahan tidak dapat dijalankan. Dengan demikian, perangkat organisasi adalah yang merupakan instrumen fisik untuk melaksanakan urusan-urusan pemerintahan di daerah.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu bahwa prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subjek atau objek penelitian (seseorang, lembaga, masyarakat dan lainnya) pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya (Nawawi, 1985) dan (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Berkaitan dengan Latar Belakang dan Kerangka Pemikiran pada bagian terdahulu, maka dalam penelitian ini akan mengambil satu variabel/konsep yaitu: Implementasi Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah dengan memfokuskan pada tiga dimensi pokok, yakni dimensi kompetensi administrasi, dimensi transparansi dan dimensi efisiensi organisasi birokrasi perangkat daerah.

Implementasi Kebijakan Restrukturisasi birokrasi pemerintah daerah didefinisikan sebagai hasil restrukturisasi yang diimplementasikan oleh pemerintah daerah, khususnya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado memiliki prinsip-prinsip good governance sehingga mampu mengoptimalkan kinerja layanan publik. Dimensi-dimensi tersebut didefinisikan yaitu kompetensi administrasi meliputi kompetensi lembaga dan kompetensi individu adalah kemampuan dan karakteristik organisasi dan personil dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya. Dimensi ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kesesuaian antara misi organisasi dengan tugas pokok dan fungsi organisasi.
- b. Kejelasan tugas pokok dan fungsi antar organisasi.
- c. Persyaratan rekrutmen pegawai pada suatu organisasi.

- d. Persyaratan promosi pegawai pada jabatan tertentu di organisasi.

Untuk mengumpulkan data dan informasi digunakan teknik: (1) wawancara mendalam yang biasa digunakan dalam penelitian kualitatif dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada informan yang biasanya dengan menggunakan pedoman wawancara yang dimaksudkan untuk mendapatkan data dan informasi secara lengkap, mendalam, dan komprehensif sesuai tujuan penelitian. Wawancara ditujukan kepada 15 orang informan raket pengguna jasa layanan di Dinas tersebut.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dalam tiga tahapan, yaitu : reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, Huberman & Yin dalam Suprayogo & Tobroni, 2001, h. 192). Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan lapangan. Sedangkan penyajian data adalah kegiatan penyajian sekumpulan informasi dalam bentuk teks naratif yang dibantu dengan metrik, grafik, jaringan, tabel, dan bagan yang bertujuan mempertajam pemahaman peneliti terhadap informasi yang diperoleh. Dan penarikan kesimpulan adalah mencari arti, pola-pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Penarikan kesimpulan dilakukan secara cermat dengan melakukan verifikasi berupa tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan sehingga data yang ada teruji validitasnya. Sementara itu, data yang diperoleh melalui teknik kuesioner diolah dan dianalisis melalui teknik analisis persentase (tabel frekuensi) untuk mengungkap kecenderungan jawaban informan terhadap konsep restrukturisasi birokrasi pemerintahan daerah kaitannya dengan pengembangan good governance dan kualitas pelayanan publik, khususnya di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado.

pengelolaan administrasi kependudukan, dan peningkatan disiplin aparatur Oleh karenanya dalam rangka pencapaian terhadap tujuan dan sasaran telah

## A. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Restrukturisasi birokrasi pemerintah daerah didefinisikan sebagai hasil restrukturisasi yang diimplementasikan oleh pemerintah daerah, khususnya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado memiliki prinsip-prinsip good governance sehingga mampu mengoptimalkan kinerja layanan publik. Implementasi Kebijakan Restrukturisasi organisasi diamati melalui 3 (tiga) dimensi, yaitu:

### 1. Dimensi Kompetensi Administrasi

Kompetensi Administrasi meliputi kompetensi lembaga dan kompetensi individu adalah kemampuan dan karakteristik organisasi dan personil dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya. Dimensi ini akan diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

- a. Kesesuaian antara misi organisasi dengan tugas pokok dan fungsi organisasi.
- b. Kejelasan tugas pokok dan fungsi antar unit organisasi.
- c. Persyaratan rekrutmen pegawai pada suatu organisasi.
- d. Persyaratan promosi pegawai pada jabatan tertentu.

