

**OPTIMALISASI  
PERAN DAN FUNGSI CAMAT  
DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK**

**OLEH :  
PROF.DR. SADU WASISTIONO, MS**

# **MENGAPA PERLU MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK?**

**Sadu Wasistiono adalah Dosen Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)**

# Korupsi Dilihat Dari :

- **Persepsi Korupsi** menurut pebisnis – gambaran pelayanan publik
- **IPK 2006** Ind **2,4**, di ASEAN hanya sedikit lebih baik dari Myanmar dan Kamboja.



- **PERC – Annual Graft Ranking**, skor Indonesia 2006 = 8,16.
- **2004, 2005, dan 2006** terkorup se-Asia.



- **The World Competitiveness Index 2006**: Indonesia ranking **60**; Malaysia 23, Thai 32; Philipina 49; Singapura 3.

Institute of Management Development (IMD) Geneva

## Indikator Korupsi

- **Growth Competitiveness Index** → Indonesia ranking 50 dengan skor 4,26.

WORLD ECONOMIC FORUM

- **Jumlah hari mendapatkan ijin di Indonesia** → contoh waktu yang diperlukan untuk mengurus ijin-ijin tertentu di Indonesia.



- **Indikator Kemudahan Melakukan Bisnis** → waktu menunggu persetujuan ijin-ijin relatif lebih lama dibanding negara Asia lain.

The World Bank

IBRD & IDA: Working for a World Free of Poverty

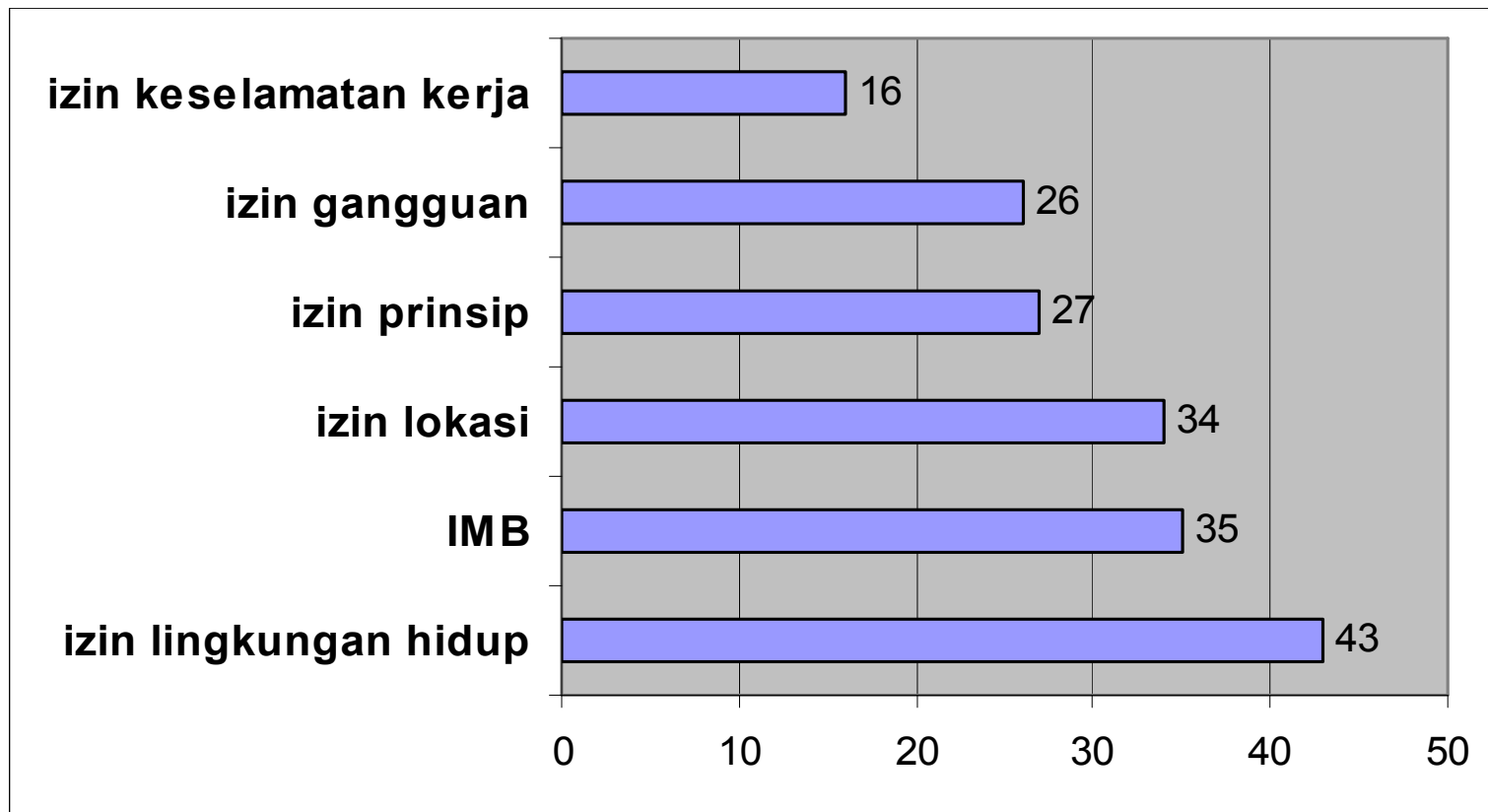
## Indikator Kemudahan Melakukan Bisnis di Beberapa negara

Negara	Jumlah Prosedur	Jumlah Hari	Biaya *	Modal Minimum*
Bangladesh	8	35	91,0	0,0
Kamboja	11	94	480,1	394,0
China	12	41	14,5	1.104,2
Hongkong	5	11	3,4	0,0
India	11	89	49,5	0,0
<b>Indonesia</b>	<b>12</b>	<b>151</b>	<b>130,7</b>	<b>125,6</b>
Korea Selatan	12	22	17,7	332,0
Laos	9	198	18,5	28,5
Malaysia	9	30	25,1	0,0
Filipina	11	50	19,5	2,2
Singapura	7	8	1,2	0,0
Sri Lanka	8	50	10,7	0,0
Taiwan	8	48	6,3	224,7
Thailand	8	33	6,7	0,0
Vietnam	11	56	28,6	0,0

