



Pelayanan PUBLIK



Muhammad Fitri RAHMADANA • Arin Tentrem MAWATI • Nurhayati SIAGIAN
Mori Agustina PERANGIN-ANGIN • John REFELINO • Moch. Yusuf TOJIRI
Valentine SIAGIAN • Nur Arif NUGRAHA • Sardjana Orba MANULLANG • Marto SILALAH
Devi YENDRIANOF • Anggri Puspita SARI • Made Nopen SUPRIADI
Marlynda Happy Nurmalita SARI • Syamsul BAHRI

Pelayanan **PUBLIK**



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pelayanan Publik

Penulis:

Muhammad Fitri Rahmadana, Arin Tentrem Mawati
Nurhayati Siagian, Mori Agustina Perangin-angin
John Refelino, Moch. Yusuf Tojiri, Valentine Siagian
Nur Arif Nugraha, Sardjana Orba Manullang, Marto Silalahi
Devi Yendrianof, Anggri Puspita Sari, Made Nopen Supriadi
Marlynda Happy Nurmalita Sari, Syamsul Bahri

Penerbit Yayasan Kita Menulis

Pelayanan Publik

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2020

Penulis:

Muhammad Fitri Rahmadana, Arin Tentrem Mawati
Nurhayati Siagian, Mori Agustina Perangin-angin
John Refelino, Moch. Yusuf Tojiri, Valentine Siagian
Nur Arif Nugraha, Sardjana Orba Manullang, Marto Silalahi
Devi Yendrianof, Anggri Puspita Sari, Made Nopen Supriadi
Marlynda Happy Nurmalita Sari, Syamsul Bahri

Editor: Janner Simarmata

Desain Sampul: Tim Kreatif Kita Menulis

Sampul: pixabay.com

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

Muhammad Fitri Rahmadana, dkk.

Pelayanan Publik

Yayasan Kita Menulis, 2020

xiv; 228 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-6761-27-4

Cetakan 1, Oktober 2020

- I. Pelayanan Publik
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
ijin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Puji Syukur kita panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat rahmat dan kehendak-Nya buku "Pelayanan Publik" ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Semakin maju dan berkembang sebuah Negara maka akan semakin tinggi tuntutan kepuasan masyarakatnya untuk berbagai jenis layanan termasuk layanan publik. Kejelasan proses sebuah layanan, Efisiensi waktu layanan, sampai kualitas layanan menjadi hal yang dituntut oleh masyarakat untuk sebuah layanan publik. Masyarakat tidak lagi dibingungkan dengan bagaimana sebuah proses layanan publik dapat dinikmati karena semua prosesnya jelas dan transparan. Masyarakat tidak lagi dihadapkan kepada ketidakpastian penyelesaian sebuah layanan karena semuanya telah terjadwal dengan baik dan pasti. Masyarakat juga merasa nyaman dalam menerima layanan publik yang diberikan.

Layanan publik bagi pemerintah sudah selayaknya dipersepsikan sebagai sebuah layanan komersial meskipun tidak bertujuan komersial. Artinya jika dipersepsikan sebagai sebuah layanan komersial oleh pemerintah maka pemerintahlah yang memiliki kepentingan terhadap masyarakat bukan sebaliknya. Hal yang terjadi selama ini adalah masyarakat yang seakan-akan membutuhkan layanan publik sehingga kualitas layanannya dapat dikatakan seadanya, namun jika dipersepsikan sebaliknya maka pemerintahlah yang membutuhkan masyarakat sehingga pemerintah akan berupaya memberikan layanan terbaik bagi masyarakat.

Untuk membahas konsep dan implementasi terkait pelayanan publik secara komprehensif maka buku ini disusun menjadi 15 bab yaitu:

1. Konsep Kinerja Pelayanan Publik

2. Model Pelayanan Publik
3. Standar Pelayanan Publik
4. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik
5. Sumber Daya Aparatur Pelayanan Publik
6. Kondisi Pelayanan Publik di Indonesia
7. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia
8. Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik
9. Ciri-Ciri Pelayanan Birokrasi Yang Berkualitas
10. Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik
11. Transparansi Pelayanan Publik
12. Good Governance dalam Pelayanan Publik
13. Integrasi Integritas Dalam Pelayanan Publik
14. Pelayanan Publik di Era Digital
15. Kontrol Sosial Pelayanan Publik

Penulis berharap buku ini dapat menambah khasanah kailmuan kepada seluruh pembaca khususnya yang tertarik dengan tema-tema yang berkaitan dengan kinerja pemerintah khususnya pelayanan publik.

Pada kesempatan ini, penulis membuka ruang bagi para akademisi, praktisi dan para pembaca sekalian untuk memberikan saran, masukan maupun kritik yang sifatnya membangun demi penyempurnaan buku ini pada edisi selanjutnya.

Medan, September 2020.

Penulis.

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Konsep Kinerja Pelayanan Publik

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian, Prinsip, Unsur dan Asas Pelayanan Publik.....	2
1.3 Pengertian, Konsep Dasar dan Prinsip Good Governance.....	6
1.4 Permasalahan Pelayanan Publik dan Pelaksanaan Good Governance....	12

Bab 2 Model Pelayanan Publik

2.1 Pendahuluan.....	17
2.2 Model Organisasi	18
2.3 Model Pelayanan Publik Berkualitas	24

Bab 3 Standar Pelayanan Publik

3.1 Pengertian Standar Pelayanan Publik	29
3.2 Klasifikasi Pelayanan Publik	32
3.3 Komponen Standar Pelayanan Publik	36

Bab 4 Prinsip Prinsip Pelayanan Publik

4.1 Pendahuluan.....	41
4.2 Acuan Pakar Administrasi dalam Pelayanan Publik	45

Bab 5 Sumber Daya Aparatur Pelayanan Publik

5.1 Pendahuluan.....	53
5.2 Reformasi dan Restorasi Sumber Daya Aparatur	54
5.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Aparatur Pelayanan Publik	59
5.4 Peranan BKN dan BKD Serta Men PAN-RB Dalam Peningkatan Publik ...	61

Bab 6 Kondisi Layanan Publik Di Indonesia

6.1 Pendahuluan.....	71
6.2 Landasan Normatif Pelayanan Publik	77
6.3 Indeks Kepuasan Masyarakat.....	80
6.4 Kondisi Layanan Publik Di Indonesia	81

Bab 7 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia

7.1 Peningkatan Kualitas.....	89
7.2 Pelayanan Publik	90
7.2.1 Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan Publik.....	91
7.3 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia.....	93
7.3.1 Memperbaiki Kualitas Pelayanan Publik.....	95

Bab 8 Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik

8.1 Pendahuluan.....	99
8.2 Reformasi Birokrasi	100
8.3 Pelayanan Publik	103
8.4 Problematika Reformasi Birokrasi.....	105
8.5 Strategi Reformasi Birokrasi	107

Bab 9 Ciri-Ciri Pelayanan Birokrasi yang Berkualitas

9.1 Pendahuluan.....	111
9.2 Pengertian Birokrasi.....	112
9.3 Ciri-Ciri Birokrasi	118
9.4 Fungsi Birokrasi	121
9.5 Pelayanan Birokrasi yang Berkualitas	124

Bab 10 Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik

10.1 Pendahuluan.....	127
10.2 Pengertian Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik.....	129
10.3 Fungsi Kebijakan Publik	132
10.4 Tujuan Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik.....	136

Bab 11 Transparansi Pelayanan Publik

11.1 Pendahuluan	141
11.2 Pengertian Transparansi	142
11.3 Tujuan dan Manfaat Transparansi.....	142
11.3.1 Tujuan Transparansi	142
11.3.2 Manfaat Transparansi.....	143

11.4	Transparansi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik	143
11.5	Tingkatan Transparansi di Pemerintahan	148
11.6	Membangun Transparansi di Pemerintahan.....	148
11.7	Peran APIP terhadap Pengawasan Transparansi Pelayanan Publik	150

Bab 12 Good Governance Dalam Pelayanan Publik

12.1	Pendahuluan.....	153
12.2	Good Governance	155
12.2.1	Praktek Good Governance	156
12.2.2	Keterkaitan Penerapan Good Governance dalam Pelayanan Publik.....	157
12.3	Pelayanan Publik	158
12.3.1	Konsep Pelayanan Publik	159
12.3.2	Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima	161
12.3.3	Permasalahan Pelayanan Publik	162

Bab 13 Integrasi Integritas Dalam Pelayanan Publik

13.1	Pendahuluan.....	165
13.2	Prinsip Integritas.....	167
13.2.1	Keharmornisan	168
13.2.2	Keutuhan	168
13.2.3	Keterbukaan.....	169
13.2.4	Kejujuran.....	169
13.2.5	Kebenaran	169
13.3	Integrasi Integritas Dalam Pelayanan Publik	170
13.3.1	Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Terbuka	170
13.3.2	Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Jujur	171
13.3.3	Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Memuaskan.....	172
13.3.4	Terbentuknya Pelayanan Publik Sistem Satu Pintu.....	173
13.3.5	Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Bermoral	174

Bab 14 Pelayanan Publik Di Era Digital

14.1	Pendahuluan.....	175
14.2	Pelayanan Publik	177
14.3	Definisi Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government).....	178
14.4	Ruang Lingkup Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government).....	179
14.5	Tujuan Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)	180
14.6	Manfaat Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)	181
14.7	Tahapan Membangun Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)	182
14.8	Kriteria-Kriteria dalam Pengembangan Pelayanan Publik di Era	

Digital (E-Government).....	184
14.9 Peluang dan Tantangan dalam Pengembangan Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government).....	188
Bab 15 Kontrol Sosial Pelayanan Publik	
15.1 Pendahuluan.....	191
15.2 Konsep dan Fungsi Kontrol Sosial	192
15.3 Bentuk Kontrol Sosial	195
15.4 Ruang Gerak Kontrol Sosial.....	197
Daftar Pustaka.....	201
Biodata Penulis	221

Daftar Gambar

Gambar 2.1: Hirarki Kinerja Organisasi Publik	19
Gambar 2.2: Model Sistem Pelayanan Satu Pintu	21
Gambar 2.3: Model Sistem Pelayanan Satu Atap	22
Gambar 6.1: Hubungan Warga Negara dan Provider dalam Manajemen Pelayanan Publik.....	73
Gambar 6.2: Tingkat Kepatuhan Pada Bidang Kementerian	84
Gambar 6.3: Kepatuhan Lembaga-lembaga Pemerintah.....	84
Gambar 6.4: Tingkat Kepatuhan Di Pemerintah Propinsi.....	85
Gambar 6.5: Tingkat Kepatuhan Di Pemerintah Kabupaten	86
Gambar 6.6: Tingkat Kepatuhan Di Pemerintah Kota	87
Gambar 12.1: kualitas pelayanan publik	160

Daftar Tabel

Tabel 2.1: Variasi Model Pelayanan Publik	23
Tabel 2.2: Nilai-nilai fundament Model Desain Organik.....	25
Tabel 12.1: Perbandingan Good Government dan Good Governance.....	154
Tabel 12.2: Perbandingan Paradigma Administrasi Publik.....	161

Bab 1

Konsep Kinerja Pelayanan Publik

1.1 Pendahuluan

Penyelenggaraan pemerintahan yang baik pada dasarnya menuntut keterlibatan seluruh komponen pemangku kepentingan, baik birokrasi di lingkungan pemerintah, swasta sebagai perpanjangan tangan pemerintah dan masyarakat. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik adalah pemerintah yang dekat dan mengayomi masyarakat dan dalam memberikan pelayanan harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Esensi pemerintahan yang baik (*good governance*) dapat dilihat dengan terlaksananya pelayanan publik yang baik. Hal ini sesuai dengan ruh kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang bertujuan untuk memberikan fleksibilitas kepada daerah untuk mengatur dan mengelola daerahnya masing-masing demi peningkatan pelayanan publik.

Kinerja manajemen pemerintahan yang kurang optimal dapat disebabkan oleh berbagai faktor antara yaitu: ketidakpedulian dan rendahnya komitmen diberbagai level pemerintahan serta aparatur penyelenggara pemerintahan lainnya untuk bersama-sama mewujudkan tujuan desentralisasi/otonomi daerah. Selain itu minimnya komitmen untuk menetapkan dan melaksanakan strategi

dan kebijakan dalam rangka meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik.

United Nations Development Program (UNDP) mendefinisikan tata pemerintahan adalah: “Penggunaan wewenang ekonomi politik dan administrasi guna mengelola urusan-urusan negara pada semua tingkat”. Tata pemerintahan meliputi seluruh mekanisme proses dan lembaga-lembaga di mana masyarakat dan kelompok-kelompok masyarakat mengemukakan kepentingan mereka menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan di antara mereka. Sederhananya, *good governance* pada umumnya diartikan sebagai pengelolaan pemerintahan yang baik. Kata ‘baik’ di sini dimaksudkan sebagai mengikuti kaidah-kaidah tertentu sesuai dengan prinsip-prinsip dasar *good governance* (UNDP, 2000).

Penerapan prinsip-prinsip *good governance* sangat penting dalam pelaksanaan pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja pemerintahan. Hal ini karena pemerintah merancang konsep prinsip-prinsip *good governance* untuk meningkatkan potensi perubahan dalam birokrasi agar mewujudkan pelayanan publik yang lebih baik, di samping itu masyarakat masih menganggap pelayanan publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pasti tidak profesional, biayanya mahal dan cenderung lamban.

1.2 Pengertian, Prinsip, Unsur dan Asas Pelayanan Publik

Salah satu tugas pokok terpenting pemerintah adalah memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Pelayanan publik merupakan pemberian jasa oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan pembiayaan maupun gratis guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat.

Ada tiga alasan mengapa pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai mengembangkan dan menerapkan *good governance* di Indonesia, yaitu:

1. Pelayanan publik selama ini menjadi bagian penting di mana negara diwakili pemerintah berinteraksi dengan masyarakat. Keberhasilan dalam pelayanan publik akan mendorong tingginya dukungan masyarakat terhadap kinerja pemerintahan.

2. Pelayanan publik adalah tempat di mana berbagai aspek pemerintahan yang bersih dan *good governance* dapat diartikulasikan secara mudah.
3. Pelayanan publik melibatkan kepentingan semua unsur pemerintahan, yaitu: pemerintah, swasta, masyarakat, dan mekanisme pasar.

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut: “Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik”.