Mengacu pada indikator-indikator tersebut di atas, selanjutnya dijabarkan ke dalam beberapa pertanyaan sebagai pedoman wawancara kemudian mewawancarai informan terpilih yang hasilnya dideskripsikan secara simultan dengan hasil analisis data kuesioner yang dialah melalui tabel frekuensi.

Berkaitan dengan dimensi kompetensi administrasi, Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado, menyatakan bahwa “Hasil restrukturisasi organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 18 Tahun 2008, memberi warna tersendiri terhadap kompetensi administrasi, di mana antara misi organisasi dengan tugas pokok dan fungsi organisasi terdapat kesesuaian, kejelasan tugas pokok dan fungsi organisasi serta persyaratan rekrutmen pegawai dan persyaratan promosi jabatan selalu memperhentikan faktor kompetensi” (Hasil Wawancara, Senin, 03 Agustus, 2015).

Hal senada diungkapkan pula oleh Sekretaris Dinas, bahwa “Desain struktur organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan

Sipil Kota Manado memperhatikan dimensi kompetensi administrasi. Artinya bahwa kompetensi individu dan kompetensi lembaga sebagai komponen pembentuk kompetensi administrasi senantiasa diprioritaskan sehingga penempatan pegawai, dan promosi jabatan selalu mempertimbangkan secara sungguh-sunggu kompetensi yang dimiliki calon pegawai atau calon pejabat yang akan menduduki jabatan tertentu dalam struktur organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado” (Hasil Wawancara, Senin, 03 Agustus, 2015).

Pada bagian lain, Kepala Sub Bagian Kepegawaian menjelaskan bahwa “Rekrutmen pegawai pada Dinas kependudukan dan Catatan sipil Kota Manado untuk mengisi bagian-bagian tertentu dalam formasi organisasi, secara peraturan perundang-undangan didasarkan pada kompetensi yang dimiliki calon pegawai dan disesuaikan dengan bidang tugasnya masing-masing, namun kenyataannya kadang terjadi kriteria tersebut sulit diterapkan karena ada pesanan dari pihak tertentu”.

Mengacu pada hasil wawancara sebagaimana telah dideskripsikan di atas, dapat disimpulkan sementara bahwa implementasi restrukturisasi organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado diamati dari dimensi kompetensi administrasi belum secara optimal dilakukan. Hal ini sejalan dengan hasil analisis data yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada 30 responden.

Kebijakan Restrukturisasi Organisasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kota Manado Diliat Dari Dimensi Kompetensi Administrasi. Secara keseluruhan, implementasi kebijakan restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, khususnya yang berkaitan dengan dimensi kompetensi administrasi berada pada kategori “sedang” (40 %) cenderung “tinggi” (33,3%) dengan rata-rata (mean) skor sebesar 15,9 atau dalam skala ideal/teoritik sebesar 79,7 %.

Hasil analisis data tersebut mengindikasikan bahwa sekitar 10 (sepuluh) responden atau 33.3 % dari 30 responden yang diwawancarai merasa yakin bahwa implementasi

kebijakan restrukturisasi birokrasi, khususnya dimensi kompetensi administrasi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado telah dicapai sebesar 79,7 % dari kriteria yang ditetapkan, dan masih menyisahkan sekitar 20,3% kriteria kompetensi administrasi yang belum dicapai.

## 2. Dimensi Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan yang dimiliki oleh organisasi birokrasi dalam implementasi kebijakan publik, dimana rakyat secara leluasa dapat memperoleh informasi dan mengetahui secara jelas tentang proses perumusan dan implementasi kebijakan publik. Dimensi ini akan dilihat dengan indikator sebagai berikut :

- a. Kewajiban untuk terbuka yang ada dalam tugas pokok dan fungsi organisasi.
- b. Implementasi dari kewajiban untuk terbuka yang dimiliki oleh organisasi berdasarkan tugas pokok dan fungsi.

