

Reformasi Pelayanan Publik: *Best Practice* Pelayanan Administrasi Kependudukan Kabupaten Padang Pariaman

Afriyanni Afriyanni¹, Vivi Ukhwatul K Masbiran², Riant Nugroho³

¹Balitbang Kota Pekanbaru, Pekanbaru, Indonesia. Email: rsyahni@yahoo.com

²Balitbang Prov.Sumbar, Padang, Indonesia. Email: ukhwatul@yahoo.com

³Yayasan Reformasi Kebijakan, Jakarta Selatan, Indonesia. Email: riantnd@yahoo.com

Artikel Diterima: (09 Juni 2021)

Artikel Direvisi: (14 Juni 2021)

Artikel Disetujui: (22 Juni 2021)

ABSTRACT

Population administration services are inseparable from bureaucratic pathologies, and the bad stigma of these services eliminate by the government. For this reason, this study aims to describe service reform based on best practices carried out by OPD for population administration services in Padang Pariaman Regency using standard service quality management indicators. The approach used is descriptive qualitative and data obtained using documentation studies and in-depth interviews with key informants related to OPD officials, collaboration partner OPDs and community members who receive services. The study results show that the public service reforms carried out by the Population and Civil Registry Office of Padang Pariaman Regency have implemented the principles of total quality management and dynamic governance in the framework of public service reform. The elements that most determine the success of public service reform in population administration and civil registration in Padang Pariaman Regency are bureaucratic leadership, innovation, and collaboration. This study recommends that the application of this best practice can replicate by other public services OPDs in Padang Pariaman Regency and other regions. In addition, the issue of data security and citizen's mentality needs to prepare in the context of transforming the digitization of public services.

Keywords: Public Service Reform, Population and Civil Registration, Padang Pariaman

ABSTRAK

Pelayanan administrasi kependudukan tidak terlepas dari patologi birokrasi dan buruknya stigma pelayanan tersebut berusaha dihilangkan oleh pemerintah. Untuk itu, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan reformasi pelayanan berdasarkan praktek terbaik yang dilakukan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pelayanan administrasi kependudukan di Kabupaten Padang Pariaman dengan menggunakan indikator standar manajemen mutu layanan. Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan data diperoleh dengan cara studi dokumentasi maupun wawancara mendalam dengan informan kunci yang merupakan pejabat OPD terkait, OPD mitra kolaborasi serta anggota masyarakat penerima layanan. Hasil penelitian menunjukkan reformasi pelayanan publik yang dilakukan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman telah menerapkan prinsip *total quality management* dan *dynamic governance* dalam kerangka reformasi pelayanan publik. Unsur yang paling menentukan keberhasilan reformasi pelayanan publik bidang administrasi kependudukan dan catatan sipil di Kabupaten Padang Pariaman adalah kepemimpinan birokrasi, inovasi dan kolaborasi. Penelitian ini merekomendasikan agar penerapan *best practice* ini dapat direplikasi oleh OPD pelayanan publik lainnya di Kabupaten Padang Pariaman dan daerah lainnya. Selain itu, masalah keamanan data dan mental masyarakat perlu disiapkan dalam rangka transformasi digitalisasi pelayanan publik.

Kata kunci: Reformasi Pelayanan Publik, Kependudukan dan Catatan Sipil, Padang Pariaman

Penulis Koresponden:

Nama : Vivi Ukhwatul K Masbiran

Email : ukhwatul@yahoo.com

Pendahuluan

Semangat reformasi birokrasi di Indonesia ditandai dengan lahirnya era reformasi sebagai gerakan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Reformasi birokrasi merupakan gerakan perubahan untuk menciptakan tata kelola pemerintah yang baik yang tidak hanya berfokus pada perubahan struktur dan reposisi birokrasi, namun juga mencakup perubahan sistem politik dan hukum secara menyeluruh, perubahan sikap mental dan budaya birokrat dan masyarakat, serta perubahan *mindset* dan komitmen pemerintah maupun partai politik (Prasojo & Kurniawan, 2008).

Secara eksternal, reformasi birokrasi berorientasi pada tata kelola partisipatif berupa penciptaan hubungan antara birokrasi dan masyarakat dalam rangka meningkatkan partisipasi masyarakat dan tanggung jawab sebagai mekanisme akuntabilitas yang efektif untuk organisasi pelayanan publik (Speer, 2012). Sementara secara internal, ditekankan pada penyederhanaan struktur, modernisasi proses internal, dan peningkatan SDM.

Hal demikian juga terjadi di beberapa negara maju yang menekankan pada bentuk reformasi *new public management* seperti di Inggris, Kanada, Selandia Baru (Muhammad, 2008). Demikian juga dengan China dan Rusia dimana reformasi birokrasi telah berdampak pada akuntabilitas, transparansi, partisipasi, efektivitas dan efisiensi yang mendorong kinerja sektor publik dan bermuara pada peningkatan perekonomian (Pratiwi, 2015). Berbeda dengan beberapa negara maju, pengalaman reformasi birokrasi di Indonesia belum memiliki dampak yang optimal dalam menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel.

Lebih dari satu dekade pelaksanaan reformasi birokrasi sejak ditetapkannya Perpres No 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025, citra birokrasi melayani yang diidamkan masyarakat masih belum menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Birokrasi masih memiliki citra buruk (Dewi, 2016) yang diwarnai dengan berbagai persoalan yang menjurus pada semakin mengakarnya patologi birokrasi. Berdasarkan hasil *survey* Lembaga Transparansi Internasional 2017, Indonesia berada pada urutan ke 129 dari 188 negara (Haning, 2018). Padahal, saat ini Indonesia telah memasuki tahap terakhir dari pelaksanaan Reformasi Birokrasi dengan fokus pada pencapaian tujuan terwujudnya birokrasi berkelas dunia pada akhir 2024.

Pelayanan publik merupakan salah satu dari 8 (delapan) area perubahan dalam Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025, dengan target capaian di akhir periode reformasi adalah peningkatan kualitas pelayanan publik. Capaian tersebut diwujudkan melalui integrasi pelayanan publik, percepatan pelayanan publik, partisipasi masyarakat dan *e-services* (PAN-RB, 2020). Selain itu untuk memenuhi tuntutan reformasi diperlukan adanya birokrasi yang responsif, yang sanggup mengemban dan menyalurkan aspirasi masyarakat yang semakin kritis dan dinamis untuk mempercepat pencapaian target peningkatan kualitas pelayanan publik (Sandiasa, 2018).

Administrasi kependudukan (*adminduk*) sebagai salah satu jenis pelayanan publik penting (Wiryanto, 2020). Pelayanan tersebut paling banyak disorot kinerjanya, pasalnya menyentuh pemenuhan kebutuhan hak masyarakat terhadap dokumen kependudukan. Namun faktanya pelayanan administrasi kependudukan tidak terlepas dari patologi birokrasi seperti kurang informatif, kurang aksesibel, koordinatif, perbedaan pelayanan, rendahnya responsivitas, lamanya waktu pelayanan, berbelitnya prosedur dan mal administrasi (Saputra,

2017), Selain itu, juga tidak jarang terjadi pungli yang mengakibatkan terjadinya praktek kolusi, korupsi dan nepotisme (Yusriadi & Misnawati, 2017).