Catatan : \* sebagai % dari pendapatan per kapita

Sumber : World Bank (2005), dikutip dari Purwanto (2006)

## Jumlah Hari Mendapatkan Izin di Indonesia



# **APA YANG DAPAT DILAKUKAN OLEH CAMAT UNTUK MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK?**

**Sadu Wasistiono adalah Dosen Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)**

# Perubahan Paradigma Camat & Kecamatan

Unsur Perbandingan	UU No. 5/1974	UU No. 22/1999
<b>Kedudukan Kecamatan</b>	Wilayah Administrasi Pemerintahan	Lingkungan Kerja Perangkat Daerah
<b>Kedudukan Camat</b>	Kepala Wilayah	Perangkat Daerah
<b>Kewenangan Camat</b>	Bersifat Atributif (Psl 80 & 81)	Bersifat <b>Delegatif</b> (Psl 66 (4))

- a. Delegasinya dari pejabat (Bupati/Walikota) kepada pejabat (Camat);
- b. Delegasi dari pejabat kepada pejabat tidak dapat didelegasikan lagi kepada pejabat lainnya tanpa seijin pejabat pemberi delegasi;
- c. Delegasi dari institusi kepada institusi dapat dilaksanakan oleh pejabat/unit yg ada di dalam institusi ybs sesuai dengan tata laksana bagi organisasi bersangkutan.



# Perubahan Paradigma Camat & Kecamatan

Unsur Perbandingan	UU No. 22/1999	UU No. 32/2004
<b>Kedudukan Kecamatan</b>	Lingkungan Kerja Perangkat Daerah	Lingkungan Kerja Perangkat Daerah
<b>Kedudukan Camat</b>	Perangkat Daerah	Perangkat Daerah
<b>Kewenangan Camat</b>	Bersifat <b>Delegatif</b> (Psl 66 (4))	Bersifat Atributif (pasal 126 ayat 3) dan <b>Delegatif</b> (Psl 126 ayat 2)



## KEDUDUKAN ORGANISASIONAL KECAMATAN

☞ PP No. 41 Tahun 2007



Perangkat Daerah

{ Unsur Staf (Setda)  
Unsur Pelaksana (Dinas Daerah)  
Unsur Auxiliary (Lemtekda)

- ☞ Kecamatan tidak disebutkan secara eksplisit
- ☞ Dilihat dari karakteristiknya, memberikan pelayanan langsung di satu wilayah kerja tertentu
- ☞ Kecamatan merupakan unsur lini/pelaksana kewilayahan (Camat bertanggung jawab terhadap lingkungan kerja kecamatan dan isinya).

- Camat dapat dijadikan alterego bagi Bupati/Walikota, yakni orang dipercaya dan menjadi gantidiri bagi Bupati/Walikota di wilayah kerjanya.
- Syaratnya ada pendelegasian kewenangan yang cukup dari Bupati/ Walikota kepada camat.
- Pendelegasian kewenangan harus disertai dengan sumber pembiayaannya ( NO MANDATE WITHOUT FUNDING).
- Perlu dibuat mekanisme kerja agar berbagai masalah berskala kecamatan cukup selesai di tangan camat, sehingga tidak perlu melambung ke bupati/walikota, sehingga Bupati/Walikota dapat lebih berkonsentrasi untuk menangani masalah-masalah pada skala kebijakan dan mengundang investor untuk menanam modal di daerah Kabupaten/Kota. Peran APBD dalam membangun daerah hanya sekitar 15 sd 20%, selebihnya datang dari investor swasta.
- **PERLU DILAKUKAN REDISTRIBUSI KEWENANGAN BUPATI/ WALIKOTA, yang akan didelegasikan kepada Dinas Daerah, PPTSP maupun pada Camat.**

- Tahapan yang perlu dilakukan ialah :
  - a) menyiapkan instrumen untuk menjaring urusan atau bagian urusan yang dapat didelegasikan dari Bupati/Walikota kepada camat berdasarkan pandangan camat dan dinas daerah.
  - b) Melakukan dialog terbuka antara camat dengan dinas daerah dibawah pimpinan sekretaris daerah untuk menginventarisasi urusan atau bagian urusan yang dapat didelegasikan kepada camat.
  - c) Menginventarisasi perda-perda yang berkaitan dengan perijinan untuk dilakukan penyelarasan.
  - d) Menerbitkan Peraturan Bupati/Walikota mengenai pendelegasian wewenang kepada camat.
  - e) Memfasilitasi kecamatan dengan dana, personil dan logistik sesuai luasnya pendelegasian wewenang yang diberikan kepada camat.
  - f) Melakukan pelatihan untuk pegawai kecamatan guna mendukung implementasi pendelegasian wewenang yang telah diberikan kepada camat.