Tujuan pelayanan publik adalah memberikan kepuasan dan layanan yang sesuai dengan keinginan masyarakat atau pelayanan pada umumnya. Agar dapat mencapai target tersebut maka kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat harus menjadi target pemerintahan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 62 Tahun 2003 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik setidaknya mengandung sendi-sendi:

- a. Kesederhanaan, dalam arti prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal:
 - 1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik;
 - 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
 - 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik harus dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, proses, dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

- f. Tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja, dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
- h. Kemudahan akses, yaitu bahwa tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, pemberi layanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik kepada masyarakat adalah bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah baik dalam bentuk barang maupun jasa dengan tujuan memenuhi kebutuhan masyarakat ataupun dengan tujuan pelaksanaan peraturan perundang-undangan dengan berpedoman pada asas dan prinsip pelayanan.

Terdapat enam unsur penting dalam proses pelayanan publik, yaitu:

- a. Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (*goods*) atau jasa-jasa (*services*).
- b. Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (*customer*) yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.
- c. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
- d. Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan

yang diperoleh para pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas barang dan atau jasa yang mereka nikmati (Barata, 2003).

Unsur-unsur yang mencirikan pelayanan publik yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Tersedianya karyawan yang baik;
- b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik;
- c. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah (pelanggan) sejak awal hingga akhir;
- d. Mampu melayani secara cepat dan tepat;
- e. Mampu berkomunikasi;
- f. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi;
- g. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik;
- h. Berusaha memahami kebutuhan nasabah (pelanggan)
- i. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah (pelanggan) (Kasmir, 2006).

Asas-asas yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintah dan perizinan, yaitu:

- a. Empati dengan *customers*. Pegawai yang melayani urusan perizinan dari instansi penyelenggara jasa perizinan harus dapat berempati dengan masyarakat pengguna jasa pelayanan.
- b. Pembatasan prosedur. Prosedur harus dirancang sependek mungkin, dengan demikian konsep one stop shop benar-benar diterapkan.
- c. Kejelasan tata cara pelayanan. Tata cara pelayanan harus didesain sesederhana mungkin dan dikomunikasikan kepada masyarakat pengguna jasa layanan.
- d. Minimalisasi persyaratan pelayanan. Persyaratan dalam mengurus pelayanan harus dibatasi sesedikit mungkin dan sebanyak yang benar-benar diperlukan.
- e. Kejelasan kewenangan. Kewenangan pegawai yang melayani masyarakat pengguna jasa pelayanan harus dirumuskan sejelas mungkin dengan membuat bagan tugas dan distribusi kewenangan.
- f. Transparansi biaya. Biaya pelayanan harus ditetapkan seminimal mungkin dan setransparan mungkin.

- g. Kepastian jadwal dan durasi pelayanan. Jadwal dan durasi pelayanan juga harus pasti, sehingga masyarakat memiliki gambaran yang jelas dan tidak resah.
- h. Minimalisasi formulir. Formulir-formulir harus dirancang secara efisien, sehingga akan dihasilkan formulir komposit (satu formulir yang dapat dipakai untuk berbagai keperluan).
- i. Maksimalisasi masa berlakunya izin. Untuk menghindarkan terlalu seringnya masyarakat mengurus izin, maka masa berlakunya izin harus ditetapkan selama mungkin.
- j. Kejelasan hak dan kewajiban *providers* dan *customers*. Hak-hak dan kewajiban-kewajiban bagi *providers* maupun *customers* harus dirumuskan secara jelas, dan dilengkapi dengan sanksi serta ketentuan ganti rugi.
- k. Efektivitas penanganan keluhan. Pelayanan yang baik sedapat mungkin harus menghindarkan terjadinya keluhan. Akan tetapi jika muncul keluhan, maka harus dirancang suatu mekanisme yang dapat memastikan bahwa keluhan tersebut ditangani secara efektif sehingga permasalahan yang ada dapat segera diselesaikan dengan baik (Ratminto and Atik Septi, 2006).

1.3 Pengertian, Konsep Dasar dan Prinsip Good Governance

Organisasi birokrasi yang tumang tindih, gemuk, sistem, metode, dan prosedur kerja yang belum tertib, ASN yang belum profesional, tidak netral, praktik korupsi yang masih terjadi, kolusi dan nepotisme masih mengakar, koordinasi, integrasi yang kurang baik, sinkronisasi program belum terarah, dan disiplin serta etos kerja aparatur negara masih rendah adalah sebagian dari gambaran buruknya sistem pelayanan publik dan birokrasi di Indonesia.

Pada hakikatnya *good governance* bermakna kegiatan suatu lembaga pemerintah yang dijalankan berdasarkan kepentingan rakyat dan norma yang berlaku untuk mewujudkan cita-cita Negara (Sadjijono, 2007). Pendapat lain menyebutkan bahwa *good governance* adalah bagaimana pemerintah

berinteraksi dengan masyarakat dan mengelola sumber-sumber daya dalam pembangunan (IAN and BPKP, 2000). Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, merumuskan arti *good governance* sebagai pemerintahan yang mengembangkan dan menerapkan prinsip-prinsip profesionalitas, akuntabilitas, transparansi, pelayanan prima, demokrasi, efisiensi, efektivitas, supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat.

Dari berbagai definisi yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa *good governance* mengandung arti kegiatan suatu lembaga pemerintah yang dijalankan berdasarkan kepentingan rakyat dan norma yang berlaku untuk mewujudkan cita-cita negara di mana kekuasaan dilakukan oleh masyarakat yang diatur dalam berbagai tingkatan pemerintahan negara yang berkaitan dengan sumber-sumber sosial-budaya, politik, dan ekonomi.

Konsep *good governance* sesungguhnya telah lama dilaksanakan oleh semua pihak yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat. Namun demikian, masih banyak pemahaman yang rancu terkait dengan konsep *governance*. Secara sederhana, banyak pihak menerjemahkan *governance* sebagai tata kelola pemerintahan. Tata kelola pemerintahan yang dimaksud sebenarnya bukan hanya dalam pengertian struktur dan manajemen lembaga yang disebut eksekutif, karena pemerintah (*government*) hanyalah salah satu dari tiga aktor besar yang membentuk lembaga yang disebut *governance*. Dua aktor lain adalah *private sector* (sektor swasta) dan *civil society* (masyarakat). Oleh sebab itu maka dalam memahami *governance* adalah juga termasuk memahami bagaimana integrasi dan interaksi peran antara pemerintah, sektor swasta dan masyarakat dalam suatu mekanisme yang disepakati bersama.

Pemerintahan harus mampu menciptakan iklim dan atmosfer ekonomi, politik, sosial, budaya, hukum dan keamanan yang kondusif. Sektor swasta bertugas dalam meningkatkan kegiatan perekonomian yang akan mendorong pendapatan dan perluasan lapangan kerja, sedangkan masyarakat harus mampu berinteraksi secara aktif dengan berbagai macam aktivitas ekonomi, sosial dan politik termasuk bagaimana melakukan kontrol terhadap jalannya peran pemerintah dan swasta.

Jika semua pihak memahami *governance* dalam konteks yang benar, maka penambahan kata sifat *good* dalam *governance* adalah penguatan makna menjadi tata pemerintahan yang baik atau positif. Letak sifat baik atau positif itu ketika optimalisasi sumber daya secara maksimal dari potensi yang dimiliki masing-masing aktor tersebut atas dasar kesadaran dan kesepakatan bersama

terhadap visi yang ingin dicapai. *Governance* dikatakan memiliki sifat-sifat yang baik, apabila memiliki ciri-ciri atau indikator-indikator tertentu.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, prinsip-prinsip pemerintahan yang baik terdiri atas:

- a. Profesionalitas, meningkatkan kemampuan dan moral penyelenggara pemerintahan agar mampu memberikan pelayanan yang mudah, cepat, tepat, dengan biaya terjangkau.
- b. Akuntabilitas, meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat.
- c. Transparansi, menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjadi kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.
- d. Pelayanan prima, penyelenggaraan pelayanan publik yang mencakup prosedur yang baik, kejelasan tarif, kepastian waktu, kemudahan akses, kelengkapan sarana dan prasarana serta pelayanan yang ramah dan disiplin.
- e. Demokrasi dan partisipasi, mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.
- f. Efisiensi dan efektivitas, menjamin terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.
- g. Supremasi hukum dan dapat diterima oleh seluruh masyarakat, mewujudkan adanya penegakan hukum yang adil bagi semua pihak tanpa pengecualian, menjunjung tinggi HAM dan memperhatikan nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat.

Menurut *United Nations Development Program* (UNDP) ada 14 prinsip *good governance*, yaitu:

- a. Wawasan ke depan (*visionary*);
- b. Keterbukaan dan transparansi (*openess and transparency*);
- c. Partisipasi masyarakat (*participation*);
- d. Tanggung gugat (*accountability*);

- e. Supremasi hukum (*rule of law*)
- f. Demokrasi (*democracy*);
- g. Profesionalisme dan kompetensi (*professionalism and competency*);
- h. Daya tanggap (*responsiveness*);
- i. Keefisienan dan keefektifan (*efficiency and effectiveness*);
- j. Desentralisasi (*decentralization*)
- k. Kemitraan dengan dunia usaha swasta dan masyarakat (*private sector and civil society partnership*);
- l. Komitmen pada pengurangan kesenjangan (*commitment to reduce inequality*);
- m. Komitmen pada lingkungan hidup (*commitment to environmental protection*);
- n. Komitmen pasar yang fair (*commitment to fair market*) (UNDP, 2000).

Keempat belas prinsip good governance tersebut secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Tata pemerintahan yang berwawasan ke depan (visi strategis), semua kegiatan pemerintah di berbagai bidang dan tingkatan seharusnya didasarkan pada visi dan misi yang jelas dan jangka waktu pencapaiannya serta dilengkapi strategi implementasi yang tepat sasaran, manfaat dan berkesinambungan.
- b. Tata pemerintahan yang bersifat terbuka (transparan), wujud nyata prinsip tersebut antara lain dapat dilihat apabila masyarakat mempunyai kemudahan untuk mengetahui serta memperoleh data dan informasi tentang kebijakan, program dan kegiatan aparatur pemerintah, baik yang dilaksanakan di tingkat pusat maupun daerah.
- c. Tata pemerintahan yang mendorong partisipasi masyarakat, masyarakat yang berkepentingan ikut serta dalam proses perumusan dan/atau pengambilan keputusan atas kebijakan publik yang diperuntukkan bagi masyarakat, sehingga keterlibatan masyarakat sangat diperlukan pada setiap pengambilan kebijakan yang menyangkut masyarakat luas.

- d. Tata pemerintahan yang bertanggungjawab / bertanggung gugat (akuntabel), instansi pemerintah dan para aparturnya harus dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan kewenangan yang diberikan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Demikian halnya dengan kebijakan, program, dan kegiatan yang dilakukannya dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Tata pemerintahan yang menjunjung supremasi hukum, wujud nyata prinsip ini mencakup upaya penuntasan kasus KKN dan pelanggaran HAM, peningkatan kesadaran HAM, peningkatan kesadaran hukum, serta pengembangan budaya hukum. Upaya-upaya tersebut dilakukan dengan menggunakan aturan dan prosedur yang terbuka dan jelas, serta tidak tunduk pada manipulasi politik.
- f. Tata pemerintahan yang demokratis dan berorientasi pada konsensus, perumus kebijakan pembangunan baik di pusat maupun daerah dilakukan melalui mekanisme demokrasi, dan tidak ditentukan sendiri oleh eksekutif. Keputusan-keputusan yang diambil antara lembaga eksekutif dan legislatif harus didasarkan pada konsensus agar setiap kebijakan publik yang diambil benar-benar merupakan keputusan bersama.
- g. Tata pemerintahan yang berdasarkan profesionalitas dan kompetensi, wujud nyata dari prinsip profesionalisme dan kompetensi dapat dilihat dari upaya penilaian kebutuhan dan evaluasi yang dilakukan terhadap tingkat kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia yang ada, dan dari upaya perbaikan atau peningkatan kualitas sumber daya manusia.
- h. Tata pemerintahan yang cepat tanggap (responsif), aparat pemerintahan harus cepat tanggap terhadap perubahan situasi/kondisi mengakomodasi aspirasi masyarakat, serta mengambil prakarsa untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi masyarakat.
- i. Tata pemerintahan yang menggunakan struktur dan sumber daya secara efisien dan efektif, pemerintah pusat maupun daerah dari waktu ke waktu harus selalu menilai dukungan struktur yang ada, melakukan perbaikan struktural sesuai dengan tuntutan perubahan seperti menyusun kembali struktur kelembagaan secara keseluruhan,

- menyusun jabatan dan fungsi yang lebih tepat, serta selalu berupaya mencapai hasil yang optimal dengan memanfaatkan dana dan sumber daya lainnya yang tersedia secara efisien dan efektif.
- j. Tata pemerintahan yang terdesentralisasi, pendelegasian tugas dan kewenangan pusat kepada semua tingkatan aparat sehingga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan, serta memberikan keleluasaan yang cukup untuk mengelola pelayanan publik dan mensukseskan pembangunan di pusat maupun di daerah.
 - k. Tata pemerintahan yang mendorong kemitraan dengan dunia usaha, swasta dan masyarakat, pembangunan masyarakat madani melalui peningkatan peran serta masyarakat dan sektor swasta harus diberdayakan melalui pembentukan kerjasama atau kemitraan antara pemerintah, swasta, dan masyarakat. Hambatan birokrasi yang menjadi rintangan terbentuknya kemitraan yang setara harus segera diatasi dengan perbaikan sistem pelayanan kepada masyarakat dan sektor swasta serta penyelenggaraan pelayanan terpadu.
 - l. Tata pemerintahan yang memiliki komitmen pada pengurangan kesenjangan, pengurangan kesenjangan dalam berbagai bidang baik antara pusat dan daerah maupun antar daerah secara adil dan proporsional merupakan wujud nyata prinsip pengurangan kesenjangan. Hal ini juga mencakup upaya menciptakan kesetaraan dalam hukum (equity of the law) serta mereduksi berbagai perlakuan diskriminatif yang menciptakan kesenjangan antara laki-laki dan perempuan dalam kehidupan bermasyarakat.
 - m. Tata pemerintahan yang memiliki komitmen pada lingkungan hidup, daya dukung lingkungan semakin menurun akibat pemanfaatan yang tidak terkendali. Kewajiban penyusunan analisis mengenai dampak lingkungan secara konsekuen, penegakan hukum lingkungan secara konsisten, pengaktifan lembaga-lembaga pengendali dampak lingkungan, serta pengelolaan sumber daya alam secara lestari merupakan contoh perwujudan komitmen pada lingkungan hidup.
 - n. Tata pemerintahan yang memiliki komitmen pada pasar, pengalaman telah membuktikan bahwa campur tangan pemerintah dalam kegiatan

ekonomi seringkali berlebihan sehingga akhirnya membebani anggaran belanja dan bahkan merusak pasar. Upaya pengaitan kegiatan ekonomi masyarakat dengan pasar baik di dalam daerah maupun antara daerah merupakan contoh wujud nyata komitmen pada pasar.