Stigma pelayanan administrasi kependudukan yang buruk dari beberapa aspek kinerja pelayanan berusaha dihilangkan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah melalui beberapa kebijakan pemerintah antara lain, digitalisasi layanan, berbagai inovasi layanan dan penyediaan saluran pengaduan bagi masyarakat terbukti meningkatkan indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan administrasi kependudukan. Selain itu munculnya *role model* unit penyelenggara pelayanan administrasi kependudukan yang berkategori pelayanan prima merupakan pertanda positif dari proses reformasi birokrasi yang sedang berlangsung.

Penelitian terkait reformasi dan analisis kinerja pelayanan administrasi kependudukan dan catatan sipil (admindukcapil) di Indonesia telah banyak dilakukan, namun masih jarang yang mengaitkan dengan kerangka reformasi birokrasi untuk menjadikan pelayanan publik yang berkelas dunia. *Best practice* reformasi pelayanan admindukcapil di Kabupaten/Kota Sumatera Barat pun juga masih terbatas ditemukan. Komitmen terhadap reformasi pelayanan yang dilakukan pada beberapa daerah menghasilkan layanan yang tepat waktu dan akurat, prosedur layanan yang mudah dan jelas serta sarana dan prasarana layanan yang mendukung dan penanganan keluhan yang cepat seperti yang terjadi di Kabupaten Kudus (Pamungkas & Fitriati, 2019) dan Kota Malang (Fadil et al., 2020). Sementara itu, di beberapa daerah juga ditemukan masih banyak kelemahan kinerja layanan admindukcapil seperti halnya di Kota Surabaya (Rakhmah & Meirinawati, 2016), Kabupaten Sidoarjo (Rahmadanik, 2021), Kampar (Andriansyah, 2021), Sangihe (Adrian et al., 2020) dan Maybrat (Mosso et al., 2018). Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan di Kota Pariaman, Sumatera Barat yang juga masih terdapat banyak kelemahan kinerja kualitas pelayanan (Ariany & Putera, 2013).

Berbeda dengan penelitian ini, parameter yang dipakai dalam menganalisis kinerja pelayanan admindukcapil pada daerah-daerah di atas umumnya menggunakan variabel penilaian konsumen terhadap pelayanan berdasarkan teori Parasuraman yang terdiri dari bukti fisik, keandalan, tanggapan, jaminan dan kepastian serta indikator *emphaty* atau perhatian. Sedangkan, penelitian ini hadir untuk mengisi *gap* penelitian yang masih jarang mendeskripsikan *best practice* pelayanan adminduk yang dapat dijadikan panutan di Sumatera Barat dan Indonesia berdasarkan indikator total *quality* manajemen ISO 9001 yang masih jarang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Penelitian ini penting karena dapat dijadikan sebagai *role model*, *benchmark* bagi instansi pelayanan publik lainnya khususnya instansi yang melayani administrasi kependudukan.

Adapun fokus penelitian ini dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kabupaten Padang Pariaman, sebagai salah satu instansi penyelenggara pelayanan administrasi kependudukan yang dinobatkan sebagai penyelenggara pelayanan publik kategori pelayanan prima oleh Kementerian PAN-RB tahun 2019. Prestasi tersebut menjadikan Disdukcapil sebagai *role model* pelayanan publik di bidang administrasi kependudukan. Untuk itu penelitian ini akan membahas praktik terbaik reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman dalam mewujudkan pelayanan publik berkualitas dan berkelas dunia ditinjau dari tujuh prinsip manajemen mutu pelayanan berkualitas.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini dan dilakukan selama bulan Januari-Mei 2021. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) terhadap empat informan yang terdiri dari satu informan kunci yang kompeten seperti Kepala Disdukcapil dan tiga informan lainnya seperti Kepala Seksi pada Disdukcapil dan mitra kolaborasi pelayanan yang merupakan Kepala Bidang pada Dinas Sosial Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Padang Pariaman serta salah seorang masyarakat penerima layanan. Sementara data sekunder diperoleh melalui dokumen-dokumen dari *web site official* Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman. Analisis data dilakukan secara deskriptif. Analisis tersebut digunakan untuk menggambarkan *best practice* pelaksanaan reformasi pelayanan publik berdasarkan indikator total *quality management* sebagai indikator kinerja layanan (Bakti, 2015). Tahapan analisis meliputi reduksi, penyajian, kesimpulan dan verifikasi (Miles & Huberman, 1994).

Hasil dan Pembahasan

1. Kinerja Disdukcapil

Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati No 55 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman. Sebagian besar pegawainya adalah berstatus Non PNS dan memiliki tingkat pendidikan formal yang cukup baik dan telah mendapatkan berbagai pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensinya (tabel 1).

Tabel 1. Pegawai Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman Menurut Status Kepegawaian & Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SMP	SMA	Diploma	S1	S2	
PNS	-	3	4	15	6	28
Non PNS	1	12	3	16	-	32
Jumlah	1	15	7	31	6	60

Sumber: <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/>, diakses tanggal 20 Januari 2021

Pencapaian target Indikator Kinerja Utama (IKU) Dukcapil Kabupaten Padang Pariaman pada Tahun 2019 sudah dikatakan cukup baik, meskipun terdapat satu IKU yang belum tercapai yaitu Penerbitan Kartu Identitas Anak (KIA) (tabel 2). Penyebab belum tercapainya target KIA, karena kurangnya sosialisasi terhadap masyarakat. Selain itu, rendahnya persepsi masyarakat terhadap manfaat dan keterbatasan sumber daya untuk mendukung pelayanan KIA. Berdasarkan hasil *Survey* langsung yang dilakukan Disdukcapil kepada masyarakat, indeks kepuasan masyarakat mendapatkan penilaian dengan kategori B (baik).