Mengacu pada komponen-komponen dari dimensi transparansi, selanjutnya dijabarkan ke dalam panduan wawancara dan diwawancarai informan terpilih. Hasil wawancara di deskripsikan secara simultan dengan hasil analisis data dari penyebaran kuesioner kepada 30 responden pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado.

Sehubungan dengan implementasi dimensi transparansi, Kepala Bidang Administrasi Kependudukan mengatakan bahwa transparansi merupakan salah satu prinsip good governance yang diterapkan dalam proses pengurusan KTP, KK, dan Akta-akta Capil lainnya, karena setiap persyaratan dan Bagan Alur Pelayanan Dokumen Kependudukan dan Capil dalam proses pengurusannya dicantumkan secara jelas di papan informasi sehingga mudah dibaca oleh anggota masyarakat pengguna layanan” (Hasil wawancara, Rabu 05 Agustus 2015).

Lebih lanjut dikemukakan oleh Kepala Seksi Seksi Penyuluhan bahwa untuk menjamin transparansi dalam proses implementasi restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado untuk dimensi transparansi, maka oleh Dinas melakukan sosialisasi persyaratan untuk mengurus KTP, KK dan Akta-akta Capil lainnya melalui Kepala-Kepala Pemerintah

kelurahan atau Lurah di seluruh Kota Manado. Selain itu, Persyaratan dokumen juga dicantumkan secara jelas melalui papan pengumuman di Kantor Dinas” (Hasil wawancara, Rabu 05 Agustus 2015).

Pada bagian lain, Kepala Seksi Pengolahan Kartu Keluarga (KK) dan Kartu Tanda penduduk (KTP) menegaskan bahwa walaupun prinsip transparansi telah dilaksanakan, namun secara optimal, artinya belum secara merata dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat sehingga pada saat mereka mengurus KTP atau KK dan dokumen capil lainnya seperti akta kelahiran, kematian maupun perkawinan sering kurang lengkap persyaratan yang dibawa sehingga memerlukan waktu pengurusan yang lebih lama untuk melengkapi persyaratan tersebut” (Hasil wawancara : rabu, 05 Agustus 2015).

Mengacu pada hasil wawancara di atas, dapat dikatakan bahwa penerapan dimensi transparansi dalam rangka implementasi restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado telah berlangsung dengan baik walaupun belum mencapai hasil yang optimal.

Hasil analisis menunjukkan sebaran skor dimensi transparansi dalam rangka implementasi restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado berada pada kelas interval 6 – 7, pada frekuensi 20 responden atau 66,7 % dengan kategori “sedang”, cenderung “tinggi”, yakni sekitar 8 responden atau 26,7%. Hasil analisis ini apabila dihubungkan dengan hasil analisis rata-rata (mean) untuk dimensi transparansi, yakni sebesar 6,8 atau sekitar 68,3 % dari 30 responden yang diwawancarai, maka dapat disimpulkan sementara bahwa hanya sekitar 8 responden saja yang merasa yakin bahwa capaian dimensi transparansi sekitar 68,3 % dari kriteria yang ditetapkan, sementara masih menyisahkan sekitar 31,7 % kriteria atau indikator dimensi transparansi yang belum dicapai.

## 3. Dimensi Efisiensi

Efisiensi adalah kemampuan dalam penggunaan dana publik (APBD) untuk keperluan Organisasi Birokrasi secara baik dan tepat (efisien) serta kemampuan melakukan perbaikan/penyederhanaan pelayanan kepada

masyarakat. Dimensi ini akan diamati melalui indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan melakukan penyederhanaan organisasi birokrasi, meliputi jenis dan jumlah unit kerja, eselonisasi serta keadaan pegawai.
- b. Distribusi alokasi anggaran (APBD) untuk keperluan birokrasi dan untuk keperluan publik.
- c. Kemampuan melakukan perbaikan, perubahan dan penyederhanaan pelayanan kepada masyarakat.