Dalam rangka tercapainya *good governance* dalam tata pemerintahan di Indonesia, maka prinsip-prinsip *good governance* hendaknya dipahami dan dilaksanakan dengan baik di setiap institusi penting pemerintahan. Apabila prinsip-prinsip *good governance* dapat terlaksana dengan baik, yang dilaksanakan oleh tiga pilarnya yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat hendaknya dengan cara saling menjaga, saling support dan berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan yang sedang dilakukan, maka hal tersebut tidak akan mustahil dapat terlaksana

1.4 Permasalahan Pelayanan Publik dan Pelaksanaan Good Governance

Masalah utama yang terjadi dalam pelayanan publik pada prinsipnya adalah terkait dengan peningkatan kualitas layanan itu sendiri. Kualitas layanan yang baik sangat tergantung pada berbagai aspek, yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan.

Dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain:

- a. Kurang responsif. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggung jawab instansi. Respin terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
- b. Kurang informatif. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.

- c. Kurang *accessible*. Berbagai unit pelaksana pelayanannya terletak jauh dari jangkauan masyarakat sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
- d. Kurang koordinasi. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
- e. Terlalu Birokratis. Pelayanan (khususnya pelayanan perizinan) pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, hal ini menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.
- f. Kurang mau mendengar keluhan/saran/ aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/ aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
- g. Inefisien. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perizinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Dilihat dari sisi sumber daya manusianya, kelemahan utamanya adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu dari unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah system kompensasi yang tepat.

Dilihat dari sisi kelembagaan, kelemahan utama terletak pada disain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, penuh dengan hirarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan dua fungsi sekaligus, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien.

Pelaksanaan *good governance* yang baik adalah bertumpu pada tiga pilar dan penerapannya akan berjalan dengan baik jika didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara/pemerintah dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha atau swasta sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dari dunia usaha, sehingga menjalankan *good governance* seyogyanya dilakukan bersamasama pada tiga pilar/elemen

tersebut. Bila pelaksanaan hanya dibebankan pada pemerintah saja maka keberhasilannya kurang optimal dan bahkan memerlukan waktu yang panjang. Menerapkan praktik *good governance* dapat dilakukan secara bertahap sesuatu dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil dan mekanisme pasar. Upaya untuk menghubungkan tata pemerintahan yang baik dengan pelayanan publik bukanlah merupakan hal baru. Namun keterkaitan antara konsep *good governance* dengan konsep *public service* sudah cukup jelas. Argumentasi lain yang membuktikan betapa pentingnya pelayanan publik ialah keterkaitannya dengan tingkat kesejahteraan rakyat. Inilah yang tampaknya harus dilihat secara jernih karena di negara-negara berkembang kesadaran para birokrat untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat masih sangat rendah.

Secara garis besar, permasalahan penerapan *good governance* meliputi:

- a. Reformasi birokrasi belum berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat;
- b. Tingginya kompleksitas permasalahan dalam mencari solusi perbaikan;
- c. Masih tingginya tingkat penyalahgunaan wewenang, banyaknya praktek KKN, dan masih lemahnya pengawasan terhadap kinerja aparatur;
- d. Makin meningkatnya tuntutan akan partisipasi masyarakat dalam kebijakan publik;
- e. Meningkatnya tuntutan penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik, antara lain transparansi, akuntabilitas dan kualitas kinerja publik serta taat pada hukum;
- f. Mengingatnya tuntutan dalam pelimpahan tanggung jawab, kewenangan dan pengambilan keputusan dalam era desentralisasi;
- g. Rendahnya kinerja sumberdaya manusia dan kelembagaan aparatur, sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintahan daerah yang belum memadai.

Pada dasarnya seluruh permasalahan yang ada dapat dicarikan solusinya, para birokrat jika bekerja dalam sebuah lingkungan yang memiliki muatan nilai dan lingkungan yang didorong oleh sejumlah nilai, di mana nilai-nilai ini yang akan menjadi pijakan dalam segala aktivitas birokrasi saat memberi pelayanan public tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka hal ini dapat menjadi

solusi perbaikan kedepan. Beberapa nilai yang dimaksud yakni: kesetaraan, keadilan, keterbukaan, kontinuitas dan regulasitas, partisipasi, inovasi dan perbaikan, efisiensi, efektivitas.

Dengan metode tersebut penerapan prinsip *good governance* dalam pelayanan publik akan berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000.

Mengapa pelayanan publik menjadi strategis dan prioritas untuk ditangani adalah, karena saat ini penyelenggaraan pelayanan publik dapat dikatakan sangat buruk dan berdampak signifikan terhadap buruknya penyelenggaraan tata pemerintahan. Dampak pelayanan publik yang buruk sangat dirasakan baik oleh swasta maupun masyarakat, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap kinerja pelayanan pemerintah. Buruknya pelayanan publik, mengindikasikan kinerja manajemen pemerintahan yang kurang baik.

Faktor-faktor penyebab buruknya pelayanan publik selama ini antara lain:

- a. Kebijakan dan keputusan yang cenderung menguntungkan para elit politik dan sama sekali tidak pro rakyat.
- b. Kelembagaan yang dibangun selalu menekankan sekedar teknis-mekanis saja dan bukan pendekatan pada martabat manusia.
- c. Kecenderungan masyarakat yang mempertahankan sikap pasrah apa adanya yang telah diberikan oleh pemerintah sehingga berdampak pada sikap kritis masyarakat yang tumpul.
- d. Adanya sikap-sikap pemerintah yang berkecenderungan mengedepankan informality birokrasi dan mengalahkan proses formalnya dengan asas mendapatkan keuntungan pribadi.

Kinerja pelayanan publik di Indonesia memerlukan kebijakan dan perbaikan yang holistic. Selain holistic, pemerintah juga dituntut keberanian dan kemampuannya untuk bisa mengembangkan kebijakan reformasi birokrasi yang dilaksanakan secara konsisten. Dengan cara ini, diharapkan reformasi birokrasi di Indonesia dapat menghasilkan sosok birokrasi yang benar-benar mengabdikan dirinya pada kepentingan publik dan menghasilkan pelayanan publik yang efisien, responsif, dan akuntabel.

Diharapkan untuk kedepannya pelayanan yang diberikan melalui konsep *good governance* akan menjadikan lebih mudah dalam memperoleh pelayanan dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat yang ada di pemerintahan serta tidak membutuhkan biaya yang besar untuk memperoleh

sebuah pelayanan. Dengan melaksanakan prinsip-prinsip *good governance* maka tiga pilarnya yaitu pemerintah, swasta, dan masyarakat saling menjaga, support dan berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan yang sedang dilakukan.

Bab 2

Model Pelayanan Publik

2.1 Pendahuluan

Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah negara yang bertujuan untuk memajukan kesejahteraan umum dalam tata kehidupan yang adil dan beradab. Hal ini dinyatakan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar (UUD) 1945. Untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap warga negara demi kesejahteraannya diamanatkan dalam Undang-Undang Dasar (UUD) 1945 kepada negara. Pelayanan publik untuk memenuhi kebutuhan dan hak-hak setiap warga negara, baik dalam bentuk barang, jasa, dan layanan administrasi merupakan kewajiban dari pemerintah. Sehingga pemerintah mengambil langkah strategis demi mewujudkan harapan publik akan pelayanan berkualitas dengan mengeluarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan semua pihak, baik masyarakat yang dilayani maupun penyelenggara pelayanan. Pelayanan berkualitas ini harus diupayakan agar tujuan negara untuk memajukan kesejahteraan umum bisa terwujud dengan cara perbaikan kinerja organisasi. Salah satu upaya perbaikan kinerja organisasi adalah melalui penataan kelembagaan. Penataan kelembagaan merupakan faktor determinan yang memengaruhi struktur dan kewibawaan institusional penyelenggara pelayanan publik. Penataan kelembagaan dapat dilakukan

melalui evaluasi organisasi dengan mencari model desain organisasi birokrasi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Menurut Tjiptono dalam Mansyur (2010), menguraikan 3 tingkatan harapan pelanggan mengenai kualitas, yaitu :

- a. Tingkatan paling sederhana adalah “Harus Bisa”, atau adanya jaminan bahwa publik akan mendapatkan layanan.
- b. Tingkatan menengah adalah berharap mendapatkan pelayanan yang baik dan memuaskan.
- c. Tingkatan tinggi adalah berharap mendapatkan kesenangan dan kenyamanan.

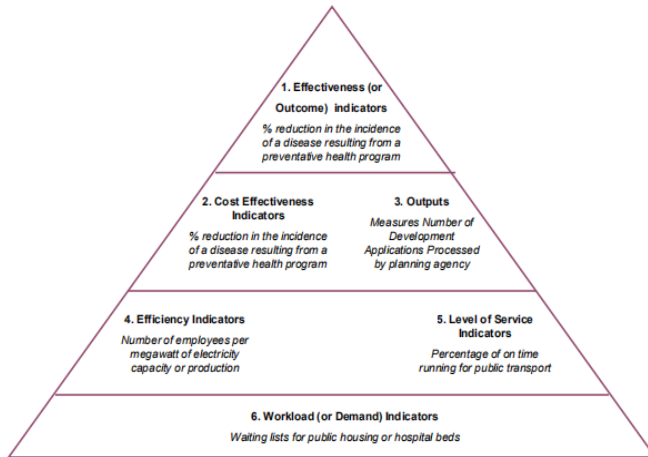
Menurut Jamaludin, Yanhar. (2016), Untuk mendefinisikan pelayanan birokrasi yang berkualitas, memiliki ciri-ciri : 1. Pelayanan yang bersifat anti birokratis, 2. Distribusi pelayanan, 3. Desentralisasi dan berorientasi kepada klien³. Sejalan dengan ciri tersebut, maka pemerintah perlu menekankan beberapa hal, yaitu : a. Pemerintah menciptakan suasana kompetitif dalam pemberian pelayanan, b. Pemerintah berorientasi pada kebutuhan pasar, bukan birokratis, c. Pemerintahan desentralisasi dan lebih proaktif.

Pelayanan merupakan kewajiban pemerintah dalam memenuhi hak setiap warganya. Untuk mempermudah tersampainya pelayanan pemerintah kepada masyarakat maka diperlukan model pelayanan publik, (Mindarti, Lely Indah, 2016).

2.2 Model Organisasi

Mekanisme-mekanisme formal pengelolaan suatu organisasi yang menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi maupun orang-orang yang menunjukkan tugas wewenang, kedudukan, dan tanggung jawab yang berlainan dalam suatu organisasi disebut model desain organisasi atau struktur organisasi. Spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran satuan kerja merupakan unsur-unsur dalam desain.

Hirarki kinerja organisasi publik (Adapted from Collins dalam Munir, Abdul Razak, 2019) dapat dinyatakan seperti gambar di bawah ini:



Gambar 2.1: Hirarki Kinerja Organisasi Publik (Adapted from Collins dalam Munir, Abdul Razak, 2019)

Menurut Gibson, et all, dalam Jamaludin, Yanhar. (2016), model organisasi berdasarkan desain organisasi ada 2 macam model yaitu organisasi mekanistik dan organisasi organik.

1. Model Desain Mekanistik : Model desain mekanistik menekankan pentingnya mencapai produksi dan efisiensi tingkat tinggi. Burns dan Stalke dalam Steers, mengemukakan bahwa :“Sistem mekanistik mempunyai ciri sentralisasi pengendalian dan wewenang, tingkat spesialisasi tugas tinggi, dan garis komunikasi terutama vertikal (khususnya kebawah) . Jadi sistem mekanistik dianggap sebagai kesatuan yang relatif tetap dan kaku “.Dari penjelasan diatas, maka dapat dipahami bahwa Model mekanistik sangat efisien karena karakteristik strukturnya. Model desain mekanistik ini sangat disentralisasikan karena menekankan tanggung jawab dan wewenang, sangat formal karena menekankan fungsi sebagai dasar utama departementalisasi, dan sangat kompleks karena menekankan pada spesialisasi kerja.

2. Model Desain Organik : Menurut Henry Fayol, model organik menekankan pada pentingnya mencapai keadaptasian dan perkembangan tingkat tinggi. Desain model organik ini kurang mengandalkan wewenang yang disentralisasikan atau spesialisasi yang tinggi, peraturan dan prosedur. Burns dan Stalker – dalam Steers mengemukakan bahwa :“ Sistem organik biasanya memperlihatkan tingkat saling ketergantungan tugas yang lebih tinggi, desentralisasi pengendalian dan wewenang lebih besar, dan komunikasi yang lebih horizontal (antar departemen). Jadi sistem organik dipandang lebih luwes dan mampu menyesuaikan diri“.

Model organik bertentangan dengan model mekanistik. Karakteristik dan praktek organisasi yang mendasari model organik sangat berbeda dengan karakteristik dan praktek yang mendasari model mekanistik. Model organik dan model mekanistik mempunyai perbedaan yang mencolok yaitu berasal dari criteria keefektifan yang berbeda yang ingin diusahakan sebesar-besarnya oleh masing-masing model. Model organik berusaha untuk mencapai keluwesan dan keadaptasian yang maksimum, sedangkan Model mekanistik berusaha untuk mencapai efisiensi dan produksi secara maksimum. Desain organisasi model organik mendorong untuk lebih mendayagunakan potensi manusia sehingga bersifat luwes dan dapat beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan.

Desain organisasi Organik yang menimbulkan rasa berharga dan motivasi serta mempermudah keluwesan dan keadaptasian memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Desain itu relative sederhana karena tidak memerlukan spesialisasi, melainkan menekankan kepada peningkatan cakupan pekerjaan.
- b. Desain itu menekankan pendelegasian wewenang dan peningkatan kedalaman pekerjaan sehingga relatif didesentralisasikan. Dan relatif formal sebab menekankan produk dan pelanggan sebagai dasar departemensi.