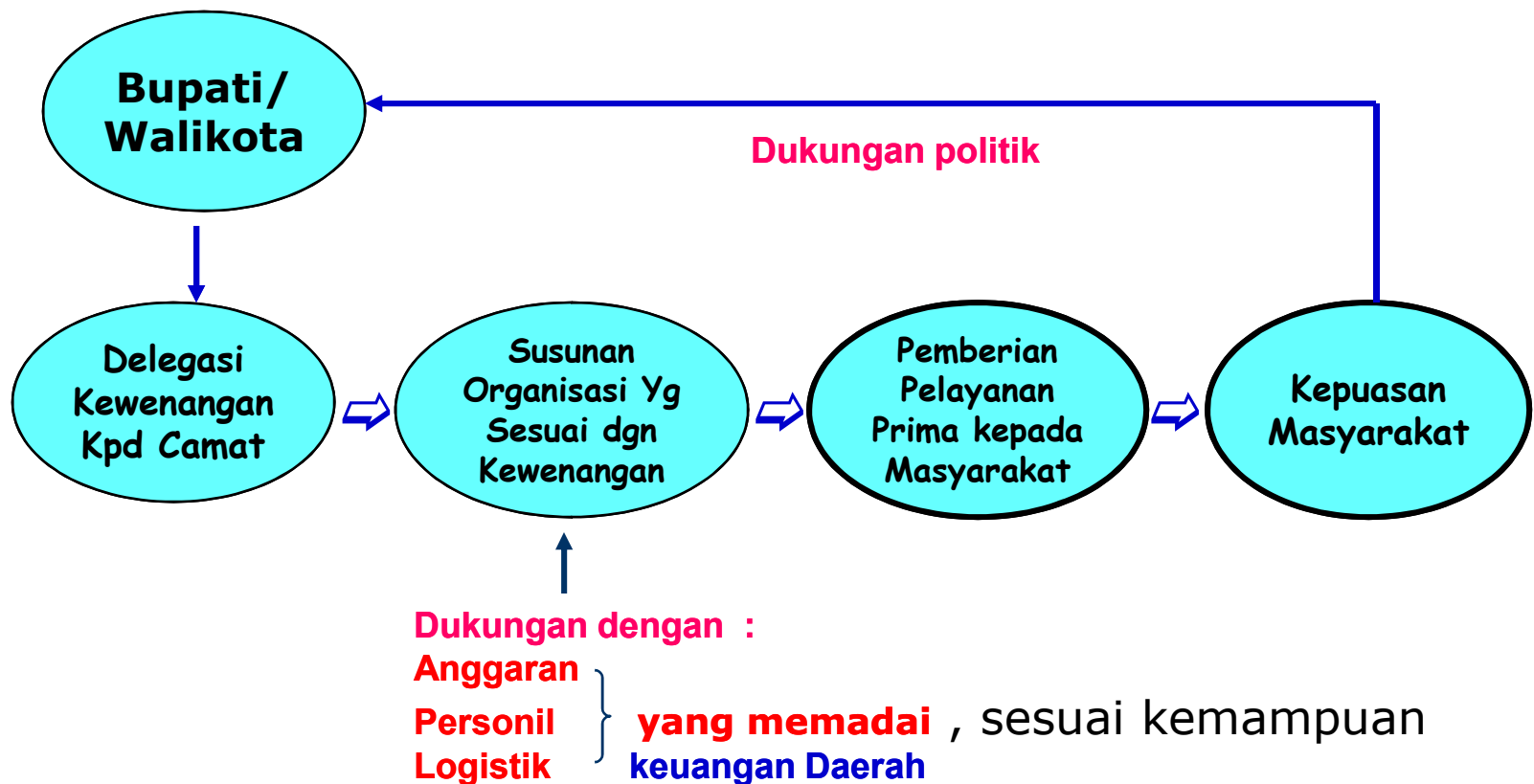
**Jenis-jenis kewenangan yang Dapat didelegasikan oleh Bupati/Walikota kepada Camat :**

- 1. Kewenangan Perijinan,**
- 2. Kewenangan Rekomendasi**
- 3. Kewenangan Koordinasi**
- 4. Kewenangan Pembinaan**
- 5. Kewenangan Pengawasan**
- 6. Kewenangan Fasilitasi**
- 7. Kewenangan Penetapan**
- 8. Kewenangan Pengumpulan & Penyampaian Informasi**
- 9. Kewenangan penyelenggaraan**

## Matriks Identifikasi Kewenangan yg Mungkin Dilimpahkan dari Bupati/Walikota kpd Camat

Bidang Jenis Kewenangan	Pem. Umum	Pertanian	Pekerjaan Umum	-- - dst s/d 26 bid
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Perijinan</b></li> <li><b>2. Rekomendasi</b></li> <li><b>3. Koordinasi</b></li> <li><b>4. Pembinaan</b></li> <li><b>5. Pengawasan</b></li> <li><b>6. Fasilitasi</b></li> <li><b>7. Penetapan</b></li> <li><b>8. Pengumpulan &amp;Penyampaian Informasi</b></li> <li><b>9. Penyelenggaraan</b></li> </ol>				

👉 **Alur Pikir Penataan  
Kelembagaan Kecamatan**



Model : **Sadu Wasistiono**

Sadu Wasistiono adalah Dosen Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN)

# **ORGANISASI KECAMATAN**

- 1. Kecamatan dibentuk di wilayah Kab/Kota.**
- 2. Kecamatan dipimpin oleh camat yang dalam pelaksanaan tugasnya memperoleh pelimpahan sebagian wewenang bupati atau walikota untuk menangani sebagian urusan otonomi daerah. → KEWENANGAN DELEGATIF (pasal 126 ayat 2).**

# **Camat menyelenggarakan tugas umum pemerintahan meliputi:**

- 1. mengoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;**
  - 2. mengoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;**
  - 3. mengoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan perundang-undangan;**
  - 4. mengoordinasikan pemeliharaan prasarana dan fasilitas pelayanan umum;**
  - 5. mengoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan di tingkat kecamatan;**
  - 6. membina penyelenggaraan pemerintahan desa dan/atau kelurahan;**
  - 7. melaksanakan pelayanan masyarakat yang menjadi ruang lingkup tugasnya dan/atau yg belum dapat dilaksanakan pemerintahan desa atau kelurahan;**
- KEWENANGAN ATRIBUTIF. (Pasal 126 ayat 3).**



# **APA YANG DIMAKSUD PELAYANAN PUBLIK?**

- **Pemerintah adalah “public servant”**
- **Kesadaran ttg arti pentingnya pelayanan umum dan manajemennya di kalangan pemerintahan masih sangat lemah.**
- **Alasan-alasannya antara lain sbb :**
  - a. kegiatan pemerintah bersifat monopoli, tanpa kompetisi tidak akan tercapai efisiensi.**
  - b. lebih mengandalkan kewenangan daripada mekanisme pasar maupun kebutuhan konsumen.**
  - c. belum adanya akuntabilitas secara lengkap pada kegiatan pemerintahan.**

- d. lebih mengutamakan pandangan diri sendiri drpd pandangan konsumen yg dilayaninya.
- e. kesadaran masyarakat sbg konsumen produk pemerintahan masih sangat lemah, sehingga masyarakat lebih banyak berposisi sbg obyek.