Mengacu pada komponen atau indikator dari dimensi efisiensi sebagaimana telah dikemukakan di atas, selanjutnya dijabarkan ke dalam panduan wawancara dan daftar pertanyaan penelitian (kuesioner). Panduan wawancara memuat pokok-pokok permasalahan yang berkaitan dengan penerapan dimensi efisiensi dalam proses dan pasca restrukturisasi birokrasi/organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado kemudian diwawancarai informan terpilih, dan daftar pertanyaan disebarikan kepada 30 responden pegawai yang hasilnya dideskripsikan secara simultan sebagai berikut.

Hasil wawancara dengan kepala sub-bagian Program, Keuangan dan Pelaporan menyatakan bahwa "Struktur birokrasi ada sekarang berdasarkan Peraturan Walikota Manado, nomor 18 Tahun 2008 didesain dengan memperhatikan prinsip-prinsip efisiensi, sehingga dalam penerapannya benar-benar menjunjung tinggi prinsip penghematan (efisiensi), baik dalam penggunaan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya seperti penggunaan anggaran (APBD) lebih memperhatikan kepentingan publik (hasil wawancara, Selasa, 04 Agustus 2015).

Sedikit berbeda dengan pendapat di atas, Kepala Sub-bagian Umum dan Perlengkapan menyatakan bahwa prinsip efisiensi memang merupakan prinsip dalam penerapan administrasi atau manajemen, namun dalam prakteknya sering diabaikan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Sebagai contoh dapat kami kemukakan disini bahwa dalam memberikan pelayanan pembuatan kartu tanda penduduk maka untuk mempercepat pelayanan dan menghasilkan kartu tanda penduduk yang berkualitas dan akurat,

baik fisik maupun datanya, maka pemanfaatan teknologi informasi merupakan pilihan yang tepat walaupun membutuhkan anggaran biaya yang cukup besar. (Hasil wawancara, Rabu, 05 Agustus 2015).

Memang, apabila diamati hasil restrukturisasi organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado, dan dibandingkan dengan struktur yang lama, telah terjadi perubahan kearah yang lebih efisien walaupun belum optimal, terutama dalam implementasinya sebagaimana dikemukakan di atas. Kondisi ini sesuai dengan hasil analisis data dari penyebaran kuesioner.

Distribusi data pada sebaran skor dimensi efisiensi berada pada kelas interval 10 – 12 dengan kategori "tinggi", jumlah frekuensi sebanyak 19 responden atau sebesar 63,3%. Hasil ini apabila dihubungkan dengan hasil analisis rata-rata (mean) untuk dimensi efisiensi diperoleh sebesar 9,9 atau 66,2 %, maka dapat dikatakan bahwa sekitar 19 responden atau sebesar 63,3 % dari 30 responden yang diwawancarai merasa yakin bahwa implemntasi restrukturisasi organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado dilihat dari dimensi efisiensi telah dicapai sebesar 66,2% dari kriteria yang ditetapkan dan masih menyisahkan sekitar 33,8% kriteria dimensi efisiensi yang belum dicapai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan sementara bahwa implementasi dimensi efisiensi dalam rangka implementasi restrukturisasi organisasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado belum secara optimal dicapai. Artinya bahwa penerapan prinsip efisiensi dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat masih mempertimbangkan aspek-aspek kepentingan yang lebih besar sehingga belum secara optimal dapat dilaksanakan prinsip efisiensi tersebut.