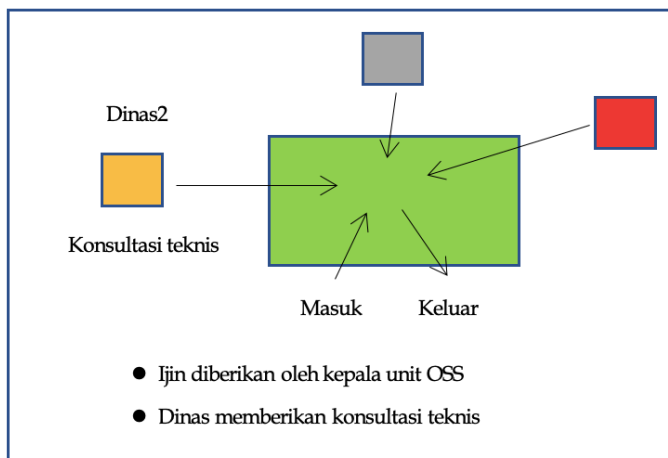
Menurut Silaban, Himsar. (2003), model (pola) pelayanan publik dapat dibedakan dalam 5 macam pola yaitu:

a. Model Pelayanan Teknis Fungsional

Adalah pola pelayanan masyarakat yang diberikan oleh satu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.

b. Model Pelayanan Satu Pintu

Merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan.

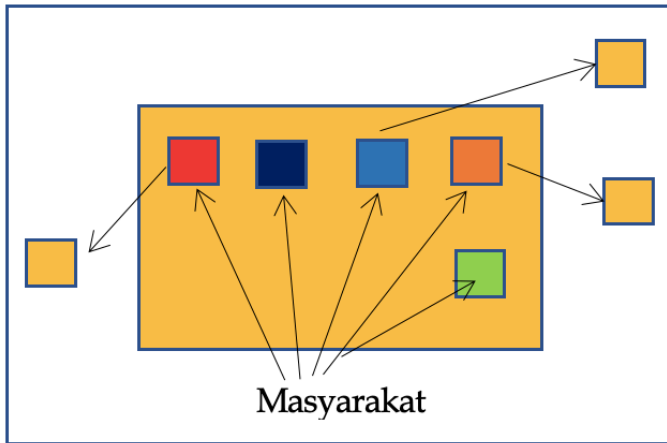


Gambar 2.2: Model Sistem Pelayanan Satu Pintu (Zulfantastic, 2017)

c. Pola Pelayanan Satu Atap

Pola pelayanan disini dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing. Pola pelayanan perizinan diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan tetapi tidak memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa loket (pintu) yang didalamnya terdiri dari petugas unit kerja teknis pengelola perizinan. Kelemahan sistem ini adalah sulit dilakukan kontrol oleh Kepala Pelayanan Satu Atap karena tidak memiliki kewenangan baik

administratif maupun teknis. Sehingga jika timbul permasalahannya sulit untuk diatasi karena di luar tanggung jawabnya.



Gambar 2.3: Model Sistem Pelayanan Satu Atap (Zulfantastic, 2017)

d. Pola Pelayanan Terpusat

Adalah pola pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan masyarakat yang bersangkutan.

e. Pola Pelayanan elektronik

Adalah pola pelayanan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang merupakan otomatisasi dan otomatisasi pemberian layanan dan bersifat on line sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kapasitas pelanggan.

Berdasarkan variasi keterlibatan participant (penyedia dan pengguna) dalam proses pelayanan, Loeffler dalam Mindarti, Lely Indah (2016), secara spesifik mengklasifikasikan aneka model pelayanan publik ke dalam empat model utama yaitu: Traditional Service Provision, Co-Production, Little Sservice Provision, dan Self-Help.

Tabel 2.1: Variasi Model Pelayanan Publik (Loffler, et.al, 2008:12 & Loeffler 2011b:9)

Who is Involved	Level of Active Involvement of Service User and Communities		
		High	Low
Level of Active Involvement of Service Professionals	High	CO-PRODUCTION	TRADITIONAL SERVICE PROVISION (Traditional Professionally-Led Services)
	Low	SELF-HELP (User Led-Self Organizing Services)	LITTLE SERVICE PROVISION (Volunteer Led-Self Organizing Services)

Model TRADITIONAL SERVICE PROVISION (Traditional Professionally-Led Services). Model tradisional layanan ini, lekat dilandasi perspektif tradisional management atau old public Administration tradisional. Perspektif tradisional ini, lekat mempromosikan konsepsi: (a) clients/customer arek bordes as peroleh wira lotre competence of their own (Pestoff & Brandsen, dalam Mindarti, Lely Indah, 2016), (b) it emphasised the separate interests of service producers and consumers (Needham, dalam Mindarti, Lely Indah, 2016), (c) citizen arek traditionally viewed as tax-payer, as consumers (Kettunen, dalam Mindarti, Lely Indah, 2016), citizens as user and chosers (Cornwall & Gaventa dalam Mindarti, Lely Indah, 2016), atau warga cenderung hanya diperankan as passive recipients of services designed and delivered by someone else (Kettune, dalam Mindarti, Lely Indah, 2016).

Model CO-PRODUCTION co-production' merupakan sebuah model pelayanan publik yang menekankan "on the engagement of citizenclients in the actual provision of public services" (Joshi and Moore, Mindarti, Lely Indah, 2016). Model Self-Helf, memberdayakan daripada melayani (empowering rather than serving). Memajukan kontrol atas pelayanan lepas dari birokrasi dan diberikan kepada masyarakat; masyarakat bisa membangkitkan komitmen mereka agar semakin kuat, perhatian yang lebih

baik dan lebih kreatif dalam memecahkan suatu masalah; mengurangi ketergantungan masyarakat kepada pemerintah. Dengan adanya prinsip ini pemerintah sebaiknya memberi wewenang kepada masyarakat, sehingga menjadi masyarakat yang mampu mendorong dirinya sendiri, (Zauhar, Soesilo, 2013). Dan ada juga model Little Sservice Provision (layanan pengorganisasian mandiri yang dipimpin oleh relawan).

2.3 Model Pelayanan Publik Berkualitas

Sistem penekanan pada desentralisasi digunakan pada model design organik, sehingga organisasi sektor publik berkedudukan menjadi regulator yang bersifat Non-monolitik, yaitu sebagai perumus dan melakukan pelayanan dengan memberikan otoritas ke unit-unit aparatur pelaksana, sedangkan kedudukan masyarakat sebagai subjek yang turut bersama-sama menyelenggarakan pelayanan. Dalam perkembangannya, model organik ini menstimulus munculnya pemikiran organisasi Humanisme, yang bercirikan: hubungan yang sifatnya informasi (di mana hubungan manusia tidak kaku dan harmonis), manusia punya peran sentral, dan pada dasarnya manusia aktif; artinya bahwa manusia mempunyai ukuran otonomi dalam memutuskan kegiatannya.

Dari uraian diatas, maka karakteristik dari model organik dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Proses kepemimpinan mencakup persepsi tentang keyakinan dan kepercayaan antara atasan dan bawahan dalam segala persoalan.
- b. Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui metode Partisipasi, dan manusia aktif / punya peran sentral.
- c. Proses komunikasi berlangsung, di mana informasi mengalir secara bebas keseluruh organisasi yaitu ke atas ke bawah dan ke samping.
- d. Humanis : Proses interaksi bersifat informal dan terbuka baik atasan ataupun bawahan dapat memengaruhi tujuan dan metode partemental.
- e. Proses pengambilan keputusan : dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok, dan manusia punya otonomi memutuskan kegiatannya.

- f. Proses penyusunan tujuan : mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran yang tinggi dan realistis.
- g. Proses kendali menyebar ke seluruh organisasi dan menekan pemecahan masalah dan pengendalian diri.

Menurut Budiman Rusli dalam Jamaludin, Yanhar (2016), bahwa pada pasca orde baru (era reformasi), umumnya pelayanan publik di Indonesia masih belum memuaskan, sehingga diperlukan hadirnya komitmen yang lebih kuat lagi dari para penyelenggara negara sebagai pihak yang diberi kewenangan sebagai servant untuk meningkatkan kinerja pelayanannya ...“

Tabel berikut menyajikan nilai-nilai unggul pada model design organik yang dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik (Jamaludin, Yanhar (2016):

Tabel 2.2: Nilai-nilai fundament Model Desain Organik

No	Nilai-Nilai Fundamental	Deskripsi
1	Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Penanaman persepsi dan kepercayaan pada aparatur • Bawahan merasa bebas mendiskusikan masalah dengan atasan. • Pimpinan punya transaksi dengan publik (<i>Transaksional</i>)
2	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Proses motivasi berusaha menimbulkan motivasi melalui • metode partisipasi. • Manusia punya peran sentral dan sama sama aktif menggunakan otoritasnya.
3	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> • Proses komunikasi berlangsung secara terbuka – meluas ; sehingga informasi mengalir secara bebas keseluruhan • organisasi (ke atas, bawah dan samping).

		<ul style="list-style-type: none"> • Kebanyakan berbentuk informasi dan saran
4	Interaksi	<ul style="list-style-type: none"> • Proses interaksi bersifat Humanis dan terbuka. • Lebih menghargai ikatan tugas dan tujuan
5	Pengambilan Keputusan	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pengambilan keputusan terdesentralisasi dan dilaksanakan di semua tingkatan melalui proses kelompok • Manusia punya otonomi untuk memutuskan kegiatannya. • Pengambil keputusan hanya mengontrol dan mengarahkan pembuatan pilihan-pilihan.
6	Penyusunan Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> • Penyusunan tujuan mendorong timbulnya partisipasi kelompok untuk menetapkan sasaran / target yang tinggi
7	Kendali Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian organisasi menyebar ke seluruh lapisan organisasi • Menekankan pemecahan masalah & pengendalian diri sendiri
8	Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pelayanan : luwes dan harmonis (anti birokratis) • Berorientasi pada klien : (Masyarakat sebagai warganegara -subjek pelayanan). • Mampu beradaptasi dengan perubahan

Dengan memperhatikan nilai-nilai fundamen pada model design organik maka dapat diartikan bahwa dampak dari penerapan model desain selama masa orde baru hingga saat ini yang menerapkan model design mekanistik dalam struktur birokrasi organisasi sektor publik dalam penyelenggaraan pelayanan, ternyata tidak memberikan kepuasan bagi masyarakat dan stakeholder.

Sehingga model (desain) organisasi yang efektif dan tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah model desain organisasi organik. Karakteristik dan nilai-nilai yang melekat pada model desain organik, sangat relevan dalam mendorong pemerintah membentuk *good governance*, dan sejalan dengan perkembangan konsep administrasi publik yang sekarang telah memasuki paradigma *New Public Service*. Paradigma yang menekankan bahwa tugas pokok organisasi sektor publik adalah memberikan pelayanan yang baik kepada warga negara, karena warga negara adalah pemilik kedaulatan disebut *New Public service*.

“Dalam *New Public Service* semua pihak ikut berperan mewujudkan masyarakat yang sejahtera. Tiga komponen penting dalam masyarakat adalah pemerintah, pebisnis, dan masyarakat sipil. Ketiga kekuatan tersebut yang menjadi dasar terbentuknya *good governance*“, (Denhardt & Denhardt dalam Jamaludin, Yanhar, 2016). Pelajaran penting dari paradigma *New Public Service* ini adalah bahwa birokrasi harus dibangun agar dapat memberi perhatian kepada pelayanan masyarakat sebagai warga negara (bukan sebagai pelanggan), mengutamakan kepentingan umum, mengikutsertakan warga masyarakat, berpikir strategis dan bertindak demokratis, memperhatikan norma, nilai dan standar yang ada.

Birokrasi diharuskan untuk berubah orientasi yaitu dari paradigma *Constitutionalism* ke paradigma *Communitarianism*, atau dari model *institution-centric service* ke *citizen-centric governan*. Kemudian dalam mengimplementasikan paradigma tersebut, harus diterapkan pola *citizen-centered collaborative public management*. Dari uraian diatas, jelaslah bahwa dalam paradigma *New Public Service*, pelayanan sesungguhnya merupakan hak dan kewajiban bersama antara masyarakat dan pemerintah. Tetapi dalam penerapannya, *New Public Service* menuntut peran yang lebih baik dari masyarakat untuk bersama-sama pemerintah menemukan solusidari permasalahan pelayanan yang kurang efektif dan masih belum memuaskan.

Jadi peran masyarakat tidak hanya sebagai objek pelayanan namun telah bergeser sebagai subjek pelayanan. Sehingga, agar sinergitas dalam pencapaian penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas dapat terwujud, maka organisasi sektor publik sebagai *servant* dituntut untuk merubah model desain kelembagaannya dari model desain mekanistik ke model desain Organik. Konsekuensi perubahan model desain tentu berimplikasi terhadap perubahan struktur birokrasi, sumber daya organisasi dan sumber daya manusia, dan sistem tata kelola pelayanan.

Bab 3

Standar Pelayanan Publik

3.1 Pengertian Standar Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah perihal kemudahan yang diberikan kepada masyarakat sehubungan dengan barang dan jasa. Dalam prakteknya di pemerintahan, negara berkewajiban melayani dalam pengertian memberikan pelayanan publik kepada setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya. Ada beberapa pengertian yang berhubungan dengan pelayanan dan pelayanan publik dari berbagai sumber serta pendapat beberapa ahli. Menurut Kamus Bahasa Indonesia, pelayanan memiliki tiga makna, (1) perihal atau cara melayani; (2) usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang); (3) kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa. Pelayanan pada dasarnya adalah cara melayani, membantu, menyikapi, mengurus, menyelesaikan keperluan kebutuhan seseorang atau sekelompok orang.

Sedangkan menurut Lovelock (1991), "service adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami." Artinya service merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan. Secara etimologis, pelayanan berasal dari kata layan yang berarti membantu menyiapkan atau mengurus apa-apa yang diperlukan seseorang. Kemudian pelayanan dapat

diartikan sebagai: Perihal/cara melayani; Servis/jasa; Sehubungan dengan jual beli barang atau jasa (Poerwadarminta, 1995). Dari uraian tersebut, maka pelayanan dapat diartikan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak kepada pihak lain.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, definisi dari pelayanan umum adalah: Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Menurut UU Nomor 25/2009, Bab I, Pasal 1, ayat (1), pengertian pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pada prinsipnya setiap pelayanan umum ini, senantiasa selalu ditingkatkan kualitasnya sesuai dengan keinginan klien atau masyarakat pengguna jasa.

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan dan tata cara yang telah ditetapkan. Pemerintahan pada hakikatnya adalah pemberi layanan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 2000). Karenanya birokrasi publik berkewajiban dan bertanggungjawab untuk memberikan layanan baik dan professional kepada masyarakat. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya. Untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik diperlukan suatu standar dalam memberikan pelayanan publik.