## **B. Hakekat Pelayanan Umum**

**Melayani masyarakat baik sbg kewajiban maupun sbg kehormatan, merupakan dasar bagi terbentuknya masyarakat yg manusiawi.**

**(Tjosvold, 1993 : x).**

- Bagi organisasi, melayani konsumen mrpkan “saat yg menentukan” (*moment of truths*), peluang bagi organisasi utk menunjukkan kredibilitas dan kapabilitasnya.
- Abad ke-21 adalah “abad pelanggan”(Carlzon, 1987).
- Prinsip “ Close to the customers”
- Semakin maju sebuah negara, akan semakin banyak masyarakatnya yg bekerja di sektor jasa.
- Pelayanan umum adalah pemberian jasa baik yg diberikan oleh pemerintah, swasta atas nama pemerintah, atau swasta, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

- **Pelayanan umum oleh instansi pemerintah bermotif sosial dan politik yakni utk menjalankan visi & misi serta mencari dukungan suara.**
- **Pelayanan umum oleh swasta dpt bermotif sosial (volunteer), tetapi lebih banyak bermotif ekonomi yakni mencari keuntungan.**
- **Pelayanan umum kpd masyarakat dpt diberikan scr cuma-cuma sbg kompensasi dr pembayaran pajak, ataupun ditarik bayaran.**
- **Tarif pelayanan umum oleh pemerintah ditetapkan berdasarkan harga produksi atau tarif yg paling terjangkau.**
- **Pemberian pelayanan umum scr seragam kpd semua warganegara sebenarnya justru tdk adil krn kebutuhan & kepentingan masyarakat berbeda-beda  
→ no public choice.**

- **Sdh saatnya instansi pemerintah mengubah paradigma dlm bidang pelayanan yakni :  
paradigma monopoli → paradigma kompetisi  
paradigma”no public choice → paradigma “public choice”.**
- **Langkah-langkah strategis yg dpt dilakukan yi :**
  - **membangun kesadaran melayani bagi aparatur;**
  - **membangun kesadaran masyarakat sbg konsumen;**
  - **menciptakan standar pelayanan umum;**
  - **memberikan “reward and punishment” yg seimbang;**
  - **mengadakan kompetisi pelayanan utk instansi yg memberikan pelayanan sejenis.**

# **PELAYANAN UMUM OLEH PEMERINTAH DAN PEMERINTAH DAERAH**

- Prinsip “equal treatment”, dalam arti semua warga negara mempunyai hak untuk memperoleh pelayanan setara, sesuai standar yang ditetapkan oleh pemerintah.  
→ muncul Standar Pelayanan Minimal (SPM)
- Prinsip adil dan “non-diskriminasi”.
- Prinsip menghitung “ biaya yang terjangkau”, bukan biaya produksi, karena dikompensasi melalui pemungutan pajak.

**Urusan wajib yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah menurut UU 32/2004 meliputi:**

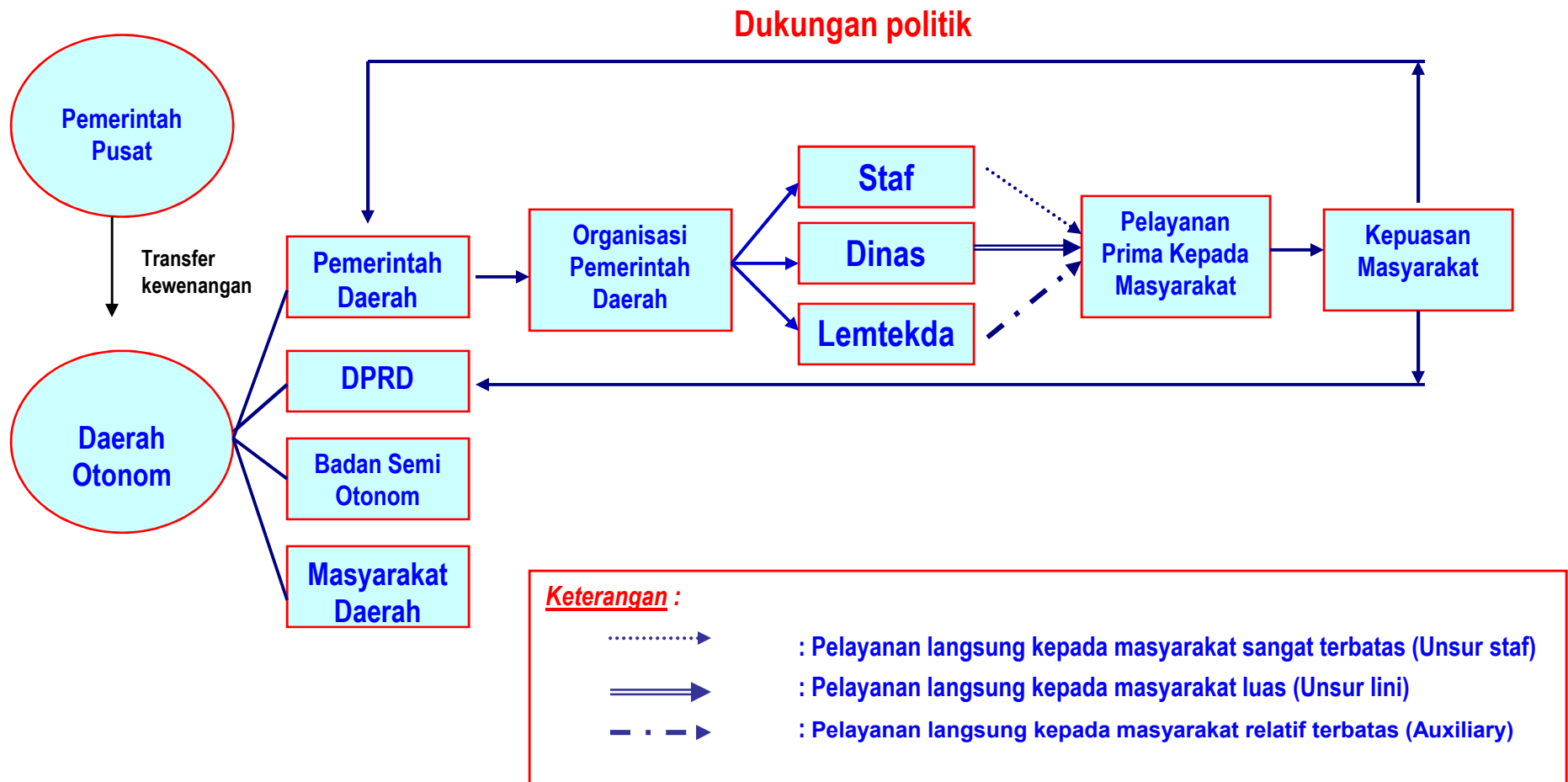
- 1. perencanaan dan pengendalian pembangunan;**
- 2. perencanaan, pemanfaatan, dan pengawasan tata ruang;**
- 3. penyelenggaraan ketertiban umum dan ketentraman masyarakat;**
- 4. penyediaan sarana dan prasarana umum;**
- 5. penanganan bidang kesehatan;**
- 6. penyelenggaraan pendidikan; → untuk Propinsi ditambah dengan alokasi sumber daya manusia potensial.**
- 7. penanggulangan masalah sosial; → untuk Propinsi ditambah yang bersifat lintas kabupaten/kota.**