## **B. Faktor Penghambat Restrukturisasi Birokrasi**

Faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado yang teridentifikasi, terdiri dari dua sumber utama, yaitu :

## 1. Faktor Penghambat Yang Bersumber Dari Internal Dinas

Faktor-faktor penghambat implementasi kebijakan restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado yang bersumber dari internal dinas, meliputi :

### a. Kurang Mencukupinya Biaya Operasional Dinas.

Setelah dilakukan pengumpulan data melalui wawancara langsung, maka hasilnya dianalisis dan dideskripsikan berikut ini. Hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Program, Keuangan dan Pelaporan, menegaskan bahwa "Biaya operasional yang disediakan oleh Pemerintah kota untuk membiayai kegiatan rutin organisasi boleh dibilang belum memadai atau cukup minim sehingga sering menghambat realisasi prgram-program yang telah direncanakan untuk direalisasikan. Hal ini sering diinisiasi dengan penghematan sehingga program-program tersebut dapat dilaksanakan walaupun dengan biaya operasional yang kurang memadai" (Hasil wawancara, Kamis 06 Agustus 2015).

Hal senada diungkapkan oleh Kepala Unit Pelaksana Teknik Dinas bahwa "anggaran yang diajukan untuk biaya operasional sering tidak disejui atau dikurangi anggarannya sehingga cukup mengganggu pelaksanaan tugas-tugas rutin yang memerlukan biaya operasional. Kondisi ini dapat dikatakan cukup menghambat implementasi restrukturisasi birokrasi Dinas yang tentunya memerlukan biaya operasional yang memadai untuk merealisasikan program-program Dinas sesuai dengan struktur organisasi yang berlaku" (Hasil Wawancara, Kamis, 06 Agustus 2015)

### b. Kurangnya Tenaga Terampil Di Bidang IT

Mengingat sifat dan karakteristik pekerjaan berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang tercantum dalam struktur organisasi Dinas Kependudukan adalah pelayanan hak-hak sipil masyarakat, seperti KTP, KK dan dokumen catatan sipil lainnya yang sebagian terbesar menggunakan teknologi informasi (IT), maka tentunya dibutuhkan tenaga kerja atau pegawai yang memiliki ketrampilan untuk mengoperasikan peralatan/teknologi komputer dan peralatan pendukungnya, sementara sebagaimana diketahui bahwa Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil

Kota Manado masih kurang memiliki tenaga kerja/pegawai yang memiliki kualifikasi tersebut.

Kondisi ini dapat dipastikan sebagai salah satu faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat pengguna layanan. Hal ini terungkap secara jelas pada saat penulis mewawancarai Kepala Bidang Administrasi Kependudukan, "bahwa walaupun jumlah pegawai tamatan S-1 cukup besar, yakni sekitar 24 orang atau sebesar 55,81 % dari 43 pegawai, ternyata belum mencerminkan tingkat ketrampilan/keahlian dibidang IT, sementara tenaga ahli madya (D3) hanya sebanyak 2 orang atau sekitar 4,65 % saja. Hal ini tentunya merupakan penghambat bagi penyelesaian tugas-tugas pelayanan yang dilaksanakan oleh Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado" (Hasil wawancara, Jum'at, 07 Agustus 2015).

Selain kedua faktor penghambat yang telah dikemukakan di atas, terdapat pula kendala teknis yang merupakan faktor penghambat pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado sebagai hasil restrukturisasi organisasi, yakni masalah pemadaman listrik secara bergilir. Kondisi ini tentunya merupakan kendala atau hambatan teknik yang dapat mengganggu kelancaran tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat pengguna layanan.

Keadaan ini diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Umum dan Perlengkapan, "bahwa kendala teknis yang dialami pada saat melaksanakan tugas, terutama dalam menggunakan peralatan elektronik seperti komputer dan lain-lain adalah terjadinya pemadaman listrik secara bergilir. Adakalanya terjadi pemadaman pada saat mengantri data atau mengerjakan pencetakan Kartu Tanda Penduduk atau kartu Keluarag sehingga kondisi ini memaksa untuk menunda kegiatan tersebut. Apalagi tidak tersedia genset untuk menggantikan sumber daya listrik yang padam" (Hasil wawancara : Jum'at 07 Agustus 2015).