Tabel 2. Capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) Tahun 2019

Sasaran strategis	Indikator Kinerja	Tahun 2019	
		Target (%)	Realisasi (%)
Meningkatnya tertib administrasi kependudukan	Cakupan penerbitan KK	97	99
	Cakupan Penerbitan KTP-el	85	98
	Cakupan Penerbitan KIA	8	2,8
	Cakupan penerbitan Akta Kelahiran Usia 0-18	80	87,14

	Tahun					
	Cakupan Penerbitan Akta Kematian				83	100
	Cakupan Penerbitan Akta Perkawinan				70	100
Meningkatnya pemanfaatan Database kependudukan oleh pihak yang membutuhkan	Indeks Kepuasan Kependudukan	Pengguna Database			80	81,59

Sumber: LAKIP Dukcapil Kabupaten Padang Pariaman Tahun 2020, <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/> diakses tanggal 20 Januari 2021

Tabel 3. Hasil Survey Eksternal Kepuasan Masyarakat Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman

Tahun Survey	Nilai Indeks	Kriteria
2011	68,27	B
2013	81,11	B
2016	83,14	A
2018	83,01	B
2019	86, 27	B

Sumber: <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/halaman/eksternal>, diakses tanggal 22 Januari 2021

2. Best Practice Reformasi Pelayanan Admindukcapil

Deskripsi praktik reformasi pelayanan admindukcapil di Kabupaten Padang Pariaman dalam penelitian ini menggunakan indikator total *quality* manajemen atau standar sistem manajemen mutu ISO 9001. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penerapan reformasi pelayanan publik tidak jauh berbeda dengan prinsip-prinsip *Total Quality Management (TQM)* yang meliputi: (a) *Customer Focused Organisation*, (b) *Leadership (Kepemimpinan)*, (c) *Involvement of people (Keterlibatan orang-orang)*, (d) *Process Aproach (Pendekatan proses)*, (e) *System Aproach to Management*, (f) *Continual Improvement (perbaikan ssecara berkelanjutan)*, (g) *Factual Aproach to Decision Making*, (h) *Mutually Benefecial Supplier-Relationship* (Rulitawati & Azizah, 2019). Sementara, unsur pelayanan berkualitas terdiri dari: 1. kepemimpinan, 2. pengambilan keputusan berbasis bukti, 3. *Relationship management*, 4. Keterlibatan pegawai, 5. Perbaikan terus menerus, 6. Pendekatan proses, 7. Fokus *costumer* (Taufik, 2020) dan semua prinsip ini mirip dengan kriteria standar ISO 9001:2015 (Bakti, 2015). Sedangkan praktik tersebut bisa dilihat sebagai berikut:

2.1. Fokus pada Pelanggan (*Customer Focus*)

Beberapa upaya yang dilakukan oleh Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman untuk mewujudkan pelayanan prima dan tertib administrasi kependudukan yang berorientasi pada pelanggan. Misalnya, melakukan perubahan mental aparaturnya dengan motto CERIA (Cepat, Efisien, Responsif, Inovatif, Akuntabel). Pelaksanaan tata nilai CERIA dituangkan dalam Buku Panduan Perilaku (BUPAPRI) dan dievaluasi setiap bulan. Selanjutnya, menciptakan inovasi layanan untuk mempermudah dan memenuhi kebutuhan masyarakat (tabel 3). Kemudian juga melakukan penataan ruang pelayanan sesuai kebutuhan pegawai dan masyarakat, seperti adanya ruang bermain anak, ruang laktasi, toilet terpisah, sarana prasarana bagi lansia dan penyandang disabilitas (Gambar 1). Serta menyediakan layanan konsultasi dan pengaduan secara *offline* dan *online*. Selanjutnya, pelayanan pengaduan secara *offline* dilakukan melalui media telepon, whatsapp, SMS atau datang langsung ke kantor Disdukcapil. Sedangkan layanan pengaduan secara online terintegrasi dengan Dukcapil Ceria Digital dalam Aplikasi Tamasya (*Tampek Mangadu Masyarakat*).

Gambar 1. Fasilitas Layanan Berorientasi Pelanggan

Sumber <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/>, diakses tanggal 24 Januari 2021

2.2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran penting dalam mendorong terjadinya reformasi birokrasi (Prasojo & Kurniawan, 2008; Setiawan, 2017). Pendapat lain mengemukakan, keberhasilan peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai bagian dari reformasi birokrasi tidak terlepas dari komitmen dan integritas pimpinan birokrasi, baik sebagai kepala daerah maupun sebagai pimpinan unit organisasi dari berbagai tingkatan (Zuhro, 2009). Dukungan dari *top manajemen* dan juga karyawan merupakan bagian penting dalam ukuran keberhasilan suatu organisasi (Raharjo et al., 2016).

Keberhasilan reformasi birokrasi dalam bidang administrasi kependudukan di Kabupaten Padang Pariaman tidak lepas dari komitmen kepala dinas yang didukung penuh oleh Bupati untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Beberapa pembenahan pelayanan yang dilakukan di antaranya; a) membangun budaya dan integritas mental melayani melalui motto layanan Dukcapil Ceria; b) Menerapkan pengembangan kompetensi SDM dan membangun *teamwork*; c) membangun *website* <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/>; d) membangun aplikasi Dukcapil *CERIA mobile*; e) meningkatkan sarana dan prasarana layanan; e) mengembangkan inovasi dan kolaborasi tiada henti.

Selain itu, terdapat nilai-nilai kepemimpinan yang dimiliki oleh kepala dinas seperti kemampuan mengembangkan *peoplistic communication, emotion and belief, multi skill dan next mentality* (misalnya : *hard working, never satisfied, idea-centric, curious, dan persistent*) merupakan kunci keberhasilan organisasi (Setiawan, 2017). Wujud nyata dari komitmen tersebut dibuktikan dengan keberhasilan kepala Disdukcapil masuk dalam 50 Top Anugerah ASN 2018 kategori Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama Teladan. Sedangkan organisasi yang dipimpinnnya meraih penghargaan pelayanan publik baik tingkat daerah maupun nasional seperti unit penyelenggaran layanan kategori pelayanan prima di Indonesia pada 2019 yang diselenggarakan oleh Kementerian PAN-RB.

2.3. Pemberdayaan Pegawai (*Employee Empowerment*)

Pegawai atau sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu organisasi (Masduki Ahmad et al., 2010). Oleh karena itu, pengembangan SDM yang sistematis dan terencana sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Pengembangan SDM merupakan upaya untuk melakukan perubahan kemampuan, kepercayaan, wewenang tanggung jawab SDM sehingga dapat melaksanakan tugas sesuai dengan kinerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Dalam konteks pemberdayaan pegawai, pimpinan memiliki peranan sangat penting dalam menciptakan ruang gerak yang luas bagi pegawainya untuk bisa berkembang, mandiri, kreatif

dan inovatif (Sitindjak, 2017). Hal tersebut dilakukan melalui penumbuhan budaya belajar dan memberi tauladan (Masduki Ahmad et al., 2010). Beberapa bentuk pemberdayaan SDM dalam organisasi seperti pelatihan, konseling, pelimpahan wewenang, pemberian penghargaan, memberikan contoh/keteladanan (*modelling*) dan pekerjaan yang lebih menantang. Begitu juga yang terjadi pada Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman, pimpinan menjadi kunci penggerak utama dalam pemberdayaan pegawainya, seperti hasil petikan wawancara dengan salah seorang Kasi di OPD:

“...Pimpinan kami selalu berusaha untuk menggali potensi dari setiap individu dan diberi peluang untuk bisa berkembang. Personil yang tadinya adalah cs di kantor, kini menjadi staf yang mengurus sosial media, atau web developer juga diambil dari staf biasa yang punya bakat kemudian dilatih. Oleh karenanya Web dukcapil selalu berkembang dari hari ke hari”. (Kasi, Wawancara, 2021).