- 8. pelayanan bidang ketenagakerjaan; → utk Propinsi yang bersifat lintas kabupaten/kota.**
- 9. fasilitasi pengembangan koperasi, usaha kecil, dan menengah; → utk Propinsi yang bersifat lintas kabupaten/kota.**
- 10. pengendalian lingkungan hidup;**
- 11. pelayanan pertanahan; → utk Propinsi yang bersifat lintas kabupaten/kota.**
- 12. pelayanan kependudukan, dan catatan sipil;**
- 13. pelayanan administrasi umum pemerintahan;**
- 14. pelayanan administrasi penanaman modal ; → utk Propinsi yang bersifat lintas kabupaten/kota.**
- 15. penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya; → utk Propinsi yang belum dapat diselenggarakan oleh kabupaten/kota.**
- 16. urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.**

- **Fungsi utama Pemerintah Daerah pada masa UU Nomor 5 Tahun 1974 semula adalah sebagai promotor pembangunan, pada masa UU Nomor 22/1999 maupun UU Nomor 32/2004 telah berubah menjadi “pelayan masyarakat”.**
- **Konsekuensi logisnya, unit-unit pemerintahann yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat seperti dinas daerah, kecamatan, kelurahan perlu memperoleh perhatiann yang lebih besar baik dari segi kewenangan, personil, pembiayaan maupun dukungan logistik.**
- **Perlu ada pembagian fungsi yang jelas antara unsur staf, unsur lini, serta unsur penunjang. Tugas pokok unsur staf adalah melayani kedalam dan berpikir. Tugas pokok unsur lini adalah pelayanan langsung dan bersifat operasional. Tugas pokok unsur penunjang adalah menjalankan fungsi khusus dan bersifat koordinatif.**

# MODEL PELAYANAN UMUM OLEH PEMERINTAH DAERAH



# LANGKAH-LANGKAH STRATEGIS MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

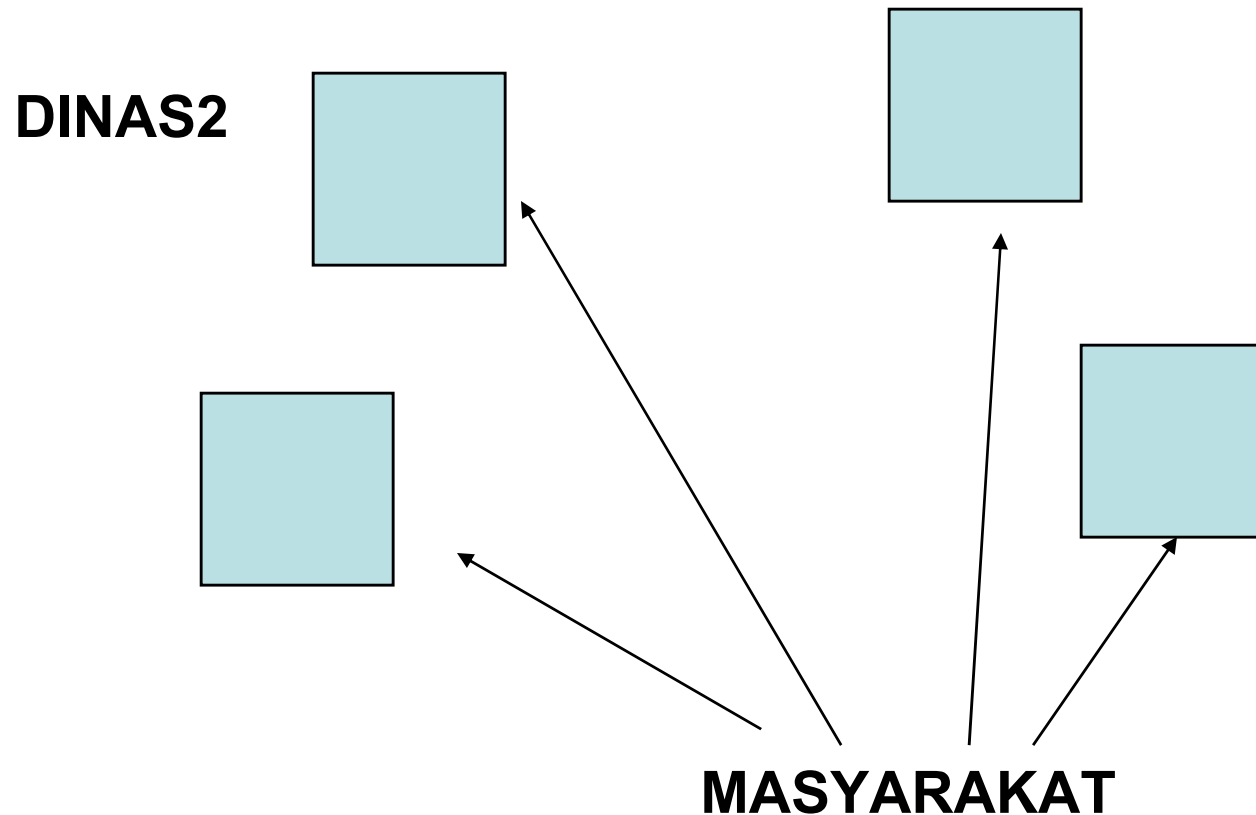
- **Membangun budaya melayani di kalangan birokrasi (lihat semangat yang terkandung di dalam UU Nomor 22/1999 maupun UU Nomor 32/2004)**
- **Membangun keasadaran bahwa fungsi utama pemerintah daerah adalah memberikan pelayanan pada masyarakat, bukan lagi sebagai promotor pembangunan spt pada era UU Nomor 5 Tahun 1974.**
- **Memperkuat unit-unit organisasi yang berhadapan langsung dengan masyarakat (dinas, kecamatan, kelurahan).**
- **Memperkuat dan meningkatkan kualitas orang-orang yang memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat (*front line officer*).**

