

## **Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura**

Dorthea Renyaan<sup>1)</sup>, Yordan Haris Saputra Wear<sup>2)</sup>, Pricil Julia Sabarita Sitorus<sup>3)</sup>, Juliani Manavella Tasidjawa<sup>4)</sup>, Xacverius Hendrik Bouway<sup>5)</sup>.

<sup>1-5</sup> Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Cenderawasih, Jayapura, Indonesia

Email: renyaan\_dorthea@yahoo.com<sup>1)</sup>, yordan88@gmail.com, pricil-saba@gmail.com,  
juliani\_tasi79@gmail.com, Hendrik\_85@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan wawancara dan observasi sebagai instrumen utama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan reformasi telah berjalan dengan baik ditinjau dari berbagai aspek, meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, serta sarana dan prasarana. Namun, masih terdapat kesenjangan kompetensi di antara pegawai distrik, khususnya dalam hal literasi digital dan kemampuan mengoperasikan perangkat komputer. Selain itu, permasalahan kedisiplinan aparatur, baik di tingkat pimpinan maupun staf, masih menjadi tantangan yang signifikan dalam optimalisasi pelayanan publik. Sehingga, diperlukan implementasi sistem penegakan disiplin yang lebih terstruktur dan konsisten dan program pelatihan kompetensi digital yang komprehensif, khususnya pelatihan aplikasi perkantoran dasar Microsoft Office bagi pegawai.

**Kata Kunci:** Kualitas Pelayanan, Reformasi Birokrasi, Pelayanan Publik, Pencatatan Sipil.

### **Abstract**

*This research aims to analyze bureaucratic reform in public services in East Sentani District, Jayapura Regency. The method in this research uses a qualitative descriptive approach with interviews and observation as the main instruments. The research results show that in general the implementation of the reform has gone well in terms of various aspects, including service procedures, completion time, service costs, service products, and facilities and infrastructure. However, there is still a competency gap among district employees, especially in terms of digital literacy and ability to operate computer devices. Apart from that, the issue of apparatus discipline, both at the leadership and staff levels, is still a significant challenge in optimizing public services. Thus, it is necessary to*

*implement a more structured and consistent disciplinary enforcement system and a comprehensive digital competency training program, especially basic Microsoft Office office application training for employees.*

**Keywords:** *Service Quality, Bureaucratic Reform, Public Services, Civil Registration.*

## 1. PENDAHULUAN

Proses reformasi birokrasi merupakan kegiatan yang tidak pernah berhenti. Reformasi birokrasi diharapkan dapat memberikan perbaikan kearah yang lebih baik secara efektif dan efisien. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dikatakan bahwa area perubahan yang menjadi tujuan reformasi birokrasi meliputi 1) organisasi; 2) tata laksana; 3) peraturan perundang-undangan; 4) sumber daya manusia aparatur; 5) pengawasan; 6) akuntabilitas; 7) pelayanan publik; dan 8) pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*). Sedangkan yang menjadi sasaran reformasi birokrasi menurut Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yaitu 1) terwujudnya pemerintahan yang bersih dan bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme; 2) meningkatnya kualitas pelayanan publik kepada masyarakat; dan 3) meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi. Dengan adanya reformasi birokrasi diharapkan dapat memberikan perubahan atau perbaikan birokrasi kearah yang lebih baik, penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme dan mewujudkan pelayanan prima yang sesuai dengan harapan masyarakat (Dwiyanto, 2021; Haning, 2018; Sukarman & Rohim, 2022).

Pelayanan publik ialah segala kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi atau instansi sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat. Sedangkan pelayanan publik menurut Kurniawan dalam (Sinambela, 2008) diartikan pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Lebih lanjut pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Pasal 1 ayat (1) yaitu 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.

Tantangan besar yang dihadapi birokrasi adalah bagaimana mereka mampu melaksanakan kegiatan secara efisien dan efektif (Cordella & Tempini, 2015; Kettl, 2015; Muttaqin, 2023; Ostrom et al., 2015). Oleh karena itu, selama ini birokrasi diidentikkan dengan kinerja yang berbelit-belit, struktur yang terlalu besar, penuh dengan kolusi, korupsi dan nepotisme, serta tidak ada standar yang pasti. Sejumlah permasalahan

birokrasi tersebut menjadi hambatan yang sangat berarti dalam rangka perwujudan reformasi birokrasi.

Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura merupakan salah satu pelaksana penyelenggaraan pelayanan publik di wilayah Provinsi Papua. Berdasarkan fenomena di Distrik Sentani Timur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat cenderung masih lambat, misalnya pada saat pengurusan surat-surat yang dibutuhkan oleh masyarakat pegawainya tidak ada di kantor atau kurang disiplin dan fasilitas kantor berupa komputer yang masih terbatas. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti dan menganalisis tentang “Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura”. Dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk menganalisis reformasi birokrasi dalam pelayanan publik di Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Reformasi Birokrasi**

Pemahaman tentang birokrasi telah dikembangkan oleh berbagai ahli. Wibawa dalam (Sumarto, 2015) menjelaskan bahwa birokrasi berasal dari kata 'biro' (kantor) dan 'krasi' (pemerintahan, pengelolaan masyarakat). Dalam konteks ini, birokrasi didefinisikan sebagai sistem pengelolaan masyarakat yang dilakukan secara tertulis, terencana, terdokumentasi, dan dilaksanakan oleh aparatur terdidik.