Mengacu pada hasil-hasil wawancara di atas, maka dapat dijelaskan bahwa ke tiga jenis hambatan di atas sama-sama memiliki tingkat kepentingan dan keurgensian untuk diatasi atau dicarikan solusi penyelesaiannya.

## 2. Faktor Penghambat Yang Bersumber Dari Masyarakat Pengguna Layanan

Adapun faktor yang diduga sebagai penghambat pelaksanaan tugas dan fungsi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado yang bersumber dari masyarakat pengguna layanan adalah faktor pengetahuan/pemahaman masyarakat tentang persyaratan yang harus dipenuhi untuk mengurus sesuatu dokum catatan sipil, seperti pengurusan KTP, KK dan dokumen lainnya. Kurangnya pemahaman masyarakat tersebut sering memicu keterlambatan atau penundaan waktu penyelesaian suatu dokumen Capil. Hal ini ditegaskan oleh Kepala Seksi Pengolahan KK dan KTP, bahwa “masyarakat pengguna layanan, terutama mereka yang mengurus dokumen kependudukan, seperti KK dan KTP sering kali kurang mengetahui persyaratan lengkap untuk mengurus dokumen capil tersebut sehingga mengakibatkan penundaan penyelesaiannya karena mereka harus kembali lagi untuk melengkapi persyaratan dimaksud. Keadaan seperti ini sering yang disalahkan adalah petugas pelayanan atau pegawai yang melakukan sosialisasi, di mana sosialisasi yang dilaksanakan menurut masyarakat pengguna layanan kurang menjangkau lapisan masyarakat penerima layanan” (Hasil wawancara : Senin, 10 Agustus 2015).

Mengacu pada keseluruhan hasil penelitian, maka dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa dimensi-dimensi restrukturisasi birokrasi Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado, seperti dimensi kompetensi administrasi, dimensi transparansi dan dimensi efisiensi dalam proses hasil hasil penerapan restrukturisasi birokrasi tersebut belum secara optimal dicapai dilihat dari indikator atau kriteria masing-masing dimensi, walau ada dimensi, seperti dimensi efisiensi telah berada pada kategori “tinggi”, namun skor rata-rata yang dicapai hanya sebesar 66,2 %. Artinya bahwa hany sekitar 66,2 % kriteria efisien sebagai hasil restrukturisasi birokrasi Dinas yang dapat dicapai sehingga masih ada sekitar 33,8 % kriteria efisiensi yang masih harus diusahakan untuk dicapai ke depannya.

Oleh karena itu, apabila diamati dari keseluruhan (secara kumulatif) dari hasil restrukturisasi birokrasi Dinas (variabel X), maka dapat dikatakan bahwa capaian skor variabel X berada pada kategori ”sedang” dan berada pada kelas interval 31 – 35 dengan jumlah frekuensi sebanyak 13 responden atau sekitar 43,3 %, sedangkan skor rata-rata (mean) untuk variabel restrukturisasi dicapai sebesar 32,7 atau dalam skala ideal pengukuran (skor teoritik) sebesar  $(32,7 : 45 \times 100) = 72,7 \%$ . Artinya bahwa kriteria restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil kota manado telah dicapai dalam implementasinya sebesar 72,7 % sementara masih menyisahkan sekitar 27,3 % kriteria restrukturisasi oragnisasi Dinas yang belum dicapai dan masih diusahakan untuk dicapai ke depannya.