Dalam Permenpan NO. 15 tahun 2014 pengertian dari Standar Pelayanan Publik adalah Standar Pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Menurut Undang Undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik Pasal 1 ayat (7) mengatakan Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan

sebagai pedoman penyelenggara pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, mudah, cepat, terjangkau dan terukur. Standar pelayanan publik merupakan suatu spesifikasi teknis tentang tolak ukur pelayanan yang diberikan oleh pemerintah atau badan layanan umum terhadap masyarakat. Dengan adanya standar pelayanan publik maka akan terjamin kualitas dan kuantitas dari suatu pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat, sehingga diharapkan akan meratanya pelayanan yang diterima oleh masyarakat dan menghindari kesenjangan.

Standar pelayanan publik dalam pelaksanaannya memiliki dasar hukum. Menurut Badan Standardisasi Nasional (BSN) tahun 2013 tentang Standar Pelayanan Publik, yang menjadi dasar hukum dari standar pelayanan publik adalah :

1. Undang-undang Republik Indonesia nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik;
2. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik;
3. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008 Tentang Ombudsman Republik Indonesia;
4. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 43 tahun 2007 Tentang Perpustakaan.
5. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2000 Tentang Standardisasi Nasional;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010 tentang (Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 99, Tambahan Lembaran Republik Indonesia Negara Nomor 5149);
7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 103 Tahun 2001 Tentang Kedudukan, Tugas, Fungsi, Kewenangan, Susunan Organisasi, Dan Tata Kerja Lembaga Pemerintah Non Departemen;
8. Peraturan Komisi Informasi Nomor 1 Tahun 2010 tentang Standar Layanan Informasi Publik;
9. Keputusan Ka BSN nomor 965/BSN-I/HK.35/05/2001 tentang Organisasi Badan Standardisasi Nasional;

10. Peraturan Kepala Badan Standardisasi Nasional Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Pedoman Layanan Informasi Publik Badan Standardisasi Nasional;
11. Peraturan Kepala Badan Standardisasi Nasional Nomor 3 Tahun 2011 Tentang Rencana Strategis Badan Standardisasi Nasional Tahun 2010-2014;
12. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 62 Tahun 2007 Tentang Jenis dan Tarif Atas Jenis Penerimaan Negara Bukan Pajak Yang Berlaku Pada Badan Standardisasi Nasional.

3.2 Klasifikasi Pelayanan Publik

Pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu: pelayanan kebutuhan dasar dan pelayanan umum. Mahmudi (2005) menjelaskannya klasifikasi pelayanan public sebagai berikut:

1. Pelayanan Kebutuhan Dasar

Pelayanan kebutuhan dasar yang harus diberikan oleh pemerintah meliputi: kesehatan, pendidikan dasar, dan bahan kebutuhan pokok masyarakat.

1. Kesehatan

Kesehatan merupakan salah satu kebutuhan dasar masyarakat, maka kesehatan adalah hak bagi setiap warga masyarakat yang dilindungi oleh Undang-Undang Dasar. Setiap negara mengakui bahwa kesehatan menjadi modal terbesar untuk mencapai kesejahteraan. Oleh karena itu, perbaikan pelayanan kesehatan pada dasarnya merupakan suatu investasi sumber daya manusia untuk mencapai masyarakat yang sejahtera (*welfare society*).

Tingkat kesehatan masyarakat akan sangat berpengaruh terhadap tingkat kesejahteraan masyarakat, karena tingkat kesehatan memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kemiskinan. Sementara, tingkat kemiskinan akan terkait dengan tingkat kesejahteraan. Keterkaitan tingkat kesehatan dengan kemiskinan dapat dilihat pada siklus lingkaran setan kemiskinan (*the vicious circle of poverty*). Dalam suatu lingkaran setan kemiskinan tersebut, dapat tiga poros utama yang menyebabkan seseorang menjadi miskin, yaitu: 1) rendahnya tingkat kesehatan, 2) rendahnya pendapatan, dan 3) rendahnya

tingkat pendidikan. Rendahnya tingkat kesehatan merupakan salah satu pemicu terjadinya kemiskinan.

Hal ini dapat dijelaskan bahwa tingkat kesehatan masyarakat yang rendah akan menyebabkan tingkat produktivitas rendah. Tingkat produktivitas yang rendah lebih menyebabkan pendapatan rendah. Pendapatan yang rendah menyebabkan terjadinya kemiskinan. Kemiskinan ini selanjutnya menyebabkan seseorang tidak dapat menjangkau pendidikan yang berkualitas serta membayar biaya pemeliharaan dan perawatan kesehatan.

Oleh karena kesehatan merupakan faktor utama kesejahteraan masyarakat yang hendak diwujudkan pemerintah, maka kesehatan harus menjadi perhatian utama pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik. Pemerintah harus dapat menjamin hak masyarakat untuk sehat (*right for health*) dengan memberikan pelayanan kesehatan secara adil, merata, memadai, terjangkau, dan berkualitas. Hampir semua negara-negara maju di dunia menaruh perhatian yang serius terhadap masalah kesehatan.

2. Pendidikan Dasar

Bentuk pelayanan dasar lainnya adalah pendidikan dasar. Sama halnya dengan kesehatan, pendidikan merupakan suatu bentuk investasi sumber daya manusia. Masa depan suatu bangsa akan sangat ditentukan oleh seberapa besar perhatian pemerintah terhadap pendidikan masyarakatnya. Tingkat pendidikan juga berpengaruh terhadap tingkat kemiskinan karena pendidikan merupakan salah satu komponen utama dalam lingkaran setan kemiskinan sebagaimana digambarkan di atas. Oleh karena itu, untuk memotong lingkaran setan kemiskinan salah satu caranya adalah melalui perbaikan kualitas pendidikan.

Pelayanan pendidikan masyarakat yang paling elementer adalah pendidikan dasar. Oleh karena itu, tidak berlebihan apabila dikatakan, "Jika kita ingin mengetahui bangsa ini tiga puluh atau lima puluh tahun yang akan datang, maka lihatlah anak-anak Sekolah Dasar kita sekarang." Pada pemerintahan kita pendidikan dasar diterjemahkan dalam Program Wajib Belajar Sembilan Tahun.

Pendidikan dasar tersebut pada dasarnya merupakan kewajiban pemerintah untuk menyelenggarakannya. Idealnya pemerintah mensubsidi penuh pendidikan dasar ini sehingga tidak ada alasan bagi orang tua untuk mampu menyekolahkan anaknya. Pemerintah hendaknya menjamin bahwa semua anak dapat bersekolah. Untuk melakukan hal itu diperlukan anggaran pendidikan yang besar. Dalam pemenuhan anggaran tersebut amanat amandemen UUD 1945 telah mensyaratkan alokasi anggaran pendidikan

sebenarnya bukan biaya akan tetapi investasi jangka panjang yang manfaatnya juga bersifat jangka panjang.

3. Bahan Kebutuhan Pokok

Selain kesehatan dan pendidikan, pemerintah juga harus memberikan pelayanan kebutuhan dasar yang lain, yaitu bahan kebutuhan pokok. Bahan kebutuhan pokok masyarakat itu misalnya: beras, minyak goreng, minyak tanah, gula pasir, daging, telur ayam, susu, garam beryodium, tepung terigu, sayur mayur, semen, dan sebagainya. Dalam hal penyediaan bahan kebutuhan pokok, pemerintah perlu menjamin stabilitas harga kebutuhan pokok masyarakat dan menjaga ketersediaannya di pasar maupun di gudang dalam bentuk cadangan atau persediaan.

2. Pelayanan Umum

Selain pelayanan kebutuhan dasar, pemerintah sebagai instansi penyedia pelayanan publik juga harus memberikan pelayanan umum kepada masyarakatnya. Pelayanan umum yang harus diberikan pemerintah terbagi dalam tiga kelompok, yaitu: a) pelayanan administratif, b) pelayanan barang, dan c) pelayanan jasa.

a. Pelayanan administratif

Pelayanan administratif adalah pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik, misalnya: Pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Sertifikat Tanah, Akta Kelahiran, Akta Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, dan sebagainya.

b. Pelayanan Barang

Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, misalnya: Jaringan telepon, Penyediaan tenaga listrik, Penyediaan air bersih.

c. Pelayanan Jasa

Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik, misalnya: Pendidikan tinggi dan menengah, Pemeliharaan kesehatan, Penyelenggaraan transportasi, Jasa pos, Sanitasi lingkungan, Persampahan, Drainase, Jalan dan trotoar, Penanggulangan bencana: banjir, gempa, gunung meletus, dan kebakaran, Pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial/social security).

Sedangkan klasifikasi pelayanan publik menurut Lembaga Administrasi Negara yang dimuat dalam SANKRI Buku III (2004) adalah:

1. Pelayanan pemerintahan adalah jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan tugas-tugas umum pemerintahan, seperti pelayanan KTP, SIM, pajak, perizinan, dan keimigrasian.
2. Pelayanan pembangunan adalah suatu jenis pelayanan masyarakat yang terkait dengan penyediaan sarana dan prasarana untuk memberikan fasilitasi kepada masyarakat dalam melakukan aktivitasnya sebagai warga negara. Pelayanan ini meliputi penyediaan jalan, jembatan, pelabuhan, dan lainnya.
3. Pelayanan utilitas adalah jenis pelayanan yang terkait dengan utilitas bagi masyarakat seperti penyediaan listrik air, telepon, dan transportasi lokal.
4. Pelayanan sandang, pangan dan papan adalah jenis pelayanan yang menyediakan bahan kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan perumahan, seperti penyediaan beras, gula, minyak, gas, tekstil dan perumahan murah.
5. Pelayanan kemasyarakatan adalah jenis pelayanan yang dilihat dari sifat dan kepentingannya lebih ditekankan pada kegiatan- kegiatan sosial kemasyarakatan, seperti pelayanan kesehatan, pendidikan, ketenagakerjaan, penjara, rumah yatim piatu, dan lainnya.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan, sebagai jaminan adanya kepastian bagi pemberi didalam pelaksanaan tugas dan fungsinya dan bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonannya. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik sebagai pedoman yang wajib ditaati dan dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan, dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan dalam proses pengajuan permohonan, serta sebagai alat kontrol masyarakat dan/atau penerima layanan atas kinerja penyelenggara pelayanan.

Oleh karena itu perlu disusun dan ditetapkan standar pelayanan sesuai dengan sifat, jenis dan karakteristik layanan yang diselenggarakan, serta memperhatikan kebutuhan dan kondisi lingkungan. Dalam proses perumusan dan penyusunannya melibatkan masyarakat dan/atau stakeholder lainnya (termasuk aparat birokrasi) untuk mendapatkan saran dan masukan,

membangun kepedulian dan komitmen meningkatkan kualitas pelayanan publik.

3.3 Komponen Standar Pelayanan Publik

Menurut Undang Undang No 25 tahun 2009 pasal 20, untuk menciptakan standar pelayanan public yang optimal, maka perlu di perhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Penyelenggara berkewajiban menyusun dan menetapkan standar pelayanan dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan.
2. Dalam menyusun dan menetapkan standar pelayanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) UU No 25 Tahun 2009, penyelenggara wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait.
3. Penyelenggara berkewajiban menerapkan standar pelayanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) UU No 25 Tahun 2009.
4. Pengikutsertaan masyarakat dan pihak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (2) UU No 25 Tahun 2009 dilakukan dengan prinsip tidak diskriminatif, terkait langsung dengan jenis pelayanan, memiliki kompetensi dan mengutamakan musyawarah, serta memperhatikan keberagaman.
5. Penyusunan standar pelayanan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) dilakukan dengan pedoman tertentu yang diatur lebih lanjut dalam peraturan pemerintah.

Standar Pelayanan yang ada menjadi salah satu referensi utama dalam memberikan pelayanan yang optimal. Menurut Undang Undang Nomor 25 tahun 2009 yang menetapkan bahwa komponen standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Dasar hukum. Peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan.
- b. Persyaratan. Syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif

- c. Sistem, mekanisme, dan prosedur. Tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk masalah pengaduan
- d. Jangka waktu penyelesaian. Jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan
- e. Biaya atau tarif. Ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya telah ditetapkan.
- f. Produk pelayanan. Hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
- g. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas. Adanya peralatan-peralatan yang menunjang kinerja dan meningkatkan kenyamanan masyarakat
- h. Kompetensi pelaksana. Kemampuan pemberi pelayanan publik yang berkompeten agar memberikan pelayanan yang professional
- i. Pengawasan internal. Suatu tindakan yang dilakukan agar para aparatur bekerja sesuai ketentuan yang telah ditentukan
- j. Pengaduan, saran dan masukan. Suatu aspirasi atau tanggapan masyarakat terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh aparatur pelaksanaan
- k. Jumlah pelaksana. Satuan jumlah para aparatur yang bekerja memberikan pelayanan dalam suatu produk pelayanan
- l. Jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan. Adanya sebuah kepastian bagi masyarakat penerima layanan agar hak-hak masyarakat dapat diterima dengan baik dan dipenuhi oleh aparatur pemberi layanan
- m. Evaluasi kinerja pelaksana. Proses pembenahan kinerja internal dari pemberi layanan dan pihak pihak yang terkait.

Penetapan komponen standarisasi pelayanan sebagaimana dimaksud di atas sesungguhnya dimaksudkan untuk menghasilkan output pelayanan yang optimal terutama untuk memberikan pelayanan kepada publik atau masyarakat. Dalam Undang-Undang No 25 tahun 2009 yang menjadi fokus dalam proses penyusunan Standar Pelayanan adalah komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan penyampaian pelayanan.

Bagian ini menjadi fokus perhatian dalam penyusunan dikarenakan pada komponen ini pihak penyelenggara pelayanan berhubungan dengan pengguna pelayanan. Komponen Standar Pelayanan pada bagian ini wajib dipublikasikan. Sedangkan untuk komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan pengelolaan internal pelayanan proses pengembangan dan penyusunannya diserahkan pada masing-masing organisasi penyelenggara pelayanan. Komponen ini menjadi bagian yang perlu diinformasikan pada saat proses pembahasan dengan masyarakat.

Penyusunan standar pelayanan publik harus disusun dengan baik dan tidak rumit, untuk itu harus mempertimbangkan aspek; kemampuan, kelembagaan dan aparat penyelenggara pelayanan, serta potensi daerah dan karakteristik sosial budaya masyarakat setempat. Dengan demikian, standar pelayanan publik yang ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik, terutama oleh para pelaksana operasional pelayanan yang berhadapan langsung dengan masyarakat, serta mudah dimengerti dan diterima oleh masyarakat/stakeholder.