Perspektif yang lebih spesifik dikemukakan oleh Blau (2021) yang mendefinisikan birokrasi sebagai organisasi yang bertujuan memaksimalkan efisiensi administratif. Karakteristik utamanya mencakup spesialisasi tugas, hierarki otoritas, sistem perundang-undangan, mekanisme pelaporan, dan personel dengan keterampilan khusus.

Model birokrasi yang dominan dalam administrasi publik modern adalah konsep birokrasi rasional yang dikembangkan oleh Max Weber. Prijono Tjiptoheryanto dan Mandala Manurung (2010) dalam (Adnan, 2013) mengidentifikasi komponen utama model birokrasi Weber sebagai berikut:

- a. Pembagian tugas dan tanggung jawab yang formal dan jelas
- b. Hierarki wewenang yang terstruktur
- c. Pengelolaan berbasis dokumentasi resmi
- d. Pengisian jabatan berdasarkan kompetensi teknis
- e. Dedikasi penuh waktu dari aparatur
- f. Tindakan berdasarkan regulasi formal
- g. Netralitas politik

Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis untuk mentransformasi tata kelola pemerintahan, termasuk sebagai upaya terpadu dan komprehensif untuk mewujudkan good governance, termasuk good public governance dan good corporate governance (Rohayatin, 2017). Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 mengidentifikasi delapan dimensi krusial dalam transformasi birokrasi pemerintahan. Dimensi-dimensi tersebut mencakup aspek kelembagaan melalui penataan organisasi, penyempurnaan tata laksana, harmonisasi peraturan perundang-undangan, dan pengembangan sumber daya manusia aparatur. Selain itu, reformasi juga menyentuh aspek pengawasan dan akuntabilitas sebagai mekanisme kontrol, serta peningkatan kualitas pelayanan publik sebagai output utama. Dimensi terakhir yang tidak kalah penting adalah transformasi pola pikir dan budaya kerja aparatur yang menjadi fondasi perubahan sistemik dalam birokrasi.

Lebih lanjut, regulasi tersebut menggariskan sepuluh prinsip fundamental yang menjadi panduan implementasi reformasi birokrasi. Prinsip-prinsip tersebut menekankan pentingnya orientasi hasil (*outcome oriented*) yang terukur, dengan tetap memperhatikan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaannya. Reformasi birokrasi juga harus dijalankan secara realistis dan konsisten, dengan membangun sinergi antar-institusi dan mendorong inovasi berkelanjutan. Kepatuhan terhadap regulasi dan monitoring yang sistematis menjadi prinsip penutup yang memastikan akuntabilitas proses reformasi. Kesepuluh prinsip ini membentuk kerangka operasional yang komprehensif dalam mentransformasi birokrasi Indonesia menuju tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

## **2.2 Konsep Pelayanan Publik**

Pelayanan publik telah didefinisikan oleh berbagai ahli. Dwiyanto (2006:136) mendefinisikannya sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga. (Moenir, 2008) menekankan aspek pemberian bantuan kepada masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu. Sinambela (2008) lebih lanjut mengartikan pelayanan publik sebagai pemberian layanan kepada masyarakat yang memiliki kepentingan pada organisasi sesuai aturan dan tata cara yang ditetapkan.

Model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman dkk (Tjiptono, 2022) menawarkan kerangka analitis komprehensif untuk mengukur kualitas pelayanan melalui lima dimensi utama. Dimensi-dimensi ini meliputi tangible yang mencerminkan aspek fisik pelayanan, reliability yang menunjukkan konsistensi dan akurasi layanan, responsiveness yang mengukur kecepatan respons dan kesediaan membantu, assurance yang merefleksikan kemampuan menumbuhkan kepercayaan, serta empathy yang menggambarkan perhatian personal terhadap kebutuhan pengguna layanan. Kelima dimensi ini membentuk fondasi teoretis yang kokoh untuk mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pelayanan secara sistematis.

Dalam konteks regulasi nasional, Keputusan MENPAN No. 63 Tahun 2004 (Hardiyansyah, 2011:28) menetapkan enam standar minimal pelayanan publik yang bersifat operasional. Standar tersebut mencakup aspek prosedural melalui pembakuan proses pelayanan, penetapan waktu penyelesaian yang terukur, dan transparansi biaya. Selain itu, regulasi ini juga menekankan pentingnya kualitas output melalui standarisasi produk pelayanan, didukung oleh ketersediaan sarana prasarana yang memadai dan kompetensi petugas yang sesuai. Standar-standar ini membentuk kerangka operasional yang menjamin konsistensi dan kualitas pelayanan publik.