- **Mengembangkan unit-unit organisasi pelayanan agar dekat dengan konsumen (konsep “*close to the customers*”).**
- **Mengembangkan sistem pelayanan “*one stop service*” dan atau “*one roof system*” yang sesungguhnya.**
- **Mengadakan survey kepuasan pelanggan secara periodik.**
- **Mengadakan lomba diantara unit-unit pemberian pelayanan yang sejenis dengan penilai dari masyarakat yang dilayani.**
- **Mengembangkan pendekatan “*public choice*” sehingga kebutuhan dan keinginan masyarakat yang beraneka ragam dapat terpenuhi dengan tetap mempertimbangkan aspek keadilan.**
- **Mengembangkan sistem insentif yang menarik bagi unit-unit yang berhasil memuaskan pelanggan.**

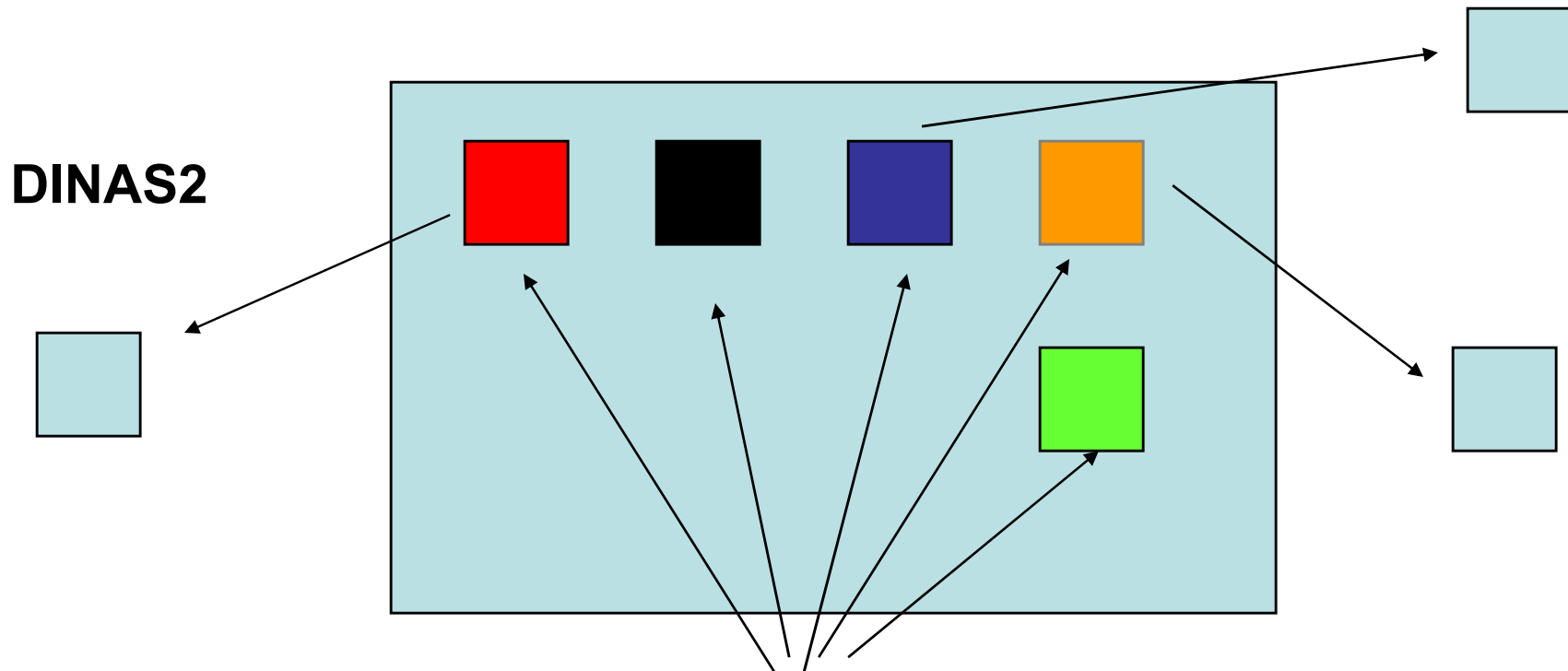
**PELAYANAN TERPADU  
SATU PINTU  
(ONE STOP SERVICE)**