Dalam pembahasan, perumusan dan penyusunan standar pelayanan publik seharusnya melibatkan aparat yang terkait dengan pelayanan, untuk tujuan membangun komitmen bersama tercapainya tujuan yang ditetapkan dalam visi, misi organisasi. Tidak kalah pentingnya dalam proses perumusan dan pembahasannya, melibatkan masyarakat/stakeholder, dan dilakukan tidak bersifat formalitas

Menurut Permenpan No 15 Tahun 2014, langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan standar pelayanan publik adalah:

1. Identifikasi Persyaratan

Persyaratan adalah syarat (dokumen atau barang/hal lain) yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif. Persyaratan pelayanan merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi, dalam proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Persyaratan pelayanan dapat berupa dokumen atau barang/hal lain, tergantung kebutuhan masing-masing jenis pelayanan.

Cara yang dapat dilakukan dalam mengidentifikasi persyaratan pelayanan adalah dengan melihat kebutuhan-kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk penyelesaian proses pelayanan. Untuk mempermudah dalam proses penyusunan ini, Standar Pelayanan yang sudah ada sebelumnya dapat dijadikan rujukan. Dalam proses identifikasi persyaratan pelayanan, juga perlu diperhatikan apakah persyaratan itu harus disampaikan di awal, di akhir atau secara bertahap sesuai dengan kebutuhan.

Proses perumusan persyaratan pelayanan ini dilakukan dengan memperhatikan dasar hukum yang ada. Proses identifikasi ini dilakukan untuk setiap jenis pelayanan. Hasil yang diharapkan dalam proses identifikasi ini adalah: (a) Daftar persyaratan yang diperlukan dalam setiap tahapan dari masing-masing jenis pelayanan., (b) Waktu yang dipersyaratkan untuk penyampaian persyaratan (di awal, di akhir, atau secara bertahap)

2. Identifikasi Prosedur

Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi penerima pelayanan. Prosedur pelayanan merupakan proses yang harus dilalui seorang pelanggan untuk mendapatkan pelayanan yang diperlukan. Disamping itu, penyelenggara pelayanan wajib memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP). Hasil yang diharapkan dari tahapan ini adalah tahapan proses pelayanan sebagai bahan penyusunan Standar Operasional Prosedur.

3. Identifikasi Waktu

Waktu pelayanan adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan. Kemudian waktu-waktu yang diperlukan dalam setiap proses pelayanan (dari tahap awal sampai akhir) dijumlahkan untuk mengetahui keseluruhan waktu yang dibutuhkan. Proses identifikasi waktu pelayanan ini dilakukan untuk setiap jenis pelayanan. Dalam menghitung waktu, perlu betul-betul memperhatikan baik prosedur yang mengatur hubungan dengan pengguna layanan, maupun prosedur yang mengatur hubungan antar petugas. Hasil yang diharapkan dari tahapan ini adalah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap jenis pelayanan.

4. Identifikasi Biaya/Tarif

Biaya adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat. Proses identifikasi biaya pelayanan juga dilakukan berdasarkan setiap tahapan dalam prosedur pelayanan. Berapa biaya yang diperlukan untuk masing-masing tahapan pelayanan. Pada proses ini juga sekaligus diidentifikasi biaya yang akan dibebankan pelanggan dan biaya yang akan dibebankan unit pengelola pelayanan. Penghitungan dua komponen biaya pelayanan ini penting dilakukan, untuk mengetahui berapa jumlah biaya yang akan dibebankan ke pelanggan, dan berapa biaya yang dibebankan kepada pengelola.

Bagi unit pengelola pelayanan, identifikasi ini sangat penting untuk menjadi dasar pengajuan anggaran dan penentuan tarif. Apabila pelayanan ke pelanggan diberikan secara gratis, artinya beban biaya pelayanan secara

keseluruhan ditanggung oleh pihak pengelola (pemerintah). Informasi biaya ini harus jelas besarnya, dan apabila gratis harus jelas tertulis untuk menghindari perilaku petugas yang kurang baik. Proses identifikasi ini dilakukan pada setiap jenis pelayanan. Hasil yang diharapkan pada tahapan ini adalah: (a) Jumlah biaya yang dibebankan ke pelanggan dari setiap jenis pelayanan (untuk pelayanan yang dipungut biaya); (b) Jumlah biaya yang dibebankan kepada unit pengelola pelayanan; dan (c) Daftar pelayanan yang diberikan gratis kepada pelanggan (apabila terdapat jenis pelayanan yang gratis).

5. Identifikasi Produk Pelayanan

Produk pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan dapat berupa penyediaan barang, jasa dan/atau produk administrasi yang diberikan dan diterima pengguna layanan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan. Proses identifikasi produk pelayanan dapat dilakukan berdasarkan keluaran (output) yang dihasilkan dari setiap tahap pelayanan. Hasil akhir dari prosedur pelayanan inilah yang menjadi “produk” dari suatu jenis pelayanan. Proses identifikasi ini dilakukan untuk setiap jenis pelayanan. Hasil yang diharapkan dari proses identifikasi ini adalah daftar produk layanan yang dihasilkan dari setiap jenis pelayanan.

6. Penanganan Pengelolaan Pengaduan

Organisasi penyelenggara pelayanan wajib membuat mekanisme pengelolaan pengaduan. Bentuk-bentuk pengelolaan pengaduan yang banyak digunakan antara lain: penyediaan kotak saran/kotak pengaduan, sms, portal pengaduan dalam website, dan penyediaan petugas penerima pengaduan. Untuk mempermudah penanganan pengaduan, perlu dibuatkan prosedur pengelolaan pengaduan. Dalam mekanisme pengaduan harus diinformasikan secara jelas nama petugas, nomor telepon, alamat email, dan alamat kantor yang dapat dihubungi.

Selain itu perlu juga mengatur mekanisme pengaduan apabila terdapat permasalahan yang tidak dapat diselesaikan di dalam internal organisasi penyelenggara. Hal-hal lebih rinci terkait pengelolaan pengaduan ini dilakukan sebagaimana peraturan terkait yang berlaku. Hasil-hasil yang diperoleh dalam setiap proses identifikasi standar pelayanan tersebut, selanjutnya menjadi dasar bagi penyelenggara pelayanan publik untuk menyusun standar pelayanan dan memberikan pelayanan publik secara optimal.

Bab 4

Prinsip Prinsip Pelayanan Publik

4.1 Pendahuluan

Dalam pandangan umum mengenai pelayanan publik oleh penyelenggara serta oknum penyelenggara layanan sarat dengan permasalahan, misalnya prosedur pelayanan yang sangat rumit dan melelahkan, ketidak pastian waktu yang menyebabkan menjadi sulit dilakukan sendiri secara wajar oleh masyarakat yang menimbulkan rasa tidak percaya kepada pemberi layanan dalam hal ini birokrasi sehingga masyarakat lebih memilih untuk menyerahkan segala pengurusan administrasi kepada calo atau "orang dalam" walaupun harus mengorbankan lebih besar biaya dari yang seharusnya. Hal ini menjadi permasalahan yang masih sering terjadi pada banyak jenis layanan publik (Neneng, 2016).

Salah satu maksud dan tujuan penyelenggaraan pelayanan publik adalah mempertemukan kebutuhan masyarakat dengan produk yang berupa barang, jasa dan pelayanan administrasi yang disediakan penyelenggara pelayanan publik dengan tepat sehingga tercapai kepuasan akan kebutuhan tersebut. Untuk mencapai hal itu maka diperlukan kualitas pelayanan seperti yang

diinginkan masyarakat, sehingga prinsip-prinsip dalam memberikan layanan kepada publik menjadi sangatlah penting.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), prinsip adalah kebenaran yang menjadi pokok dasar berpikir, bertindak dan sebagainya. Prinsip juga dapat diartikan sebagai dasar dalam melakukan segala sesuatu. Demikian juga halnya dalam memberikan pelayanan publik, pihak penyelenggara layanan publik harus memperhatikan prinsip-prinsip dan asas-asas pelayanan publik yang telah diatur oleh negara. Di dalam Undang-undang RI No. 25 tahun 2009 pasal yang ke empat telah disusun asas-asas penyelenggaraan pelayanan publik.

Asas-asas ini disusun untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antar masyarakat, dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Asas-asas tersebut adalah :

1. Kepentingan umum

Pelayanan publik harus mampu memenuhi kepentingan umum, mampu mewujudkan nilai nilai kemanusiaan dan mengembangkan sistem administrasi yang responsif, partisipatif, demokratis serta memberikan pelayanan publik yang berkeadilan.

2. Kepastian hukum

Negara menetapkan aturan tertulis tentang pelaksanaan pelayanan publik baik bagi si penyelenggara maupun penerima layanan. Artinya ada batasan yang jelas tentang hak, kewajiban dan wewenang. Semua ini diatur untuk melindungi kepentingan masyarakat.

3. Kesamaan hak

Semua masyarakat harus mendapatkan persamaan hak dalam pelayanan publik, baik masyarakat biasa, yang kurang beruntung secara ekonomi maupun masyarakat yang memiliki uang, memiliki jabatan serta mereka yang mempunyai kedekatan dengan pejabat. Hak yang diberikan harus sama.

4. Keseimbangan hak dan kewajiban

Tujuan layanan yang diberikan oleh aparatur publik adalah memberikan pelayanan dengan kualitas terbaik sehingga memuaskan masyarakat. Selain mempunyai hak, masyarakat juga dituntut melaksanakan kewajiban. Bukan hanya dalam membeli dan membayar produk atau jasa yang dibeli atau diterima. Tapi masyarakat juga berkewajiban untuk mematuhi peraturan perundang-undangan, membayar pajak dan membela Negara.

5. Keprofesionalan

Kondisi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh oknum penyelenggara layanan dalam berbagai aspek terkait pemenuhan kebutuhan dasar penduduk masih banyak yang belum memenuhi harapan masyarakat. Profesionalisme pemberi kebijakan masih jauh dari harapan. Hal ini dapat terlihat dari ketidakpuasan masyarakat yang ditunjukkan dalam bentuk keluhan dan pengaduan. Untuk mengatasi hal ini maka diperlukan peningkatan profesionalisme pelayanan publik melalui pembenahan yang menyeluruh meliputi aspek kelembagaan, kepegawaian, tatalaksana dan akuntabilitas. Seorang profesional dibidang pelayanan publik harus selalu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan dan berusaha memuaskan dan memenuhi kebutuhan publik. Salah satunya dengan meningkatkan pengetahuan tentang jasa layanan yang diberikan. Dalam pengembangan sumber daya manusia perlu diberikan pendidikan dan pelatihan berkelanjutan guna meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan pegawai untuk memberikan pelayanan publik yang lebih baik. Keahlian manajer tingkat atas juga perlu ditingkatkan agar dapat mengendalikan organisasi organisasi publik secara aktif mengikuti perkembangan.

6. Partisipatif

Dalam menyelenggarakan pelayanan publik penyelenggara dapat melibatkan masyarakat dalam merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi hasil dari pelayanan publik yang diberikan. Memberi kesempatan kepada masyarakat untuk berpartisipasi dalam upaya peningkatan kualitas penyelenggara pelayanan publik dengan cara menyampaikan pengaduan, keluhan, ketidakpuasan serta saran. Dan semua itu harus ditanggapi dengan baik oleh pihak yang mengurus pengaduan. Walaupun terdapat standar yang sudah dibuat dalam suatu layanan publik tidak menjamin bahwa pihak pelaksana pelayanan publik memiliki kualitas yang baik dalam menjalankan tugasnya. Partisipasi dalam pengaduan dapat disampaikan dalam bentuk laporan langsung kepada kepala penyelenggara penyedia layanan publik, maupun lewat media massa, media elektronik dan media sosial yang bisa secara cepat mendapatkan tanggapan. Pelaksanaan pengaduan ini juga diatur dalam Peraturan Presiden No. 76 tahun 2013 tentang pengelolaan pengaduan pelayanan publik yang mencakup hak pengadu, kewajiban penyelenggara, sarana pengaduan, pengelola, mekanisme pengelolaan pengaduan, penyelesaian pengaduan, kewajiban dan larangan bagi pengelola serta perlindungan pengaduan.

Bentuk partisipatif lainnya bisa dalam bentuk kontrak masyarakat dan semua pemangku kepentingan beserta penyelenggara untuk duduk bersama dalam membangun kesepakatan tentang baiknya sebuah pelayanan publik di selenggarakan. Kesepakatan tersebut akan menjadi kontrak yang mengikat bagi pengguna maupun penyelenggara layanan publik di mana kontrak tersebut berguna untuk melindungi hak-hak pengguna layanan dan sekaligus mengevaluasi perilaku penyelenggara layanan tersebut (Dwiyanto, 2017).

7. Persamaan perlakuan / tidak diskriminatif

Sebagai penyedia pelayanan publik, memiliki peranan yang sangat penting dalam memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Dalam melaksanakan peran ini penyelenggara harus dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara adil tanpa membedakan agama, suku, golongan, jenis kelamin, dan lain sebagainya.

8. Keterbukaan

Masyarakat bisa memperoleh semua informasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik terkait tata cara pelayanan, persyaratan, biaya, unit penanggung-jawab, waktu pengurusan, prosedur maupun penyelesaian. Informasi ini dapat diperoleh melalui media maupun secara langsung ditempat penyedia layanan. Dengan keterbukaan itu masyarakat dapat mengetahui kebenaran isi standar pelayanan, kinerja penyelenggara pelayanan publik dan masyarakat dapat ikut mengawasi pelaksanaan kegiatan pelayanan publik secara jelas dengan cara cross check. Dengan adanya keterbukaan dan transparansi ini dapat memberantas atau mengurangi praktek percaloan, korupsi, kolusi dan nepotisme dari pejabat publik.

9. Akuntabilitas

Penyedia pelayanan publik bukan hanya mengutamakan kepentingan pasar, namun harus mengutamakan ketaatan pada konstitusi, hukum, nilai politik, standar profesional, nilai masyarakat, dan kepentingan warga negara. Penyedia layanan publik harus mempertanggungjawabkan kinerjanya baik dari sisi etika, prinsip demokrasi dan kepentingan publik, karena risiko atas kegagalan suatu implementasi publik akan berdampak kepada semua masyarakat. Penyedia layanan publik harus melaporkan akuntabilitas kinerja kepada publik baik yang berupa keberhasilan maupun kegagalan. Dengan demikian maka penyedia pelayanan publik harus benar benar melakukan tugas dan fungsinya dengan sebaik baiknya.