Landasan filosofis pelayanan publik lebih lanjut diperkuat melalui Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 yang menggariskan dua belas asas fundamental. Asas-asas ini membangun kerangka nilai yang komprehensif, mulai dari orientasi kepentingan umum, kepastian hukum, hingga keadilan dalam pelayanan. Regulasi ini menekankan aspek profesionalisme dan partisipasi, sambil memastikan keterbukaan dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelayanan. Secara khusus, undang-undang ini juga memperhatikan aspek inklusivitas melalui penyediaan fasilitas khusus bagi kelompok rentan, serta aspek kualitas layanan melalui ketepatan waktu, kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Keduabelas asas ini secara kolektif membentuk fondasi normatif yang mengarahkan implementasi pelayanan publik di Indonesia.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis implementasi reformasi administrasi dalam pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura. Pengumpulan data melibatkan sembilan informan kunci yang terdiri dari perangkat distrik dan masyarakat. Fenomena yang menjadi fokus pengamatan mencakup pelaksanaan reformasi administrasi dalam pelayanan publik serta identifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam peningkatan kualitas pelayanan. Data diperoleh melalui triangulasi metode yang meliputi observasi langsung terhadap proses pelayanan dan fasilitas pendukung, wawancara semi-terstruktur dengan informan, serta analisis dokumentasi terkait struktur organisasi dan implementasi pelayanan.

Analisis data mengadopsi model interaktif yang terdiri dari tiga tahapan sistematis: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data mentah disederhanakan dan dikategorisasi sesuai dengan fokus penelitian untuk menghasilkan informasi yang bermakna. Data yang telah direduksi kemudian disajikan secara sistematis dalam bentuk teks naratif dan matriks untuk memudahkan interpretasi. Tahap akhir meliputi penarikan kesimpulan dan verifikasi, di mana temuan-temuan penelitian divalidasi melalui triangulasi sumber dan metode untuk memastikan kredibilitas hasil penelitian. Proses analisis dilakukan secara iteratif untuk memastikan kedalaman dan ketajaman interpretasi data sesuai dengan tujuan penelitian.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1 Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik di Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura**

###### **A. Prosedur pelayanan**

Standar pelayanan publik yang pertama adalah prosedur pelayanan. Prosedur pelayanan yang dilihat dalam penelitian ini adalah prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan yang disesuaikan dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang berarti prosedur operasi standar.

SOP merupakan dokumen yang berisi instruksi dan prosedur baku untuk menjalankan aktivitas di suatu organisasi. SOP juga berfungsi sebagai pedoman dan alat evaluasi untuk memastikan proses operasional berjalan efisien, konsisten, dan terstandarisasi.

Demikian halnya juga di Distrik Sentani Timur pelayanan yang diberikan kepada masyarakat harus sesuai dengan SOP yang telah ditetapkan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Sekretaris Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Jenis pelayanan di distrik ini banyak sekali seperti pelayanan surat keterangan tidak mampu, surat rekomendasi nikah/ belum nikah, atau surat pengantar SKCK ke Polres Jayapura. Semua jenis pelayanan ini sudah ada prosedurnya, misalnya surat pengantar SKCK. Pemohon datang ke Kantor Distrik dengan membawa Kartu Tanda Pengenal (KTP), kemudian dibuatkan nama sesuai di KTP. Setelah itu diberikan rekomendasi dari Kantor Distrik lalu pergi dan mengantar surat rekomendasi tersebut ke Polres Jayapura. Yang bertanggungjawab dalam pembuatan SKCK yaitu para pegawai yang masuk dalam seksi/bidang dalam struktur atau langsung kepada seksi terkait jenis suratnya seperti: pemerintahan, pelayanan umum, ekonomi pembangunan, kesejahteraan sosial, ketentraman dan ketertiban (trantib). Jadi masing-masing sesuai dengan bidang urusannya seperti SKCK berhubungan dengan trantib, surat keterangan tidak mampu berhubungan dengan kesos, Alokasi dan kampung (ADK) berhubungan dengan ekonomi pembangunan, surat keterangan nikah/belum nikah berhubungan dengan pemerintahan, KTP berhubungan dengan pelayanan umum.”

Hal senada juga dikatakan oleh staf Bagian Program dan Keuangan di Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Ada prosedurnya seperti membuat surat keterangan tidak mampu, masyarakat harus membawa KTP dan kartu keluarga. Kalau anak yang

ingin membuat surat keterangan tidak mampu, maka anak tersebut membawa KTP orang tua dan kartu keluarga lalu dibawa ke kantor maka akan dibuat surat keterangan tidak mampu.”