Selain itu, langkah strategis yang dilakukan dalam rangka penataan pengembangan sistem manajemen SDM pada Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman salah satunya dilakukan dengan menyusun perencanaan dan pengembangan SDM berbasis kebutuhan dan kompetensi. Dalam hal ini, perencanaan pegawai disusun dengan memperhatikan kebutuhan organisasi untuk mewujudkan citra pelayanan yang berkualitas. Untuk mengatasi keterbatasan SDM, Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman merekrut tenaga Non PNS yang bertugas sebagai operator, *web developer*, desain grafis, petugas kebersihan dan petugas keamanan. Menurut Zuhro (2009), perekrutan SDM dari luar dibutuhkan untuk memperkuat institusi dan menumbuhkan semangat kompetisi dalam proses transformasi menuju birokrasi profesional.

Sebagai upaya untuk peningkatan kualitas SDM, telah disusun *Training Needs Analysis* (TNA). Melalui TNA, pegawai Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman diharapkan dapat memiliki kompetensi-kompetensi berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang dijalankannya. Misalnya, pelatihan pembuatan aplikasi *design* grafis untuk peningkatan kompetensi petugas desain grafis, pelatihan bagi tenaga pengelola pengaduan dan konsultasi untuk meningkatkan kompetensi dalam mengelola pengaduan sosial media baik *Facebook*, *Twitter* maupun kolom *Chat online* pada website ataupun pada *Google business*.

Selanjutnya, dilaksanakan penyusunan dan penetapan kinerja individu yang melibatkan pimpinan dan seluruh pegawai termasuk dalam penetapan motto layanan Dukcapil CERIA. Keterlibatan tersebut diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan tanggungjawab terhadap komitmen untuk memberikan layanan terbaik (Ningtyas, 2017). Kontrol internal juga diterapkan untuk menjamin penerapan komitmen secara konsisten terutama dalam pengendalian tugas pokok dan fungsi para pegawainya melalui mekanisme evaluasi yang terukur, dan diimbangi dengan pemberian insentif (*reward*) yang memadai (Masduki Ahmad et al., 2010). Kontrol internal dilakukan dengan memberikan reward dan punishment berdasarkan penilaian perilaku melalui sidang kode etik setiap bulannya. *Reward* diberikan dalam bentuk penghargaan dan kesejahteraan dari APBD sebaliknya *punishment* berupa sanksi baik lisan maupun tertulis, menonaktifkan pelayanan.

Gambar 2. Pemberian Reward dan Punishment Pada Disdukcapil Kab. Padang Pariaman



Sumber: <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/>, diakses tanggal 25 Januari 2021

Langkah selanjutnya adalah dengan mendesain ruang kerja yang mendukung keberlangsungan proses pemberdayaan pegawai. Desain ruangan yang kondusif untuk mendukung kinerja pegawai oleh pimpinan sangat terasa pada desain ruang Kepala Dinas yang berfungsi sebagai ruang kerja bersama. Penciptaan situasi tersebut tidak lepas dari peranan pimpinan organisasi yang berupaya untuk mengakomodasi kebutuhan dan pengembangan pegawainya sesuai tuntutan zaman.

Gambar 3. Ruang Kepala Disdukcapil Kab. Padang Pariaman



Sumber: <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/>, diakses tanggal 27 Januari 2021

2.4. Pendekatan Proses

Penerapan pendekatan proses dalam manajemen mutu pelayanan publik tergambar dari penyusunan Standar Pelayanan Minimal (SPM) sebagaimana diamanatkan dalam PP No 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan SPM. SPM yang disusun dan ditetapkan oleh Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman telah mengacu pada peraturan tersebut (Gambar 4). SPM tersebut merupakan jaminan kepuasan pelanggan, yang memuat persyaratan, prosedur, waktu, biaya dan produk pelayanan serta mekanisme pengaduan. Standar Pelayanan merupakan acuan yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan dasar penilaian kualitas pelayanan yang merupakan kewajiban dan janji kepada masyarakat untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Masyarakat penerima layanan mendapatkan bantuan kemudahan dari operator layanan agar masyarakat tidak dirugikan dari segi waktu dan biaya perjalanan. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh salah masyarakat pengguna layanan:

“....Pai baurusan ka kantua capil lai ndak pulang jo tangan kosong” (urusan ke kantor Dukcapil tidak pulang dengan tangan kosong) (Pengguna Layanan, Wawancara, 2021).

Gambar 4 . Standar Pelayanan Telah Memenuhi Persyaratan SPM yang Disyaratkan

DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL
KABUPATEN PADANG PARIAMAN

STANDAR PELAYANAN PENERBITAN KARTU KELUARGA BARU

1. PERSYARATAN

1. Mengisi Formulir Blanko FK01;
2. Buku Nikah/Kutipan Akta Perkawinan atau Kutipan Akta Perceraian;
3. Menunjukkan dokumen penting yaitu Ijazah, rapor, Kutipan Akta Kelahiran, dan Paspor.

2. SISTEM MEKANISME DAN PROSEDUR

2. Pemeriksaan berkas sesuai nomor antrian;
4. Pengambilan dokumen pada loket pengambilan berkas/dokumen.

3. JANGKA WAKTU PROSES PENYELESAIAN

20 menit.
Setelah persyaratan dinyatakan lengkap oleh petugas pelayanan dan tidak terjadi gangguan jaringan komunikasi data dan atau sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk penyelesaian dokumen.

4. BIAYA /TARIF

GRATIS

5. PRODUK PELAYANAN

KARTU KELUARGA

6. PENANGANAN PENGADUAN, SARAN DAN MASUKAN

- a. Pengaduan langsung:
 1. Kotak Pengaduan;
 2. Alamat : Jalan Dr. Soeharjo No. 7, Kampung Baru, Pariaman, Sumatera Barat
 3. Petugas khusus : Alfauzi, A.Ma
- b. Pengaduan tidak langsung :
 1. Email : dukcapilceria.pelayanan@gmail.com
 2. SMS dan WA : 08116943000
 3. Telpon/Fax : (0751) 93399/ (0751) 93953
 4. Website : www.dukcapil.padangpariamankab.go.id
 5. Media Sosial :
 - Facebook : Dukcapilceria Dukcapilceria
 - Twitter : dukcapilceria
 - Pengaduan online Tamasya (Tampek Mangadu Masyarakat);
 - Instagram : @dukcapil_ceria
 6. Lain-lain :
 - Survey Kepuasan Masyarakat
 - Anjungan Data dan Informasi Kependudukan (ADIK)
 - Dukcapilceria Mobile

Sumber : <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/>, diakses tanggal 28 Januari 2021

2.5. Perbaikan Secara Terus Menerus

Pembenahan kinerja pelayanan Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman ditetapkan setiap tahun dalam bentuk rencana perbaikan program. Kegiatan dan target kinerja juga mengacu pada rencana strategis organisasi. Program dan kegiatan yang dirumuskan sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan dan isu strategis yang memengaruhi kinerja organisasi baik yang berasal dari survei internal dan eksternal, pengaduan masyarakat maupun komunikasi dengan *stakeholders* terkait. Beberapa upaya perbaikan yang dilakukan di antaranya peningkatan kualitas sarana-prasarana dan digitalisasi dan inovasi layanan.