# PERKEMBANGAN MODEL PEMBERIAN PELAYANAN PUBLIK OLEH PEMERINTAH

## MODEL I : SISTEM TERPENCAR (SPREAD SYSTEM)



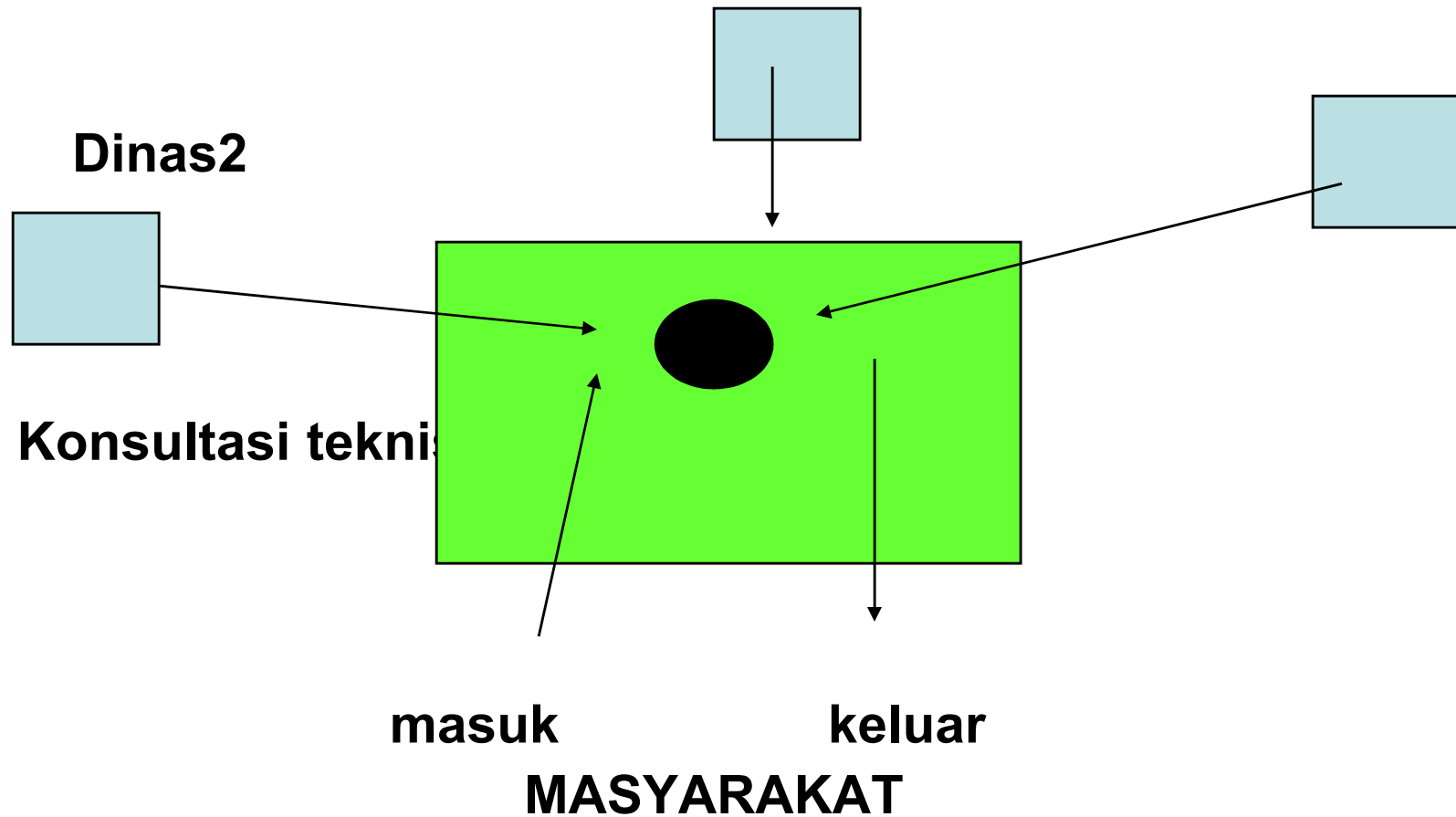
## MODEL II : SISTEM PELAYANAN SATU ATAP (ONE ROOF SYSTEM/ ORS)