Dan hal yang sama juga disampaikan oleh Informan 1 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Saya pernah mengurus kartu keluarga di kantor distrik. Pada saat itu saya harus mengurus sendiri dan datang ke kantor distrik kemudian diberikan formulir untuk mengisi data setelah itu masukkan data pada tempat yang telah disiapkan dan kemudian pegawai akan memberikan surat rekomendasi dari kantor distrik yang ditujukan kepada pemerintah di gunung merah atau kantor bupati.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan tiga narasumber tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa pelaksanaan *Standard Operating Procedure* (SOP) di Kantor Distrik Sentani Timur telah berjalan dengan baik dan terstruktur. Hal ini terlihat dari adanya pembagian jenis layanan yang jelas berdasarkan bidang atau seksi yang bertanggung jawab, seperti pelayanan surat keterangan tidak mampu yang ditangani oleh Seksi Kesejahteraan Sosial, surat rekomendasi nikah/belum nikah oleh Seksi Pemerintahan, surat pengantar SKCK oleh Seksi Trantib, dan pelayanan lainnya sesuai dengan bidang terkait.

Implementasi SOP di Kantor Distrik Sentani Timur menunjukkan adanya standarisasi yang konsisten, dimana setiap jenis pelayanan memiliki persyaratan dokumen yang jelas seperti KTP dan Kartu Keluarga, serta alur pelayanan yang terstruktur. Hal ini diperkuat dengan kesesuaian informasi yang disampaikan oleh ketiga narasumber mengenai prosedur pelayanan yang ada. Masyarakat juga tampak memahami prosedur pelayanan yang harus diikuti, seperti yang dicontohkan dalam proses pembuatan kartu keluarga yang memerlukan pengisian formulir dan mendapatkan surat rekomendasi untuk dibawa ke instansi terkait. Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Kamelia & Veranita (2022) yang menunjukkan tidak semua masyarakat memahami prosedur layanan di kecamatan.

## **B. Waktu penyelesaian**

Standar pelayanan publik adalah tolak ukur yang digunakan untuk menilai kualitas pelayanan publik. Standar pelayanan publik bertujuan untuk memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan teratur.

Waktu penyelesaian yang dilihat dalam penelitian ini adalah waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian

pelayanan termasuk pengaduan atau waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan permintaan pemohon layanan publik. Ketepatan waktu dalam pelayanan publik merupakan salah satu asas yang harus dipatuhi oleh penyelenggara pelayanan publik.

Hal ini juga berlaku di Distrik Sentani Timur, penyelenggara pelayanan publik harus menentukan waktu penyelesaian sehingga pelayanan publik yang diberikan berkualitas dan cepat. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Sekretaris Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Jangka waktu pembuatan surat hanya memakan waktu beberapa menit paling lama 5 menit karena sudah ada filenya di komputer tinggal diganti nama dan lain-lain sesuai data diri lalu diprint dan ditandatangani juga dicap.”

Hal yang sama disampaikan oleh staf Seksi Pemerintahan dan Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban yang menyatakan bahwa proses pengurusan surat diselesaikan dalam waktu 3-5 menit.

Meski demikian, pendapat berbeda disampaikan oleh staf Bagian Program dan Keuangan yang menyatakan bahwa:

“Waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pelayanan dalam surat menyurat dilihat dari keberadaan Bapak Kepala Distrik. Apabila Bapak Kepala Distrik ada di tempat, maka waktu yang dibutuhkan hanya satu hari. Tetapi jika Bapak Kepala Distrik tidak ada maka bisa dua atau tiga hari.”

Hal yang senada disampaikan Informan 1 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Waktu pembuatan surat domisili tergantung dari pegawainya kalau lengkap cepat, kalau sedikit maka lambat. Alasan lambat menunggu Kepala Distrik untuk tanda tangan. Alasan cepat karena Kepala Distrik dan pegawai lengkap.”

Lebih lanjut disampaikan oleh Informan 4 yaitu Masyarakat Distrik Sentani Timur yang mengatakan bahwa:

“Waktu pelayanan dalam pengurusan surat keterangan belum nikah 1 minggu yang lalu pelayanannya cepat karena saya mendapatkan surat itu dalam waktu kurang lebih 3 menit dikarenakan bapak kepala distrik yang tanda tangan ada di tempat. Tetapi pernah juga saya dilayani untuk menurus surat keterangan domisili itu agak lambat karena kepala distrik tidak ada di tempat. Sehingga untuk waktu penyelesaian tergantung dari

kehadiran bapak kepala distrik karena surat membutuhkan tandatangan bapak.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber mengenai standar waktu pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur, terdapat perbedaan persepsi antara petugas pelayanan dan masyarakat pengguna layanan. Dari sisi pelaksana pelayanan, yaitu Sekretaris Distrik, staf Seksi Pemerintahan, dan Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban, menyatakan bahwa proses pembuatan surat dapat diselesaikan dalam waktu yang sangat singkat, yakni sekitar 3-5 menit. Kecepatan ini dimungkinkan karena adanya sistem yang telah terkomputerisasi, dimana format surat telah tersedia dan hanya memerlukan penggantian data sesuai dengan identitas pemohon.

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya faktor yang dapat memperlambat proses pelayanan, sebagaimana diungkapkan oleh staf Bagian Program dan Keuangan serta diperkuat oleh testimoni dari masyarakat pengguna layanan. Faktor utama yang mempengaruhi waktu penyelesaian layanan adalah keberadaan Kepala Distrik sebagai pejabat yang berwenang menandatangani dokumen. Ketika Kepala Distrik berada di tempat, proses pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu singkat sesuai standar. Sebaliknya, ketidakhadiran Kepala Distrik dapat menyebabkan tertundanya penyelesaian dokumen hingga dua atau tiga hari.