Dengan demikian, hasil penelitian ini berimplikasi penting bahwa pemerintah Kota manado, khususnya Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado harus terus berupaya untuk mengimplementasikan kebijakan restrukturisasi Birokrasi berdasarkan Peraturan Walikota Kota Manado, Nomor 18 tahun 2008 tentang Susunan Organisasi, Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil. Upaya yang harus dilakukan tentunya mengacu pada maksud dan tujuan restrukturisasi itu sendiri melalui peningkatan dimensi-dimensi kompetensi administrasi, transparansi dan dimensi efisiensi dalam prose mengimplementasikan kebijakan restrukturisasi birokrasi Dinas tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil-hasil analisis data pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa butir kesimpulan sebagai berikut :

1. Ketiga dimensi restrukturisasi birokrasi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado, yakni dimensi kompetensi administrasi, dimensi transparansi dan dimensi efisiensi, belum terimplementasikan secara optimal, walaupun salah satu dimensinya, yakni dimensi efisiensi telah berada pada kategori ”tinggi”.

2. Terdapat beberapa faktor yang menjadi penghambat pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado hasil restrukturisasi birokrasi, yaitu (1) kurang mencukupinya biaya operasional; (2) kurangnya tenaga trampil dibidang teknologi informasi (IT); dan kendala teknis seperti pemadaman listrik secara bergilir sebagai faktor penghambat internal Dinas; sementara faktor penghambat yang bersumber dari masyarakat pengguna layanan, yaitu kurangnya pengetahuan dan pemahaman mereka tentang persyaratan dalam mengurus dokumen capil, seperti KTP, KK dan dokumen capil lainnya.

### B. Saran-Saran

Mengacu pada beberapa hasil temuan dalam penelitian ini, maka dipandang perlu untuk memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan capaian keberhasilan implementasi kebijakan restrukturisasi birokrasi, maka perlu diupayakan peningkatan dimensi kompetensi administrasi melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan, dimensi transparansi melalui peningkatan pengawasan dan dimensi efisiensi melalui penataan anggaran dan penghematan pemanfaatan sumber daya.
2. Untuk meningkat keberhasilan implementasi kebijakan restrukturisasi birokrasi Dinas kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado, maka disarankan agar pemerintah dan masyarakat meminimalisir faktor-faktor penghambat, baik yang bersumber dari masyarakat pengguna layanan maupun dari petugas pelayanan. Hal ini dapat dilakukan melalui beberapa kegiatan, antara lain : (1) Sosialisasi yang dapat terjangkau ke seluruh lapisan masyarakat tentang persyaratan yang harus dipenuhi masyarakat dalam mengurus dokumen Capil, terutama KK dan KTP; (2) menata kembali biaya operasional Dinas yang memadai; (3) pendidikan/pelatihan tenaga fungsional dibidang IT; dan (4) pengadaan Jenstet untuk menjaga kontinuitas kegiatan rutin Dinas pada saat terjadi pemadaman listrik.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, Djamaludin, 2000, *Revitalisasi Sumber Daya Manusia Dalam Menghadapi Perubahan Pasca Krisis*, Jakarta, Workshop Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Hariandja, Denny B.C., 1999, *Birokrasi Nan Pongah : Belajar dari Kegagalan Orde Baru*, Kanisius, Yogyakarta.
- Pemerintahan (AKIP), "Akuntabilitas dan Good Governance", Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari dan H.M. Martini Hadari, 1994, *Ilmu Admnistrasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nawawi, H. Hadari, 1985, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Nazir, Muhammad, 1999, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Osborne, David dan Ted Gaebler, 1996, *Mewirauahakan Birokrasi*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Santoso, Priyo Budi, 1993, *Birokrasi Pemerintah Orde Baru Perspektif Kultural dan Struktural*, Bina Aksara, Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi, 1995, *Metode Penelitian Survai*, LP3ES, Jakarta.
- Suprayogo & Tobroni Imam. (2001). *Metodologi Penelitian Sosial-Agama*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Widiyatnya, I Nyoman Ngurah., 1999, *Pendekatan Kompetensi Sebagai Acuan Dalam Perencanaan Karier Individu Untuk "Multiple Skill Employee"* dalam Manajemen dan Usahawan Indonesia, Vol.28, Nomor 08, Jakarta.
- Widodo, Joko., 2001, *Good Governance : Telaah dari Dimensi : Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Insan Cendekia, Surabaya.