2.5.1. Peningkatan Kualitas Sarana dan Prasarana

Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman secara bertahap melengkapi fasilitas yang layak dan memenuhi semua standar pelayanan publik, yaitu ruang tunggu pelayanan, ruang konsultasi dan pengaduan, sarana bermain anak, internet box, ruang laktasi, anjungan mandiri, kafe, fasilitas air minum, toilet terpisah, serta sarana prasarana khusus untuk penyandang cacat dan lansia.

2.5.2. Digitalisasi dan Inovasi Layanan

Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman juga menerapkan sistem informasi pelayanan publik melalui digitalisasi layanan, baik dalam bentuk layanan *online* maupun layanan terintegrasi. Layanan terintegrasi yaitu layanan *adminduk* yang mengintegrasikan data kependudukan untuk mewujudkan *single identity number* sehingga menghasilkan satu paket layanan dalam sekali pengurusan sedangkan layanan *online-daring*.

Layanan *online* berada dalam satu aplikasi diberi nama “Dukcapil Ceria *Mobile*”. Aplikasi ini dapat digunakan untuk mengurus segala bentuk dokumen kependudukan mulai dari pengurusan kartu keluarga, akta kelahiran, akta kematian, ktp, kia, dan surat pindah, layanan pengaduan, cek jumlah blanko KTP-el yang tersedia, persyaratan pengurusan masing-masing dokumen kependudukan, biodata dalam satu kartu keluarga dan *history* pelayanan. Pelayanan digital ini bahkan telah berlangsung sebelum masa pandemi Covid-19.

Pada masa pandemi, pelayanan langsung tetap dilakukan khususnya untuk layanan konsultasi dan pengaduan. Layanan *online* seperti e-KTP, telah mendukung transformasi

proses bisnis pemerintahan untuk mewujudkan layanan yang mandiri, *mobile*, fleksibel dan tanpa batas (Tauhid, 2018). Beberapa inovasi layanan digital Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman seperti yang dapat dilihat pada Tabel 4.

Perbaikan secara berkelanjutan menjadi kunci dari penerapan sistem manajemen melalui berbagai perbaikan secara berkesinambungan dalam bentuk program dan strategi untuk meningkatkan mutu pelayanan (Rulitawati & Azizah, 2019). Upaya Peningkatan kualitas layanan terus ditingkatkan berdasarkan dinamika perkembangan kebijakan dan kebutuhan masyarakat Perbaikan yang dilakukan mengikuti siklus PDCA, yaitu Perencanaan (*Plan*), Dikerjakan (*Do*), Cermati hasilnya (*Check*) dan Amalkan untuk seterusnya (*Action*) (Machmud, 2008; Muchtar, 2011).

Tabel 4. Inovasi Layanan Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman

No	Jenis>Nama Inovasi	Keterangan
1.	Layanan Terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> - SI PAKEM (Sistem Pelaporan dan Pencatatan Kelahiran dan Kematian) - Inovasi Cermin Hati (Cerai, Administrasi Sehari Jati Diri Jadi) - SEMEN PADANG PAK YAN (Sekali Menikah Dapat Segudang Paket Layanan). Layanan ini terintegrasi dengan PANTER (Pelayanan Administrasi Nikah Terintegrasi) dari Kemenag - PAK-YAN (Paket Layanan) - ALPA BETA (Anak Lahir Pulang Bersama Akta) didukung oleh AJEK dalam antar-jemput dokumen pendukungnya serta aplikasi <i>back office</i> ALPABETA
2.	Layanan Online	<ul style="list-style-type: none"> - Nagari <i>GoDigital</i> (Nagita) - PAK-PERWIRA (Pelayanan Akte Perkawinan di Gereja) - SATRIA (Pesan Antrian Anda)
3.	Layanan Mandiri	<ul style="list-style-type: none"> - ADM (Anjungan Dukcapil Mandiri) - LAMAN CERIA (Layanan Mandiri Ceria) - ALIS KETUPAT (Ayo Lihat Status KTP mu setiap saat)
4.	Layanan jemput bola/antar jemput layanan	<ul style="list-style-type: none"> - KADOKU KTP – EL - PEDANG SABER (Petugas Datang Semua Administrasi Beres) - SI PRETI (Sistem Perekaman Data Sejak Dini) - SI BIMO (Bisa Melayani On The Spot) - Layanan Tunggu di Rumah Saja - GERAJ DUKCAPIL - MIKI MOS (Mitra Kiriman Melalui Pos) - AJEK (Antar Jemput Dokumen Kependudukan)
5.	Layanan Data	<ul style="list-style-type: none"> - DUKCAPIL MENGGODA (Dukcapil Mengupdate Golongan Darah) - Inovasi Daku Kepepet (Data Akurat Keputusan Cepat dan Tepat) - PRISMA DUKCAPIL (Pusat Riset Statistik Dan Manajemen Data Kependudukan dan Pencatatan Sipil) - ADIK (Anjungan Data Informasi Kependudukan) - COKLIT PEMILU (Pencocokan dan Penelitian Data Pemilih untuk Pemilihan Umum)
5.	Layanan Lainnya	<ul style="list-style-type: none"> - Dukcapil <i>Weekend Services</i> - GERAJ DUKCAPIL - <i>E-SURVEY</i> - POHON IMPIAN - TAMASYA (Tampek Mangadu Masyarakat)

Sumber: <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/halaman/eksternal>, diakses tanggal 30 Januari 2021

2.6. Pengambilan Keputusan

Pelayanan publik berkelas dunia berorientasi pada fakta bukan perasaan (Ahmad, 2011). Setiap keputusan yang dihasilkan merujuk pada data/fakta berdasarkan skala prioritas dan

mempertimbangkan keterbatasan sumber daya baik SDM maupun anggaran sehingga organisasi lebih fokus pada upaya pemecahan permasalahan tertentu (Ahmad, 2011). Untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dilakukan evaluasi secara berkala baik terhadap kinerja aparat maupun organisasi melalui *survey online* dan *offline* serta *survey* langsung kepada masyarakat yang memperoleh layanan.