**Unit di Samsat berfungsi mengumpulkan berkas  
Penyelesaian perijinan tetap di tangan dinas masing2**

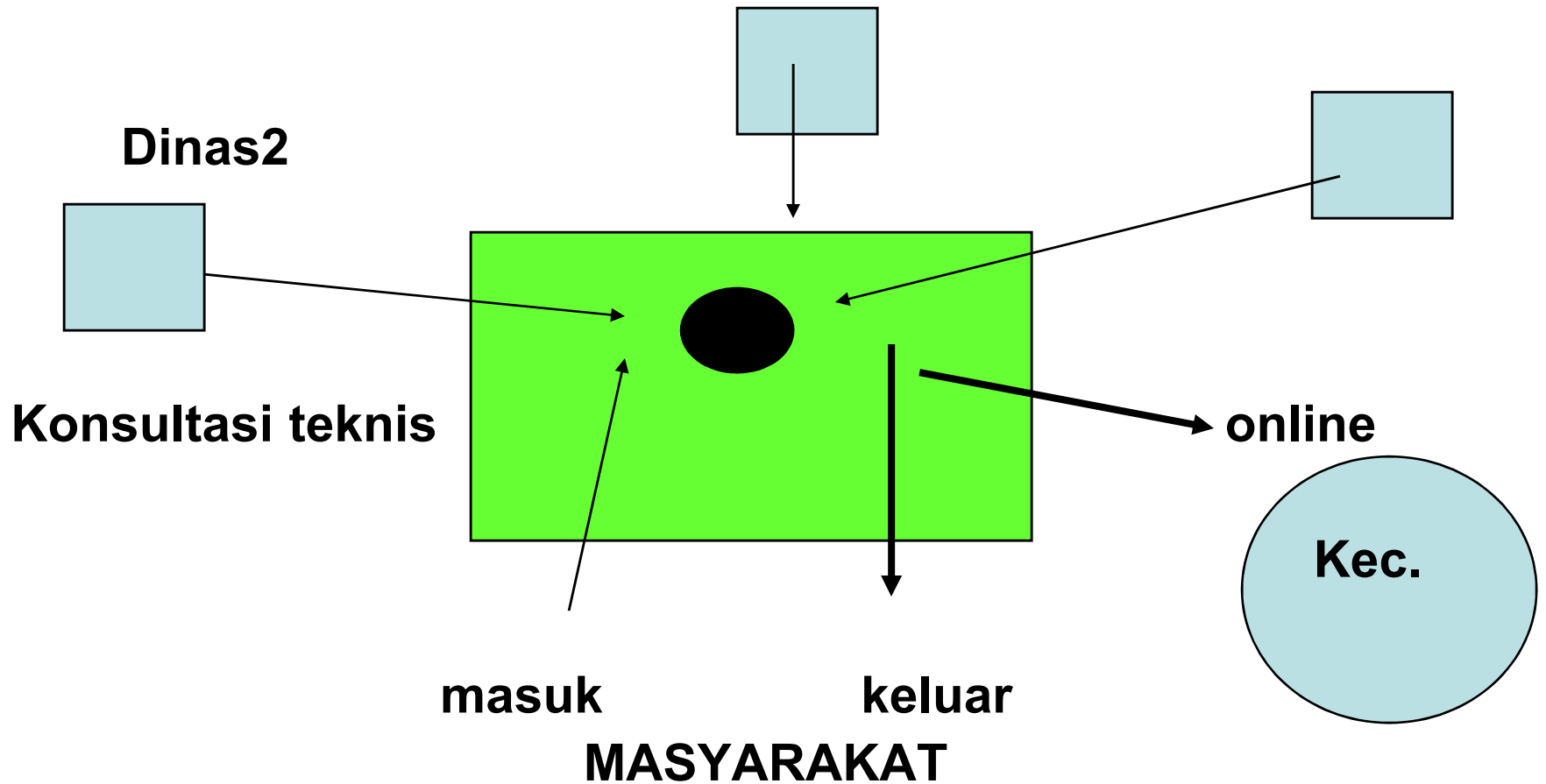


# MODEL III : SISTEM PELAYANAN SATU PINTU (ONE STOP SERVICE/ OSS)



Ijin diberikan oleh Kepala Unit OSS, Dinas memberikan konsultasi teknis

# MODEL III : SISTEM PELAYANAN SATU PINTU (ONE STOP SERVICE/ OSS) DENGAN CABANG ONLINE DI TINGKAT KECAMATAN



Ijin diberikan oleh Kepala Unit OSS, Dinas memberikan konsultasi teknis

**KEPUTUSAN  
MENTERI PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA  
NOMOR : KEP/25/M.PAN/2/2004**



**PEDOMAN UMUM PENYUSUNAN  
INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT  
UNIT PELAYANAN INSTANSI PEMERINTAH**

## C. Pengertian Umum

Dalam pedoman ini yang dimaksud dengan:

1. **Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)** adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.
2. **Penyelenggara pelayanan publik** adalah instansi pemerintah.
3. **Instansi Pemerintah** adalah Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah termasuk BUMN/BUMD dan BHMN.
4. **Pelayanan publik** adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.
5. **Pemberi pelayanan publik** adalah pegawai instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundangundangan.
6. **Penerima pelayanan publik** adalah orang, masyarakat, lembaga instansi pemerintah dan dunia usaha, yang menerima pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik.

7. **Kepuasan pelayanan** adalah hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik.
8. **Biaya pelayanan publik** adalah segala biaya (dengan nama atau sebutan apapun) sebagai imbal jasa atas pemberian pelayanan publik, yang besaran dan tatacara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
9. **Unsur pelayanan** adalah faktor atau aspek yang terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat sebagai variabel penyusunan indeks kepuasan masyarakat untuk mengetahui kinerja unit pelayanan.
10. **Responden** adalah penerima pelayanan publik yang pada saat pencacahan sedang berada di lokasi unit pelayanan, atau yang pernah menerima pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan.

## G. Unsur Indeks Kepuasan Masyarakat

Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam Keputusan Men.PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang “*relevan, valid*” dan “*reliabel*”, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. **Prosedur pelayanan**, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
2. **Persyaratan Pelayanan**, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
3. **Kejelasan petugas pelayanan**, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
4. **Kedisiplinan petugas pelayanan**, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;

5. **Tanggung jawab petugas pelayanan**, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
6. **Kemampuan petugas pelayanan**, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
7. **Kecepatan pelayanan**, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
8. **Keadilan mendapatkan pelayanan**, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
9. **Kesopanan dan keramahan petugas**, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;

- 10. Kewajaran biaya pelayanan**, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- 11. Kepastian biaya pelayanan**, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- 12. Kepastian jadwal pelayanan**, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- 13. Kenyamanan lingkungan**, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;
- 14. Keamanan Pelayanan**, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko- resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.



# KUNCI KEBERHASILAN

- **Adanya kepemimpinan visioner yang mampu menawarkan gagasan baru dan konsisten mengawal perubahan yang telah direncanakan.**
- **Adanya dukungan yang kuat dari birokrasi untuk sama-sama berubah. Harus pula adanya keyakinan bahwa perubahan yang terjadi akan menguntungkan semua pihak.**
  - ➔ **Pada dasarnya orang tidak suka perubahan, sehingga mereka mempunyai daya tolak terhadap perubahan. Semakin besar perubahan mengganggu kepentingannya, maka semakin besar daya tolaknya terhadap perubahan.**
- **Adanya kesadaran masyarakat untuk menggunakan hak dan kewajibannya sebagai warganegara maupun warga daerah secara seimbang dan proporsional.**

# INTI KEBERHASILAN

- **STRONG AND CLEAN LEADERSHIP**
- **GOOD RELATIONSHIP**
- **PUBLIC SUPPORT**

**Intisari (la crème de la crème) :**

# TRUST

**SEKIAN  
TERIMA KASIH  
ATAS PERHATIANNYA**