Berdasarkan temuan tersebut, meskipun Kantor Distrik Sentani Timur telah memiliki standar waktu pelayanan yang baku yaitu 5 menit untuk pemrosesan dokumen, dalam implementasinya masih terdapat kendala teknis yang memengaruhi efektivitas pelayanan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap tingkat kepuasan masyarakat (Natalia & Kalalinggi, 2021). Ketergantungan pada kehadiran Kepala Distrik untuk penandatanganan dokumen menjadi bottleneck yang perlu dicarikan solusinya untuk menjamin konsistensi waktu pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### **C. Biaya pelayanan**

Biaya pelayanan adalah biaya yang dikeluarkan untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Dengan kata lain biaya atau tarif pelayanan termasuk rincian yang dititipkan dalam proses pemberian pelayanan.

Lebih jelasnya terkait dengan biaya pelayanan publik dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Bapak Sekretaris Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Biaya pelayanan dalam pengurusan surat-surat gratis atau tidak dipungut biayanya. Masyarakat datang membawa persyaratan yang telah ditentukan kemudian dibuat surat tersebut dan tidak bayar biayanya”

Hal senada diungkapkan informan 4 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa pengurusan surat keterangan belum menikahnya tidak dipungut biaya. Berdasarkan hasil wawancara mengenai biaya pelayanan di Kantor Distrik Sentani Timur, terdapat keselarasan informasi antara pihak penyelenggara pelayanan yang diwakili oleh Sekretaris Distrik dan pihak penerima layanan yang diwakili oleh masyarakat. Kedua narasumber menegaskan bahwa seluruh layanan administratif yang disediakan di Kantor Distrik Sentani Timur diberikan secara gratis tanpa memungut biaya apapun dari masyarakat. Kebijakan pelayanan gratis ini berlaku untuk semua jenis pengurusan surat, dimana masyarakat hanya perlu memenuhi persyaratan administratif yang telah ditentukan tanpa harus mengeluarkan biaya tambahan. Implementasi kebijakan bebas biaya ini menunjukkan komitmen Kantor Distrik dalam mewujudkan pelayanan publik yang terjangkau dan sesuai dengan standar pelayanan publik yang telah ditetapkan pemerintah (Bahrudin & Hidayat, 2023).

#### **D. Produk Pelayanan**

Produk pelayanan publik adalah hasil dari layanan yang diberikan oleh instansi pemerintah atau sektor publik kepada masyarakat. Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Dari hasil wawancara dan observasi di Kantor Distrik Sentani Timur, terlihat bahwa institusi ini menghasilkan beragam produk pelayanan publik yang terstruktur berdasarkan pembagian tugas per seksi. Produk pelayanan yang dihasilkan dapat dikategorikan menjadi dua jenis utama, yaitu pelayanan administratif berupa penerbitan surat-surat keterangan dan pelayanan sosial berupa distribusi bantuan sosial.

Dalam kategori pelayanan administratif, Kantor Distrik Sentani Timur menerbitkan berbagai jenis surat keterangan yang mencakup aspek-aspek penting dalam kehidupan masyarakat. Hal ini meliputi surat-surat yang berkaitan dengan status personal (seperti surat keterangan belum menikah, surat keterangan janda, surat keterangan yatim piatu), identitas kewilayahan (seperti surat keterangan domisili, surat keterangan pindah domisili, surat keterangan Orang Asli Papua), keperluan ekonomi (seperti surat keterangan tidak mampu, surat keterangan izin usaha), serta dokumen-dokumen pendukung lainnya (seperti surat keterangan kematian, surat keterangan ahli waris, surat rekomendasi beasiswa). Setiap produk pelayanan ini memiliki persyaratan spesifik yang harus dipenuhi oleh pemohon, seperti KTP dan Kartu Keluarga sebagai dokumen dasar.

Sementara itu, dalam ranah pelayanan sosial, Seksi Kesejahteraan Sosial berperan dalam pendistribusian bantuan sosial (bansos) kepada masyarakat. Proses ini dilaksanakan berdasarkan data yang telah terverifikasi dari Kantor Bupati, dimana penerima bantuan harus terdaftar dalam rekapitulasi data yang telah ditetapkan. Sistem

ini menunjukkan adanya koordinasi yang terstruktur antara pemerintah kabupaten dan distrik dalam pelaksanaan program bantuan sosial (Rohim, 2019).

#### **E. Sarana dan prasarana**

Penyedia sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber mengenai sarana dan prasarana di Kantor Distrik Sentani Timur, terdapat konsistensi informasi yang menunjukkan ketersediaan peralatan pendukung pelayanan publik yang terstruktur. Kantor Distrik telah melengkapi setiap seksi dengan perangkat teknologi berupa satu unit komputer dan satu unit printer, sehingga total terdapat lima unit komputer dan lima unit printer yang terdistribusi ke seluruh seksi. Selain itu, masing-masing kepala seksi juga dilengkapi dengan laptop, menambah total perangkat teknologi yang tersedia untuk mendukung pelayanan.