Hasil survei tersebut kemudian dijadikan input evaluasi kinerja organisasi dan dasar membuat janji perbaikan layanan dan ditampilkan melalui *website* setiap bulannya dan dikelola oleh tim layanan pengaduan. Misalnya, kebutuhan masyarakat terhadap toilet terpisah diakomodir melalui usulan yang disampaikan kepada Tim Anggaran Pemerintah Daerah Kabupaten Padang Pariaman sebagai janji terhadap masyarakat.

2.7. Manajemen Hubungan (*Relationship Management*)

Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman berupaya membangun hubungan yang baik secara internal maupun eksternal dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik. Hubungan secara internal dilakukan dengan *teamwork building* melalui *outbond* dan pelatihan *Emotional dan Spiritual Quotient* (ESQ) yang diagendakan secara berkala. Selain itu, ruang kantor didesain untuk mendukung terjalinnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan atau sesama karyawan. Sedangkan hubungan secara eksternal dibangun dengan *stakeholders* terkait dan masyarakat. Hubungan dengan *stakeholders* ditujukan untuk menciptakan inovasi dan produktivitas yang lebih baik melalui kerja sama dan kolaborasi (Prasojo, 2020). Mitra dan bentuk kolaborasi yang telah dilaksanakan sebagaimana tampak pada Tabel 5. Salah satu bentuk kolaborasi yang menghasilkan kemudahan bagi masyarakat misalnya kolaborasi dengan pemerintahan Nagari. Masyarakat Kabupaten Padang Pariaman kini tidak perlu berurusan langsung ke Disdukcapil tetapi cukup dengan menggunakan aplikasi digital dan pencetakan berkas bisa dilakukan di kantor wali nagari setempat. Hal ini diungkapkan berdasarkan hasil wawancara dengan informan sebagai berikut.

“...Dengan digitalisasi terjadi penyesuaian layanan dari sebelumnya tatap muka menjadi tidak tatap muka, dari sebelumnya harus ke Disdukcapil tapi sekarang bagaimana tatap mukanya diperpendek ke kantor nagari. Jadi kantor nagari sebagai gerai-gerainya layanan dukcapil. (Masyarakat, Wawancara, 2021).

Selanjutnya hubungan dengan masyarakat sebagai pelanggan dilakukan dengan memberikan pelayanan yang transparan dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Transparansi layanan dilakukan untuk menarik partisipasi dan membangun kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan birokrasi. Di sisi lain, bentuk hubungan dengan pelanggan tidak berlangsung satu arah saja namun terjadi dua arah. Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman mendorong masyarakat untuk terlibat dalam peningkatan kualitas pelayanan administrasi kependudukan melalui partisipasi dalam survei maupun layanan pengaduan. Masukan masyarakat tersebut menjadi bahan evaluasi dalam bentuk janji perbaikan kinerja layanan yang juga disampaikan secara transparan kepada masyarakat.

Tabel 5. Mitra dan Bentuk Kolaborasi Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman

No	Mitra Kolaborasi	Bentuk Kolaborasi
1.	Dinas Kominfo	Penyedia aplikasi dan Database
2.	Dinas Kesehatan (Bidan dan Pengelola KIA)	Pelaporan dan pencatatan kelahiran dan kematian melalui SI PAKEM (Sistem Pelaporan dan Pencatatan Kelahiran dan Kematian)
3.	Nagari	Konektivitas pelayanan administrasi kependudukan berbasis aplikasi
4.	PT. Pos Indonesia	Layanan pengiriman dokumen kependudukan langsung kealamat
5.	Dinas Pendidikan (Seluruh SMA/ sederajat)	Perekaman data siswa yang akan wajib KTP (diatas 16 tahun).
6.	Kementerian Agama	Integrasi pelayanan administrasi nikah terintegrasi Kemenga dengan layanan penerbitan dokumen kependudukan yang menghasilkan dokumen : berupa surat nikah, KK perubahan Orangtua mempelai, KK dan KTP mempelai
7.	PMI	Updating Data golongan darah
8.	KPU	Cek data pantarlih secara online
9.	Pengadilan Tinggi Agama	Pengecekan data dan pembaharuan data kependudukan melalui inovasi Daku Kecepat dan Cermin Hati

Sumber : <http://dukcapil.padangpariamankab.go.id/halaman/inovasi> diakses tanggal 2 Februari 2021, data diolah

3. Tantangan dan Upaya Reformasi Layanan Adminduk

Terdapat tantangan masa depan yang akan dihadapi oleh Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman dalam meningkatkan kualitas pelayanan baik secara internal dan eksternal.

3.1. Tantangan Internal

Tantangan internal yang pertama adalah terkait keberlanjutan komitmen. Reformasi pelayanan melalui inovasi yang dilakukan bisa terlaksana terutama karena adanya komitmen pimpinan dan *stakeholder* terkait. Peralihan jabatan atau mutasi yang cukup dinamis di tingkat pemerintah daerah merupakan tantangan selanjutnya yang dihadapi dalam mempertahankan kualitas layanan administrasi kependudukan.

Tantangan internal selanjutnya adalah terkait ketersediaan dan keberlanjutan tenaga teknis yang mendukung layanan. Sebagian besar SDM pendukung layanan seperti tenaga IT, manajemen *front office* dan *back office*, tim kreatif, tim monitoring dan evaluasi merupakan tenaga Non PNS yang memiliki kontrak kerja terbatas sehingga sulit mempertahankan keberadaan mereka dalam suatu organisasi. Sedangkan bagi PNS yang sudah dilatih, mutasi menjadi kendala untuk keberlanjutan dan pengembangan inovasi.

Hambatan yang sekaligus menjadi tantangan internal terakhir adalah terkait keterbatasan anggaran. Keterbatasan anggaran menjadi masalah umum yang dihadapi pemerintah dalam pelaksanaan kegiatan pembangunan dan pelayanan publik. Namun demikian, tidak menjadi hambatan untuk mengembangkan layanan. Minimnya anggaran justru membuat semakin kreatif dengan mengoptimalkan segala potensi sumber daya dan memanfaatkan kolaborasi dengan mitra OPD lain maupun dengan pemerintahan nagari.

3.2. Tantangan Eksternal

Salah satu tantangan eksternal selama ini adalah terkait optimalisasi kolaborasi dengan mitra kerja sama. Dengan berbagai bentuk layanan digital yang telah dilakukan dengan mitra baik pemerintah, organisasi maupun komunitas masyarakat menuntut optimalisasi bentuk kerja sama layanan yang dilakukan agar efektif dan efisien. Kerja sama ini bahkan telah berjalan

pada masa sebelum pandemi covid-19, sehingga karena adanya pandemi perlu optimalisasi kerjasama sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat saat ini.