10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan

Penyediaan layanan publik harus memperhatikan kebutuhan masyarakat kelompok rentan atau berkebutuhan khusus seperti anak-anak, ibu hamil dan menyusui, lansia, penyandang cacat, dan lain sebagainya karena mereka juga adalah masyarakat yang berhak mendapatkan pelayanan umum. Fasilitas yang disediakan harus dapat memfasilitasi kebutuhan mereka, seperti jalanan khusus bagi pengguna kursi roda, jalur antrian khusus bagi lansia atau penyandang cacat, menyediakan toilet bagi pengguna kursi roda, dan lain sebagainya. Hal ini perlu diperhatikan agar kelompok rentan ini dapat memperoleh rasa berkeadilan ketika berhadapan dengan kelompok yang normal.

11. Ketepatan waktu

Artinya, pelayanan kepada publik harus dilaksanakan dan diselesaikan tepat waktu sesuai ketentuan agar meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat.

12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan

Pelayanan publik yang diberikan haruslah cepat (tidak mengulur waktu), secepat mungkin dikerjakan, pelaksanaannya haruslah mudah, dengan biaya yang terjangkau. Banyak sekali jenis dan bentuk pelayanan publik. Ada jenis dan bentuk pelayanan yang diberikan kepada publik tanpa menaruh biaya atau bersifat gratis, ada juga pelayanan publik yang jenis dan bentuknya apabila sudah diterima oleh publik, maka akan ada sejumlah uang yang harus dikorbankan penerima layanan sebagai beban biaya. Beban biaya tersebut sudah dihitung dengan jumlah yang wajar dan terjangkau oleh masyarakat dan dengan dasar hukum yang jelas dan tidak boleh disertai dengan biaya lainnya yang dibebankan oleh aparat penyelenggara sebagai biaya "pelancar" proses administrasi yang terkadang lebih besar daripada biaya yang seharusnya.

4.2 Acuan Pakar Administrasi dalam Pelayanan Publik

Para pakar administrasi pelayanan publik menjelaskan ada banyak hal yang harus diperhatikan agar pelayanan publik dapat dipenuhi menjadi lebih baik. Dan sebagai penyelenggara pelayanan publik yang baik juga harus didasarkan pada prinsip-prinsip yang digunakan untuk menanggapi berbagai kelemahan yang melekat pada struktur birokrasi.

Untuk menyelaraskan dengan UU RI No. 25 tahun 2009 dan juga dapat menjadi acuan para pakar administrasi pelayanan publik dan juga para penyelenggara pelayanan publik dalam menjalankan fungsinya, maka dikeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik menjelaskan sepuluh prinsip pelayanan publik, sebagai berikut :

1. Kesederhanaan

Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan

2. Kejelasan

- a. Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik;
- b. Unit kerja/ pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/ sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;

3. Kepastian Waktu

Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi

Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.

5. Keamanan

Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum

6. Tanggung jawab

Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

7. Kelengkapan sarana dan prasarana

Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).

8. Kemudahan Akses

Tempat dan lokasi serta pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informatika.

9. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan

Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

10. Kenyamanan

Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Taufiqurokhman dan Satsipi, (2018) juga menambahkan beberapa prinsip prinsip pelayanan publik, yaitu:

1. Berfokus pada manajemen profesional daripada kebijakan
2. Standar pengukuran yang jelas tujuan dan target harus jelas
3. Orientasi pada hasil (output) bukan prosedur
4. Spirit kompetisi
5. Restrukturisasi dan reorganisasi
6. Budaya dan orientasi manajemen pada pelanggan
7. Memperlakukan masyarakat sebagai consumer dan customer
8. Berorientasi pada pasar
9. Kontrak dan privatisasi

Selain mengatur asas-asas pelayanan publik, UU RI No. 25 pasal 34 tahun 2009 juga mengatur perilaku pelaksana dalam pelayanan publik, yaitu:

1. Adil dan tidak diskriminatif
2. Cermat
3. Santun dan ramah
4. Tegas, andal, dan tidak memberikan putusan yang berlarut-larut
5. Profesional
6. Tidak mempersulit
7. Patuh pada perintah atasan yang sah dan wajar
8. Menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas institusi penyelenggara
9. Tidak membocorkan informasi atau dokumen yang wajib dirahasiakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan
10. Terbuka dan mengambil langkah yang tepat untuk menghindari benturan kepentingan

11. Tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan publik
12. Tidak memberikan informasi yang salah atau menyesatkan dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif dalam memenuhi kepentingan masyarakat
13. Tidak menyalahgunakan informasi, jabatan, dan/ atau kewenangan yang dimiliki
14. Sesuai dengan kepatantasan; dan
15. Tidak menyimpang dari prosedur

Kelimabelas perilaku pelaksana pelayanan publik di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi. Keseimbangan hak dan kewajiban, pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.
2. Memberikan pelayanan dengan teliti dan berhati-hati sehingga meminimalisir kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan yang dapat merugikan waktu dan biaya bagi masyarakat
3. Oknum penyelenggara yang bersikap sabar, tenang dengan tata bahasa yang baik, perilaku yang suka menolong dan ikhlas dalam memberikan bantuan.
4. Tegas dalam arti rasional dalam bertindak dan berperilaku serta dalam membuat keputusan yang cepat dan tepat demi kepentingan organisasi penyelenggara layanan dan juga masyarakat yang menerima layanan.
5. Profesionalisme merupakan hal mutlak untuk mewujudkan good governance. Unsur profesionalisme dari oknum penyelenggara layanan lebih ditekankan pada kemampuan, ketrampilan dan keahlian oknum penyelenggara dalam memberikan pelayanan publik yang responsif, transparansi, efektif dan efisien (Darwin, 2015).
6. Menghindari perbuatan atau tindakan yang membuat terhalang atau mempersulit pihak yang dilayani. Jangan ada ungkapan “kalau dapat dipersulit, mengapa dipermudah?” yang kebanyakan dianut oleh oknum penyelenggara layanan dan ini menunjukkan betapa oknum

- yang bertugas dalam memberi layanan kepada publik belum sepenuhnya menyadari mengenai posisi dan perilakunya sebagai seorang penyelenggara layanan (Nurdin, 2019).
7. Melakukan kegiatan pelayanan sesuai dengan penugasan yang wajar, tidak melanggar norma-norma hukum dan etika yang berlaku yang diberikan oleh atasan.
 8. Pelayanan yang diberikan kepada publik serta perilaku oknum penyelenggara dapat sepenuhnya dipertanggungjawabkan secara hukum dan ketentuan peraturan perundang-undangan, meminimalisir pelanggaran yang terjadi serta mampu menjaga mutu layanan sesuai standar yang ditetapkan oleh penyelenggara
 9. Salah satu yang menjadi kenyamanan bagi penerima layanan publik adalah tersimpannya semua data-data dan dokumen pribadi yang sudah diserahkan kepada penyelenggara layanan dan menjamin kerahasiaannya. Inilah yang menjadi tantangan utama yang dihadapi dalam implementasi dan pengembangan layanan elektronik.
 10. Mendahulukan kepentingan publik yang menerima layanan dengan tetap memperhatikan nilai kepedulian, sikap yang bijak serta berkeadilan.
 11. Sarana dan prasarana serta fasilitas yang dibiayai oleh publik dengan maksud menunjang kinerja pelayanan bukan digunakan untuk kepentingan pribadi dan untuk keuntungan pribadi penyelenggara layanan.
 12. Ketika penerima layanan bertanya tentang alur layanan, biaya serta waktu yang dibutuhkan dalam suatu proses layanan, itu menandakan kurangnya informasi yang tertulis, transparan dan jelas terpampang dan mudah diakses, merupakan satu celah bagi oknum penyelenggara layanan untuk memberikan informasi yang berbelit-belit dan mengarahkan kepada percaloan dalam pengurusan yang terlihat sulit.
 13. Semakin tinggi jabatan maka lebih banyak menggunakan fungsi administratif di mana lebih tinggi kecenderungan dalam menggunakan kewenangan jabatan yang dimiliki baik secara langsung maupun tidak langsung dengan lebih sedikit pengawasan.

Pada level ini sangat diperlukan sumber daya manusia dengan komitmen dan integritas tinggi agar jabatan tidak disalah gunakan untuk kepentingan dan keuntungan pribadi.

14. Memberikan layanan dengan benar, layanan yang layak diterima, dan menunjukkan sikap yang pantas.
15. Prosedur harus dirancang sependek mungkin dengan kejelasan tata caranya sehingga pemberi layanan beserta dengan penerima layanan dapat bersama-sama dengan mudah mengetahui bilamana ada penyimpangan dari prosedur yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut dijelaskan hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang tertuang di dalam Keputusan MenPAN No.63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang pedoman umum penyelenggaraan pelayanan public dengan memperhatikan lima hal di bawah ini:

1. Transparansi,

bersifat terbuka mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

2. Akuntabilitas,

dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Kondisional,

sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas

4. Partisipatif,

mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

5. Kesamaan hak, tidak diskriminatif

dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi. Keseimbangan hak dan kewajiban, pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Sebaik apapun prinsip-prinsip yang telah ditetapkan dalam penyelenggaraan pelayan publik seperti yang sudah dibahas, belum tentu dapat memenuhi kepuasan kepada penerima layanan bahkan penilaian yang diberikan mengenai kinerja manajemen bisa dianggap buruk yang bisa disebabkan berbagai faktor, antara lain ketidakpedulian dan rendahnya komitmen managerial tingkat atas, menengah, dan bawah terhadap pelaksanaan strategi dan kebijakan untuk

meningkatkan kualitas pelayanan serta rendahnya komitmen dalam menerapkan prinsip-prinsip pelayanan terhadap publik.

Untuk peningkatan kualitas pelayanan publik, penyelenggara dapat menerapkan semua prinsip pelayanan publik yang disertai dengan restrukturisasi birokrasi, yang akan memangkas jalur layanan yang panjang dan memakan waktu yang lama, menjadi lebih sederhana dan dalam waktu yang relatif singkat. Neneng (2016) mengatakan bahwa alur pelayan publik yang sangat rumit menjadi ladang tumbuhnya KKN dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Perbaikan di sektor pelayanan publik yang patut dipertimbangkan oleh semua penyelenggara pelayanan publik dengan satu tujuan yaitu memberikan kepuasan dan kenyamanan kepada penerima layanan adalah pembentukan pelayanan publik terpadu satu atap (*one stop service*) atau pelayanan satu pintu, transparansi biaya pengurusan pelayanan publik dan reformasi pegawai yang berkecimpung di pelayanan publik sehingga masyarakat dengan mudah mengurus sendiri dan percaya kepada regulasi birokrasi yang singkat, tanpa memerlukan waktu yang lama serta harga yang terjangkau, karena waktu layanan publik dibuka pada hari-hari kerja di mana masyarakat juga terikat oleh waktu kerja di tempat kerja masing-masing dan tidak mempunyai banyak waktu dalam hal pengurusan administrasi yang dibutuhkan.

Bab 5

Sumber Daya Aparatur Pelayanan Publik

5.1 Pendahuluan

Tingkat keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci utama keberhasilan terselenggaranya pelayanan publik. Sumber Daya Manusia (SDM) yang bernilai kurang secara terus menerus berpengaruh buruk terhadap nilai mutu pelayanan publik. Bila pelayanan publik diselenggarakan seenaknya dan semaunya, tentu akan sulit dan susah untuk menciptakan yang namanya good governance. Kerumitan dari problem-problem pelayanan publik, sejatinya berkaitan erat dengan perencanaan- perencanaan formasi posisi jabatan yang bertugas sebagai pelayan publik. Hingga kini, publik menilai pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah masih kurang dan minimal, bahkan ada yang beropini tiada kepuasan dan rasa kecewa. Kebijakan pelayanan publik juga kebanyakan dinilai sering prematur untuk diterapkan pada sistem-sistem pemerintahan. Dampak yang terjadi adalah kekesalan, kejengkelan, bahkan mosi keragu-raguan terhadap semua bentuk pelayanan publik.

Kekacaulakuan pelayanan publik juga bersinggungan dengan problem-problem tiada jelasnya pemerintahan di dalam merencanakan formasi posisi

jabatan publik. Di beberapa wilayah daerah terdapat banyak posisi jabatan kosong. Hanya diisi oleh staf yang bertindak sebagai pelaksana tugas posisi jabatan tersebut. Di beberapa wilayah daerah juga, dengan kasat mata memperlihatkan bahwa formasi posisi jabatan pelayanan publik masih menumpuk di Pulau Jawa dan Indonesia bagian barat. Sementara itu, di Indonesia bagian tengah dan Indonesia bagian timur, ada beberapa staf yang mengerjakan tugas posisi jabatan sebagai lurah, camat, kepala seksi, lintas seksi, kepala bidang, lintas bidang, kepala kantor, kepala dinas dan kepala badan serta sekretaris daerah. Dari hal-hal tersebut terlihat bahwa formasi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) pemerintahan masih kurang akurat dan sedikit rendah.

5.2 Reformasi dan Restorasi Sumber Daya Aparatur

Modal sumber daya manusia (SDM) yang tangguh dapat menjadi sumber keahlian bersaing dan kemampuan berkompetisi secara terus menerus karena modal-modal manusia tersebut mempunyai pendidikan, pelatihan, pelajaran, pengetahuan dan komplikasi sosial yang sangat sulit dan paling susah buat diikuti oleh para pesaing dan competitor-competitor. Terselenggaranya reformasi dan restorasi dari eksekutif-eksekutif pemerintahan mengandung arti supaya eksekutif-eksekutif pemerintahan dapat berlangsung dengan benar, baik dan betul serta sesuai dengan prinsip-prinsip dari pelaksanaan manajemen modern yang semakin lebih baik dalam pembangunan berkelanjutan dan pelayanan kepada masyarakat yang seharusnya merupakan tugas-tugas pokok dan fungsi-fungsi utama dari public servant (PNS atau ASN). Di bagian lainnya usaha perbaikan-perbaikan dan pembaharuan-pembaharuan di dalam sistem-sistem pemerintahan terus menerus diusahakan dengan pengembangan-pengembangan pada kemampuan, keterampilan, kapasitas, keahlian, kapabilitas dan kompetensi dari penyelenggaraan sistem-sistem pemerintahan dilaksanakan baik secara kualitas maupun kuantitas.