Ketersediaan sarana prasarana ini menunjukkan adanya upaya dalam mengoptimalkan pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi. Dengan adanya komputer dan printer di setiap seksi, proses pembuatan dokumen dan surat-surat dapat dilakukan secara lebih efisien, mengingat format-format surat telah tersedia dalam sistem komputer dan hanya memerlukan penggantian data sesuai kebutuhan. Hal ini sejalan dengan standar waktu pelayanan yang telah ditetapkan yaitu sekitar 3-5 menit untuk pemrosesan dokumen. Berdasarkan evaluasi narasumber, jumlah sarana prasarana yang tersedia saat ini dinilai telah mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat dalam hal administrasi persuratan.

#### **F. Kompetensi petugas pemberi pelayanan**

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan. Untuk mengetahui kompetensi petugas pelayanan di indikator keterampilan yang ada di Kantor Distrik Sentani Timur dapat dilihat dari hasil wawancara dengan Sekretaris Distrik Sentani Timur, yang menyatakan bahwa:

“dalam mengoperasikan komputer yang ada di setiap bagian/seksi dalam mengoperasikan komputer tidak semua pegawai bisa mengetik dan print. Selain itu seperti program keuangan, yang lebih paham adalah operatornya sehingga di masing-masing seksi sudah ada orang/ staf yang dapat mengoperasikan komputer lebih dalam seperti Ms. word, Ms. excel, Ms. Power point sampai ke program keuangan lainnya.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh staf Bagian Program dan Keuangan yang mengatakan bahwa:

“Beberapa dari kami yang bisa bekerja dengan komputer, ada juga beberapa yang belum terlalu mahir tetapi semua menjadi mudah karena format surat sudah ada, jadi ketika pemohon/ masyarakat datang, pegawai tinggal mengisi format surat berdasarkan biodata dan keperluan masyarakat.”

Demikian juga yang disampaikan oleh staf di Seksi Pemerintahan yang mengatakan bahwa:

“pegawai yang tidak bisa mengoperasikan komputer tidak semua tetapi hampir sebagian besar dalam mengetik dan print bisa.”

Dari hasil wawancara dan observasi di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi petugas pelayanan di indikator keterampilan yang ada di Kantor Distrik Sentani Timur sudah cukup baik walaupun masih ada pegawai yang belum bisa mengoperasikan komputer.

Untuk mengetahui kompetensi petugas pelayanan di indikator sikap dan perilaku pegawai yang ada di Kantor Distrik Sentani Timur dapat dilihat dari hasil wawancara dengan informan 1 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur, yang menyatakan bahwa:

“Pelayanan yang diberikan dalam membuat surat domisili bagus hanya saja waktu pembuatan surat domisili lama karena tergantung dari pegawainya kalau lengkap cepat, kalau sedikit maka lambat karena menunggu kepala distrik untuk tanda tangan dan pegawai yang ada di kantor ini datang ke kantor tergantung kalau pagi sekali belum ada tetapi ketika jam siang baru pegawai ada.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh informan 2 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Pelayanan yang diberikan oleh pegawai baik tetapi pegawainya kalau pagi tidak ada kami datang menunggu alasannya karena pegawai di sini tinggal jauh dari kantor distrik. Sedangkan untuk pelayanan surat yang kami butuhkan itu kadang cepat kadang lambat. Cepat kalau kepala distrik ada di tempat. Lambat karena kepala distrik tidak ada di tempat atau keluar. Kadang datang dan tidak. Sehingga pembuatan surat memerlukan waktu yang cukup lama sampai besoknya baru bisa diambil atau bisa 2-3 hari.”

Demikian juga disampaikan oleh informan 3 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur yang mengatakan bahwa:

“Pegawai disini mereka tidak disiplin mungkin karena tidak ada apel pagi jadi tidak ada yang datang pagi-pagi ke kantor. Dan untuk pelayanan yang diberikan sudah baik sesuai yang kami butuhkan hanya saja seperti yang saya bilang tadi tidak disiplin kantor kadang tidak ada orang.”

Lebih lanjut juga disampaikan oleh Informan 4 yaitu masyarakat Distrik Sentani Timur yang menyatakan bahwa:

“Pelayanan yang diberikan waktu saya mengurus surat domisili dan surat keterangan belum nikah respon yang diberikan pegawai kepada saya baik. Saat ditanya keperluan apa langsung diantar untuk dibuat surat yang diminta. Namun yang kurang adalah disiplin kerja pegawai karena pada saat saya datang ke kantor tidak ada pegawainya.”

Berdasarkan hasil wawancara mengenai kompetensi petugas pelayanan di Kantor Distrik Sentani Timur, terdapat dua aspek utama yang dapat dianalisis yaitu keterampilan teknis dan aspek sikap serta perilaku pegawai.