Tantangan eksternal lainnya adalah terkait *cyber security* layanan *online*. Keamanan data kependudukan menjadi isu yang mencuat dalam pelaksanaan digitalisasi pelayanan adminiduk. Berdasarkan hasil penelitian Tundung et al., (2017) di Kota Yogyakarta, penerapan standar pengelolaan keamanan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (SIAK) yang dihitung dengan Instrumen Indeks Kemananan Informasi masuk dalam kategori "Perlu Perbaikan". Sementara sebagian besar langkah pengamanan terbatas pada tingkatan teknis dan bersifat parsial sehingga belum efektif dan tuntas. Kondisi ini juga menjadi tantangan bagi Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman dan Disdukcapil seluruh Indonesia dalam menerapkan layanan berbasis digital.

Tantangan selanjutnya adalah terkait dinamisnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan. Perkembangan teknologi informasi dan pengetahuan yang semakin pesat menuntut pemerintah daerah khususnya instansi layanan publik untuk adaptif dan responsif terhadap perubahan yang berlangsung secara cepat dan tepat. Dalam konteks ini, pemerintah harus bersifat dinamis (*dynamic governance*). Artinya mampu menyesuaikan kebijakan, intitusi, struktur yang beradaptasi terhadap berbagai perubahan dan situasi yang tidak pasti agar tetap relevan, sehingga kepentingan jangka panjang tercapai sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan publik (Faedlulloh et al., 2019). Untuk menjawab tantangan tersebut, dilakukan berbagai inovasi dengan tujuan untuk memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat yaitu pelayanan publik yang baik, cepat, transparan dan akuntabel seiring dengan kemajuan teknologi informasi.

Kemudian akses internet yang belum merata diseluruh wilayah serta masih minimnya penduduk yang mengakses internet menjadi tantangan tersendiri dalam melakukan layanan digital. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Sumatera Barat, persentase penduduk usia 5 tahun keatas yang mengakses internet dalam 3 bulan terakhir pada 2020 masih rendah (39,87%). Namun pada tahun 2019, pemerintah kabupaten menghubungkan 103 *nagari* dan 17 kecamatan dengan jaringan internet melalui kabel optik untuk menjamin pelayanan terhadap masyarakat sampai tingkat *nagari*. Kesempatan tersebut dimanfaatkan oleh Disdukcapil dengan meluncurkan inovasi *Nagari Go Digital* (Nagita) yaitu menjadikan *nagari* sebagai gerainya Disdukcapil untuk melakukan layanan *online* dan mengatasi keterbatasan akses internet masyarakat.

Terakhir adalah terkait kesadaran dan kesiapan masyarakat terhadap transformasi layanan ke digital. Tingkat kesadaran masyarakat yang masih rendah terhadap pengurusan beberapa dokumen kependudukan, karena dianggap belum penting. Misalnya, masih rendahnya cakupan layanan KIA. Selain itu, kesiapan masyarakat dalam menghadapi transformasi budaya dari tatap muka ke non tatap muka, dari *offline* ke *online*.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Reformasi birokrasi di bidang pelayanan administrasi kependudukan telah berjalan dengan baik pada Disdukcapil Kabupaten Padang Pariaman dengan menerapkan standar manajemen mutu layanan (*total quality manajemen*) yang mengarah pada penerapan standar ISO:9001. Selain itu, dalam mengantisipasi situasi yang tidak pasti juga diterapkan prinsip *dynamic governance* sebagai wujud adaptasi untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan publik.

Penerapan semua unsur tersebut tidak terlepas dari peranan kepemimpinan birokrasi, inovasi dan kolaborasi. Pemimpin birokrasi menjadi kunci utama dalam menggerakkan reformasi pelayanan administrasi kependudukan.

Tantangan yang dihadapi pada masa mendatang secara internal yaitu keberlanjutan komitmen layanan akibat mutasi dan pergantian kepemimpinan kepala daerah dan ketersediaan tenaga teknis yang mendukung layanan. Sementara itu, tantangan eksternal yang dihadapi adalah terkait keamanan data kependudukan, adaptasi layanan terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, akses internet dan kesadaran serta kesiapan masyarakat dalam menghadapi digitalisasi layanan.

Rekomendasi penelitian ini adalah Penerapan *best practice* reformasi birokrasi pelayanan administrasi kependudukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Padang Pariaman dapat direplikasi oleh OPD pelayanan publik lainnya di Kabupaten Padang Pariaman dan daerah lainnya sesuai dengan kondisi daerah masing-masing. Selanjutnya, masalah keamanan data kependudukan perlu menjadi perhatian utama dalam pelaksanaan digitalisasi layanan. Selain itu, masyarakat perlu dipersiapkan dalam menghadapi transformasi budaya pelayanan publik yang serba digital sehingga tidak menyulitkan mereka dalam mengakses layanan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian dan atau penulisan artikel ini.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan dalam penelitian dan penulisan artikel ini.

Referensi

- Adrian, F., Singkoh, F., & Sampe, S. (2020). Kualitas Pelayanan Publik Bidang Kependudukan di Pulau Marore (Studi Kasus di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kepulauan Sangihe). *Jurnal Eksekutif*, 2(5), 1–10.
- Ahmad, M. (2011). *Analisis Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam Pelayanan Rumah Sakit*. http://repository.ung.ac.id/get/simlit_res/1/116/analisis-manajemen-mutu-terpadu-tqm
- Ahmad, M., Budiningsih, I., Sukanto, H., & Suyanto, B. (2010). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi di lembaga pemerintah. *International Journal of Economic Research (IJER)*, 1–16. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Ahmad et al/International Journal of Economic Research (IJER)/Ahmad et al. - 2010 - Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi di lembaga pemerintah.pdf
- Andriansyah, A. (2021). Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kampar. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(4), 423–432.
- Ariany, R. I. A., & Putera, R. E. (2013). *Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman*. 29(1), 33–40.