Dari sisi keterampilan teknis, khususnya dalam pengoperasian perangkat komputer, terlihat adanya variasi tingkat kemampuan di antara para pegawai. Meski tidak semua pegawai memiliki keterampilan yang merata dalam mengoperasikan komputer, namun setiap seksi telah memiliki setidaknya satu staf yang kompeten dalam penggunaan aplikasi dasar seperti Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint) hingga program keuangan yang lebih kompleks. Sistem kerja telah dipermudah dengan tersedianya format surat yang telah terstandar, sehingga pegawai hanya perlu mengisi data sesuai keperluan masyarakat. Hal ini menunjukkan adanya upaya adaptasi sistem untuk mengakomodasi berbagai tingkat kemampuan teknologi pegawai.

Sementara itu, dalam aspek sikap dan perilaku, terdapat dinamika yang menarik. Di satu sisi, pegawai menunjukkan sikap responsif dan pelayanan yang baik ketika berinteraksi dengan masyarakat. Hal ini terlihat dari respon cepat dalam menangani kebutuhan masyarakat saat mereka datang ke kantor. Namun di sisi lain, terdapat permasalahan serius terkait kedisiplinan pegawai, terutama dalam hal kehadiran di kantor. Beberapa testimoni masyarakat mengungkapkan kesulitan mendapatkan pelayanan di pagi hari karena ketidakhadiran pegawai. Keterlambatan ini sering dilatarbelakangi oleh faktor jarak tempat tinggal pegawai yang jauh dari kantor dan tidak adanya sistem apel pagi yang mengatur kedisiplinan.

Permasalahan kedisiplinan ini berdampak signifikan pada efektivitas pelayanan, terutama ketika dikombinasikan dengan ketergantungan pada kehadiran Kepala Distrik

untuk penandatanganan dokumen (Akay et al., 2021; Athar, 2020; Rozak et al., 2022). Kondisi ini dapat menyebabkan tertundanya pelayanan hingga beberapa hari, yang bertentangan dengan standar waktu pelayanan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, meski kompetensi teknis dan sikap melayani sudah cukup baik, masalah kedisiplinan masih menjadi tantangan utama yang perlu dibenahi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur.

#### **4.2 Kendala yang dihadapi dalam Pelayanan Publik di Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura**

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan di Kantor Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura sudah berjalan dengan baik. Namun ada beberapa kendala yang dilakukan pada saat pelayanan publik dilakukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber, teridentifikasi beberapa kendala signifikan yang menghambat efektivitas pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur. Kendala-kendala ini dapat dikategorikan menjadi tiga aspek utama: infrastruktur, sumber daya manusia, dan sistem administratif.

Dalam aspek infrastruktur, masalah utama yang dihadapi adalah ketidakstabilan pasokan listrik. Pemadaman listrik yang sering terjadi sangat mengganggu proses pelayanan mengingat hampir seluruh aktivitas pelayanan bergantung pada perangkat elektronik. Selain itu, gangguan dalam mengakses aplikasi keuangan juga menjadi hambatan teknis yang mempengaruhi kelancaran pelayanan, khususnya di bagian program dan keuangan.

Dari sisi sumber daya manusia, terdapat dua permasalahan utama. Pertama, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai yang ditunjukkan dengan ketidakhadiran di jam-jam awal kerja, menyebabkan masyarakat yang datang di pagi hari tidak dapat dilayani. Kedua, kesenjangan kompetensi teknologi di antara pegawai, dimana beberapa pegawai masih belum mahir dalam mengoperasikan komputer dan aplikasi yang diperlukan untuk pelayanan, sehingga bergantung pada operator khusus.

Dalam aspek sistem administratif, kendala utama terletak pada ketergantungan yang tinggi terhadap kehadiran Kepala Distrik untuk penandatanganan dokumen. Ketidakhadiran Kepala Distrik, baik karena tugas luar kota maupun alasan lainnya, secara langsung menghambat proses penyelesaian dokumen yang dibutuhkan masyarakat. Meskipun ada mekanisme penggantian wewenang kepada Sekretaris Kantor, namun hal ini jarang dilakukan, sehingga masyarakat seringkali harus menunggu hingga beberapa hari untuk mendapatkan dokumen yang diperlukan.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

Adapun Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi Reformasi Birokrasi dalam konteks pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur Kabupaten Jayapura, dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan reformasi telah berjalan dengan baik ditinjau dari berbagai aspek, meliputi prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, serta sarana dan prasarana. Namun demikian, terdapat beberapa aspek krusial yang masih memerlukan perhatian khusus, terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia. Observasi menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi di antara pegawai distrik, khususnya dalam hal literasi digital dan kemampuan mengoperasikan perangkat komputer. Selain itu, permasalahan kedisiplinan aparatur, baik di tingkat pimpinan maupun staf, masih menjadi tantangan yang signifikan dalam optimalisasi pelayanan publik.