- Bakti, Ig. M. Y. (2015). *7 Prinsip Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015*. Pusat Penelitian Sistem Mutu Dan Teknologi Pengujian Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. <http://smtp.lipi.go.id/berita463-7-Prinsip-Sistem-Manajemen-Mutu-ISO-9001-3A2015.html>
- Dewi, R. (2016). Membangun Birokrasi Yang Profesional. *Perspektif*, 2(1), 41–46. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v2i1.106>
- Fadil, M., Nur, B., Jihad, M. I., & M, Z. A. (2020). Reformasi kinerja dinas kependudukan dan catatan sipil kota malang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2, 19–32.
- Faedlulloh, D., Yulianto, & Karmilasari, V. (2019). Reformasi Birokrasi di Periode Kedua: Mendorong Agenda Reformasi Struktural dan Pola Pikir. *LPPM Unila-Institutional Repository*. <http://repository.lppm.unila.ac.id/id/eprint/15253>
- Friel, B., Check, R., Management, P., Resources, H., & Council, M. (2004). Developing a Human Capital Strategy. *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government*, 31–44. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-7713-4.50006-9>
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37. [file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Haning/Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik/Haning - 2018 - Reformasi Birokrasi di Indonesia Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik.pdf](file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley%20Desktop/Haning/Jurnal%20Analisis%20Kebijakan%20dan%20Pelayanan%20Publik/Haning%20-%202018%20-%20Reformasi%20Birokrasi%20di%20Indonesia%20Tinjauan%20Dari%20Perspektif%20Administrasi%20Publik.pdf)
- Machmud, R. (2008). Manajemen Mutu Pelayanan Kesehatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Andalas*, 2(2), 186. <https://doi.org/10.24893/jkma.2.2.186-190.2008>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook. In *Sage Publications* (Issue second edition). [https://doi.org/10.1016/0149-7189\(96\)88232-2](https://doi.org/10.1016/0149-7189(96)88232-2)
- Mosso, A., Singkoh, F., & Sumampow, I. (2018). Kualitas Pelayanan Administrasi Kependudukan di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Maybrat Provinsi Papua Barat. *Jurnal Eksekutif*, 1(1).
- Muchtar, A. (2011). *Analisis Manajemen Mutu (TQM) dalam Pelayanan Rumah Sakit*. Japanese Society of Biofeedback Research.
- Muhammad, F. (2008). Reinventing Local Government. In *Elex Media Komputindo: Vol. 1 st editi* (Issue 1).
- Ningtyas, T. (2017). New Public Service: Pelayan Publik Berbasis Humanistik Untuk Kesuksesan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 1(1). <https://doi.org/10.25139/jmnegara.v1i1.283>
- Pamungkas, L. D., & Fitriati, R. (2019). Best practice pelayanan administrasi kependudukan kabupaten kudas. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1, 26–39.
- PAN-RB, K. (2020). *Semangat Membangun Pelayanan Publik Berkelas Dunia*. 13 Mei 2020. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/aceh-berbenah-perbaiki-informasi-pelayanan-publik>
- Peraturan Presiden Republik Indonesia. (2010). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. In *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 1985 Tentang Jalan*. h
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2008). Reformasi Birokrasi dan Good Governance: Kasus Best Practices dari Sejumlah Daerah di Indonesia. In *Symposium A Quarterly Journal In*

*Modern**Foreign**Literatures.*

<https://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&cluster=360656420083251686&btnI=1&hl=id>

- Pratiwi. (2015). Bureaucratic Reform in Indonesia : Innovation , Challenges and Typologies. *International Institute of Administrative Science - AGPA, August 2014*, 1–17.
- Raharjo, B., Adi Nugroho, H., & Wahyu Winarno, W. (2016). Analisis Faktor Determinan Penggunaan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Dan Implikasinya Terhadap Reformasi Birokrasi Pada BPK RI. *Jurnal Informatika*, 10(1), 1149–1155. <https://doi.org/10.26555/jifo.v10i1.a3346>
- Rahmadanik, D. (2021). Pelaksanaan Pelayanan Administrasi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 11–18.
- Rakhmah, A., & Meirinawati. (2016). Kualitas Pelayanan Publik Dalam Pembuatan KTP-el (Kartu Tanda Penduduk Elektronik) Di Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil (Dispenduk Capil) Surabaya Arlita Rakhmah Abstrak. *Jurnal Administrasi Negara*, 1–7.
- Rulitawati, & Azizah, N. (2019). Implementasi Total Quality Management dan Manajemen Sekolah. *1st International Seminar on Islamic Studies*, 170–175. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Rulitawati, Azizah/1st International Seminar on Islamic Studies/Rulitawati, Azizah - 2019 - Implementasi Total Quality Management dan Manajemen Sekolah.pdf
- Sandiasa, G. (2018). Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Publik di Daerah Public Inspiration : Jurnal Administrasi Publik. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 3(1), 106–107. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Sandiasa/Public Inspiration Jurnal Administrasi Publik/Sandiasa - 2018 - Reformasi Administrasi dan Birokrasi Pemerintahan Daerah Dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Publik di Daerah Public In.pdf
- Saputra, D. (2017). *Patologi Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Saputra/Unknown/Saputra - 2017 - Patologi Birokrasi dalam Pelayanan Publik.pdf
- Setiawan. (2017). Formulasi Hubungan Kepemimpinan Birokrasi Dalam Percepatan Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Wacana Kinerja*, 10(2), 8. <http://jwk.bandung.lan.go.id/ojs/index.php/jwk/article/view/409>
- Sitindjak, V. (2017). Konsep reformasi birokrasi. *Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat*, 79–89. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Sitindjak/Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat/Sitindjak - 2017 - Konsep reformasi birokrasi(2).pdf
- Speer, J. (2012). Participatory Governance Reform: A Good Strategy for Increasing Government Responsiveness and Improving Public Services? *World Development*, 40(12), 2379–2398. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.034>
- Taufik, M. (2020). Integritas dan Komitmen Kepemimpinan dalam Pelayanan. In *Disampaikan dalam Lokakarya Penerapan Standard Pelayanan Publik di Lingkup Pemerintah Daerah Wilayah I tanggal 12 November 2020*. LAN RI. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Taufik/Disampaikan dalam

Lokakarya Penerapan Standard Pelayanan Publik di Lingkup Pemerintah Daerah Wilayah I tanggal 12 November 2020/Taufik - 2020 - Integritas dan Komitmen Kepemimpinan dalam Pelayanan.pp

- Tauhid. (2018). Reformasi Birokrasi melalui e-Government dalam Sistem Informasi Pembuatan Kartu Tanda Penduduk Elektronik pada Dinas Kependudukan Catatan Sipil Kota Bima. *Jurnal Komunikasi Dan Kebudayaan*, 5(2), 110–124. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Tauhid/Jurnal Komunikasi dan Kebudayaan/Tauhid - 2018 - Reformasi Birokrasi melalui e-Government dalam Sistem Informasi Pembuatan Kartu Tanda Penduduk Elektronik pada Dinas Kep.pdf
- Tundung, A., Priyambodo, T. K., & Armawi, A. (2017). Tingkat Ketahanan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan (Studi pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Yogyakarta). *Jurnal Ketahanan Nasional*, 23(2), 21. <https://doi.org/10.22146/jkn.26345>
- Wiryanto, W. (2020). *Replikasi Model Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Indonesia*. 3(1), 27–40. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Wiryanto/Unknown/Wiryanto - 2020 - Replikasi Model Inovasi Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Indonesia.pdf
- Yusriadi, & Misnawati. (2017). Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kabupaten Lima Puluh Kota). *Jurnal Ilmiah Ilmu Adinistrasi Publik*, 7(2), 245–252. <http://jurnal.ensiklopediaku.org/ojs-2.4.8-3/index.php/sosial/article/view/343/308>
- Zuhro, R. S. (2009). *an politik partai partai Apalagi setelah diterap pemerintahan yang bersih akuntabel dan tidak Konsep Good Governance*. file:///C:/Users/user/Documents/Mendeley Desktop/Zuhro/Unknown/Zuhro - 2009 - an politik partai partai Apalagi setelah diterap pemerintahan yang bersih akuntabel dan tidak Konsep Good Governance.pdf