Dalam implementasinya, penelitian ini mengidentifikasi beberapa kendala substansial yang menghambat efektivitas pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur. Pertama, ketidakstabilan pasokan listrik yang berimplikasi langsung pada terganggunya operasional pelayanan berbasis elektronik. Kedua, tingkat kehadiran pimpinan yang tidak optimal mengakibatkan tertundanya proses penandatanganan dokumen-dokumen penting yang dibutuhkan masyarakat. Ketiga, rendahnya tingkat kedisiplinan pegawai yang tercermin dari ketidakhadiran pada jam operasional, khususnya di pagi hari, berdampak pada aksesibilitas layanan publik. Keempat, instabilitas sistem aplikasi keuangan yang menghambat proses pelayanan di bidang program dan keuangan. Kelima, keterbatasan kompetensi pegawai dalam pengoperasian teknologi informasi yang mengakibatkan pelayanan publik menjadi kurang efisien. Kombinasi dari berbagai kendala tersebut secara signifikan memengaruhi kualitas dan kecepatan pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

### **5.2 Saran**

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur. Pertama, diperlukan implementasi sistem penegakan disiplin yang lebih terstruktur dan konsisten, meliputi penerapan sanksi administratif yang tegas terhadap pelanggaran disiplin, baik pada level pimpinan maupun staf. Penguatan sistem ini diharapkan dapat meningkatkan tingkat kehadiran dan profesionalisme aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dalam aspek pengembangan kapasitas sumber daya manusia, institusi perlu menyelenggarakan program pelatihan kompetensi digital yang komprehensif, khususnya pelatihan aplikasi perkantoran dasar Microsoft Office bagi pegawai yang masih memiliki

keterbatasan dalam pengoperasian komputer. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan dan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses administrasi.

Terkait infrastruktur pendukung, direkomendasikan untuk melakukan investasi pada sistem catu daya cadangan berupa generator set (genset) sebagai solusi antisipasi terhadap pemadaman listrik yang kerap terjadi. Selain itu, pemasangan jaringan internet nirkabel (WiFi) yang stabil dan reliable juga menjadi prioritas untuk memastikan kelancaran akses terhadap aplikasi-aplikasi berbasis daring yang digunakan dalam pelayanan publik. Implementasi rekomendasi-rekomendasi tersebut diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Distrik Sentani Timur.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adnan, M. F. (2013). Reformasi birokrasi pemerintahan daerah dalam upaya peningkatan pelayanan publik. *Humanus: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Humaniora*, 12(2), 196–203.
- Akay, R., Kaawoan, J. E., & Pangemanan, F. N. (2021). Disiplin Pegawai Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Tikala. *Governance*, 1(1).
- Athar, H. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan, kedisiplinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai kantor Kecamatan Selong Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 5(1), 57–64.
- Bahrudin, A., & Hidayat, S. A. (2023). Implementasi Good Governance Dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Semarang Timur. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 177–192.
- Blau, P. M. (2021). *The organization of academic work*. Routledge.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
- Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Ugm Press.
- Haning, M. T. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37.
- Kamelia, L., & Veranita, M. (2022). Analisis implementasi good governance dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas di Kecamatan Ciater Kabupaten Subang. *Publik*, 9(2), 289–299.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pelayanan Publik Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63

- Tahun 2004 tentang Pelayanan Publik.
- Kettl, D. F. (2015). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Jhu Press.
- Moenir, A. S. (2008). *Manajemen pelayanan umum di Indonesia*. Bumi Aksara.
- Muttaqin, M. Z. (2023). *Public administration and epistemology: Experience, power, and agency: Arthur J. Sementelli*. New York and London: Routledge, 2021. pp. vii, 200. Taylor & Francis.
- Natalia, J., & Kalalinggi, R. (2021). Efektivitas Pelayanan Pegawai Dalam Tingkat Kepuasan Masyarakat di Kantor Kelurahan Jawa Kecamatan Samarinda Ulu. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(2), 49–58.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Rohayatin, T. (2017). Strategi Reformasi Birokrasi Pemerintahan Daerah: Menuju Era Globalisasi. *Jurnal Transformative*, 3(1), 40–52.
- Rohim, R. (2019). Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Mayangan Kota Probolinggo. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 18(2), 35–51.
- Rozak, A. R., Rohim, R., & Jatmika, P. P. (2022). Implementasi Kebijakan Program Sistem Informasi Pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember. *Majalah Ilmiah Cahaya Ilmu*, 4(2), 102–114.
- Sinambela, L. P. (2008). *Reformasi pelayanan publik*. Bumi Aksara.
- Sukarman, S., & Rohim, R. (2022). Pengaruh Akuntabilitas Dan Transparansi Pemerintah Desa Terhadap Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Infrastruktur Di Desa Pondokrejo Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember. *Majalah Ilmiah Cahaya Ilmu*, 4(1), 27–40.
- Sumarto, R. H. (2015). Model Kepemimpinan Dalam Reformasi Birokrasi Pemerintah. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 13(1).
- Tjiptono, F. (2022). *SERVICE MANAGEMENT: Mewujudkan Layanan Prima Edisi 4*. Penerbit Andi.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.