Berbicara mengenai pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dari public servant (PNS atau ASN) memang tidak pernah selesai dan menuntut penalaran- penalaran yang berbobot dan bermutu. Hal ini disebabkan sumber daya manusia (SDM) dari public servant (PNS atau ASN) adalah aspek-aspek dinamis dan dimensi- dimensi khusus dibandingkan dengan mengelola

sumberdaya-sumberdaya yang lainnya. Semua manusia mempunyai sifat, karakter, motivasi, kepribadian dan emosi yang berbeda-beda sehingga membutuhkan pengelolaan-pengelolaan yang berbeda untuk setiap pribadinya. Sumber daya manusia (SDM) merupakan sumberdaya- sumberdaya paling penting pada setiap organisasi, di mana setiap sumber daya manusia (SDM) merupakan pelaksana, penggerak, pendorong dan pelaku serta pengelola dari sumberdaya-sumberdaya yang lainnya. Oleh karena itu, salah satu tanggung jawab organisasi adalah memperoleh, menata, memotivasi, dan mengendalikan sumberdaya-sumberdaya manusianya untuk mencapai kemajuan organisasi dengan efektif. Pokok dasarnya public servant (PNS atau ASN) di berbagai negara mempunyai peran-peran utama sebagai pelaksana peraturan-peraturan dan pelaku perundang-undangan; menjalankan fungsi-fungsi manajemen pelayanan publik; pengelolaan tugas-tugas pemerintahan; manajemen dan kepemimpinan; dan administrator (pengelola asset dan keuangan negara/daerah).

Selanjutnya, tuntutan reformasi dan restorasi pada eksekutif-eksekutif pemerintahan secara terang-terangan akan membawa sebab akibat buat arah perbaikan dan pembaharuan dari sistem- sistem kepegawaian negara/daerah yang harus diikuti, khususnya persoalan-persoalan kinerja aparatur birokrasi public servant (PNS atau ASN) yang sampai saat ini masih dianggap belum ideal. Belum maksimalnya kinerja-kinerja para abdi negara dalam menjalankan tugas-tugasnya dan fungsi-fungsinya, dinyatakan dengan masih banyaknya keluhan-keluhan yang disampaikan masyarakat atas pelayanan publik yang diberikan pemerintah selama ini, juga masih seringnya ditemukan kasus penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), juga penempatan para abdi negara yang tidak sesuai dengan persyaratan posisi jabatan. Meskipun demikian, waktu kini pengelolaan kinerja-kinerja public servant (PNS atau ASN) pada para abdi negara secara terus menerus memperoleh pembenahan secara komprehensif, menyeluruh dan bertahap dengan mengedepankan atau berbasis pada kompetensi.

Pembenahan-pembenahan tersebut berdasarkan ketentuan umum pada UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian yaitu keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian yang meliputi perencanaan, pengadaan (rekrutmen), pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian. Selain problem-problem kinerja para abdi negara; tuntutan perbaikan dan pembaharuan atas manajemen SDM abdi negara juga datang dari publik selaku penerima dan

objek pelayanan publik yang diberikan pemerintah; pelayanan para abdi negara yang lambat; budaya pelayanan para abdi negara yang tidak berorientasi pada kepuasan pelanggan; ketidakmampuan para petugas abdi negara dalam menangani keluhan-keluhan; juga pola berpikir para petugas abdi negara pada pelayanan yang berorientasi hanya kepada “ada uang urusan lancar” adalah warna warni yang masih sering terjadi dan menyebabkan masyarakat lebih baik dan lebih senang untuk berurusan dengan swasta dibanding dengan instansi pemerintah. Kemudian, paradigma waktu kini yang menempatkan masyarakat sebagai pihak-pihak yang harus dilayani menyebabkan kebebasan masyarakat untuk menentukan pelayanan seperti apa yang diharapkan dari pemerintahnya.

Faktor-faktor tuntutan masyarakat pada pelayanan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik tersebut adalah cermin hidupnya dan aktifnya partisipasi masyarakat dalam mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan harus segera ditanggapi/direspon oleh pemerintahan melalui reformasi dan restorasi manajemen SDM para abdi negaranya. Reformasi dan restorasi eksekutif-eksekutif pemerintahan ini juga dilakukan pada Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Badan Kepegawaian Daerah (BKD) yang memiliki tugas pokok dan fungsi pada melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah bidang Kepegawaian dan memiliki fungsi sehubungan dengan urusan kepegawaian daerah merupakan ujung tombak dalam reformasi birokrasi yang dicanangkan secara nasional ini. Reformasi birokrasi yang dicanangkan diharapkan tidak hanya menjadi sekedar dialog diskusi manis saja, namun dapat diwujudkan melalui kinerja-kinerja sesungguhnya dan parameter pengukuran yang akuntabel dan terukur akhirnya masyarakat dapat melihat hasil secara output dan outcome sebagai stakeholder tertinggi. Langkah-langkah mereformasi dan merestorasi para eksekutif-eksekutif pemerintahan dan hal-hal apa saja yang sudah dilakukan oleh para pemerintahan daerah. Adapun tujuannya adalah untuk menggambarkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) para public servant (PNS atau ASN) dalam rangka reformasi dan restorasi pada eksekutif-eksekutif pemerintahan di pusat dan daerah-daerah.

Menurut teori-teorinya yaitu

1. Administrasi Publik Menurut Harbani Pasolong (2007:6), konsep administrasi publik di Indonesia pada dasarnya bukanlah konsep yang baru, karena konsep administrasi publik tersebut sudah ada sejak dari dulu, hanya para pakar mengganti istilah administrasi publik menjadi

administrasi negara. Chandler & Piano dalam Keban (2004:3) yang dikutip Harbani Pasolong (2007:6), mengatakan bahwa Administrasi Publik adalah proses di mana sumber daya dan personel publik diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola (manage) keputusan-keputusan dalam kebijakan publik.

2. Administrasi Publik Baru Paradigma Reinventing Government juga dikenal sebagai New Public Management (NPM) dan menjadi begitu populer ketika prinsip "Good Governance" diimplementasikan. Paradigma NPM melihat bahwa paradigma manajemen terdahulu kurang efektif dalam memecahkan masalah dalam memberikan pelayanan kepada publik.
3. Manajemen secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam.
4. Follet yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
5. Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti (2008: 1) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
6. Gulick dalam Wijayanti (2008: 1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (science) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Manajemen Sumber Daya Manusia Pada dasarnya manajemen publik, yaitu manajemen instansi pemerintah.
7. Samuel E Overman dalam Keban (2005:85), mengemukakan bahwa manajemen publik bukanlah "scientific management", meskipun sangat dipengaruhi "scientific management". Manajemen publik

bukanlah “policy analysis”, bukan juga administrasi publik, merefleksikan tekanan-tekanan antara orientasi “rational-instrumental” pada satu pihak, dan orientasi politik kebijakan dipihak lain.

8. Manajemen publik adalah suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen seperti planning, organizing, dan controlling satu sisi dengan SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik disisi lain (Pasolong, 2014 : 83).
9. Reformasi Birokrasi, Birokrasi berasal dari kata “bureau” yang berarti meja atau kantor; dan kata “kratia” (cratein) yang berarti pemerintah/rakyat. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi. Dalam konsep bahasa Inggris secara umum, Birokrasi disebut dengan “civil service”. Selain itu juga sering disebut dengan public sector, public service atau public administration. Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Penataan sumber daya manusia dalam proses reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk pendekatan manajemen sumber daya manusia. Dalam perspektif reformasi birokrasi, pendekatan ini dilakukan dalam rangka menyikapi, mengatasi dan sekaligus mengantisipasi permasalahan sumber daya manusia dalam birokrasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Veithzal Rivai (2003) dalam (Subekhi dan Jauhar, 2012:20) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian adalah proses pembagian kerja yang disertai dengan pendelegasian wewenang. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Sedarmayanti (2009:94) pengukuran mengenai penataan sumber daya manusia/aparatur dilaksanakan dengan memerhatikan : (1) Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian; (2) Sistem diklat yang efektif; (3) Standar dan peningkatan kinerja; (4) Pola karier yang jelas dan terencana; (5)

Standar kompetensi jabatan; (6) Klasifikasi jabatan; (7) Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (8) Rekrutmen sesuai prosedur; (9) Penempatan pegawai sesuai keahlian; (10) Renumerasi memadai; (11) Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.

Pendapat lainnya diutarakan oleh Edy Topo Ashari dalam jurnal Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur Persyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik (Edy Topo Ashari, 2009) yang mengemukakan bahwa pengelolaan manajemen SDM Aparatur dilakukan melalui : (1) Asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (2) Membangun sistem penilaian kinerja; (3) Mengembangkan sistem pengadaan dan seleksi; (4) Mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan; (5) Memperkuat pola rotasi, mutasi, dan promosi; (6) Memperkuat pola karir; (7) Mendorong terwujudnya PNS yang sejahtera; (8) Membangun atau memperkuat database kepegawaian; (9) Mendorong terciptanya kedisiplinan aparatur. Penataan sumber daya manusia aparatur dalam rangka reformasi birokrasi termasuk ke dalam lingkup manajemen publik dengan focus fungsi manajerial pada sektor perencanaan sumber daya manusia. Pengukuran penataan sumber daya manusia aparatur menurut Sedarmayanti (2009:94) dan Edy T. Ashari (2009) secara garis besar terdiri dari (1) tugas, fungsi dan beban tugas proporsional; (2) rekrutmen sesuai prosedur; (3) remunerasi memadai; (4) standar kompetensi jabatan; (5) asesmen kompetensi individu bagi aparatur; (6) membangun sistem penilaian kinerja; (7) membangun atau memperkuat database kepegawaian; (8) mengembangkan pola pengembangan dan pelatihan.

5.3 Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Aparatur Pelayanan Publik

Setelah hal-hal tersebut di atas, maka seharusnya dikerjakan dan dilaksanakan Prinsip-prinsip dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Dan konsep utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, agar memberikan kontribusi yang terbaik bagi perwujudan eksistensinya melalui peningkatan ketrampilan/keahlian dalam melaksanakan tugas pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Pemberdayaan tersebut dilakukan melalui pengintegrasian sumber daya manusia (SDM) dengan sumber-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi. Untuk organisasi non profit bidang

pemerintahan, sumber-sumber daya yang dimiliki antara lain : (a) sumber daya material; (b) sumber daya finansial; (c) sumber daya manusia; (d) sumber daya teknologi; dan (e) sumber daya informasi (Nawawi, 2000 : 282). Dengan mendayagunakan semua sumber daya tersebut secara terintegrasi dan menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai faktor-faktor pokok utama maka kegiatan-kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) akan dapat mewujudkan tujuan-tujuan organisasi.

Pengintegrasian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan pengembangan organisasi ke dalam manajemen stratejik diwujudkan dalam strategi-strategi di dalam kegiatan-kegiatan Rencana Stratejik (Renstra) organisasi dan kegiatan-kegiatan di dalam Rencana Operasional (Renop) organisasi. Di lingkungan organisasi non profit seperti bidang pemerintahan, kegiatan-kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki tujuan yang sejalan dan searah dengan tujuan-tujuan pengembangan organisasi dan tujuan-tujuan implementasi manajemen stratejik, yaitu :

1. Tujuan Organisasi (Organization Objective), adalah untuk melihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) itu ada/eksis, perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.
2. Tujuan Fungsional (Functional Objective), adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal dan optimal.
3. Tujuan Kemasyarakatan (Societal Objective), adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat.
4. Tujuan Personal/Pribadi (Personal Objective) sumber daya manusia (SDM), adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan-tujuan organisasinya. (Sedarmayanti, 1999).

Kegiatan-kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari proses manajemen yang terpusat pokok-pokoknya dan merupakan kunci utama dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Nawawi (2000) mengemukakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu :

1. Analisis Pekerjaan/Jabatan (Job Analysis);
2. Perencanaan SDM (HRD Planning);
3. Penarikan (Recruitment);
4. Seleksi dan Penempatan (Selection and Staffing);
5. Orientasi dan Sosialisasi;
6. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development);
7. Perencanaan Karir (Career Planning);
8. Penilaian Kinerja (Job Performance Appraisal); dan
9. Pengupahan/Kompensasi.

5.4 Peranan BKN dan BKD Serta Men PAN-RB Dalam Peningkatan Publik

Tindakan-tindakan berikutnya dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) serta Kementerian PAN-RB secara berkelanjutan dan terus menerus. Oleh karena itu, ada beberapa strategi dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur pelayanan publik antara lain :

1. Pelatihan dan Pendidikan

Peningkatan kualitas melalui pelatihan dan pendidikan menjadi kunci peningkatan kualitas SDM aparatur yang profesional dan berkualitas. Melalui kegiatan pengembangan pendidikan dan pelatihan sebagai instrument penguatan kapasitas SDM aparatur negara dalam rangka memaksimalkan kinerja dengan pengalaman dan pendidikan yang lebih luas berdampak kepada etos kerja dan psikologi SDM untuk meningkatkan kinerjanya. Hasibuan (2009) dan Ekaningsih (2013) mengungkapkan bahwa pendidikan adalah proses meningkatkan keilmuan dalam bidang teoritis, konseptual, dan moral. Pendidikan tidak hanya ditafsirkan sebagai formalitas transformasi ilmu pengetahuan secara teoritik. Pendidikan mempunyai makna konferehensif terhadap penerima pendidikan, baik secara keilmuan, konsepsi dan etika kehidupan secara filosofi. Pelatihan adalah pemberian pengetahuan dan pengalaman kepada aparatur dalam meningkatkan kinerja yang lebih baik dan

berkualitas. Pendidikan dan pelatihan sebagai paradigma baru bagi pegawai untuk memperoleh pengetahuan yang lebih tinggi dan pengalaman yang lebih luas dalam kerangka menjamin tercapainya kualitas instansi yang lebih baik. Seyogyanya pelatihan dan pendidikan bagi SDM aparatur pelayanan publik memberikan kontribusi yang dominan terhadap peningkatan kualitas pelayanan yang prima dan berkualitas. Pendidikan dan pelatihan yang diikuti menjadi kunci terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, sehingga dampak positif yang diharapkan dapat dirasakan sebagai implikasi dari pencapaian keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan.

2. Posisi dan Jabatan

Pasal 68 (1) UU ASN menjelaskan bahwa PNS diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu pada instansi pemerintah. Dilanjutkan dalam ayat (2) bahwa pengangkatan itu ditentukan berdasarkan perbandingan objektivitas antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Sementara dalam ayat (4) menegaskan, bahwa PNS dapat berpindah antara dan antara jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi, dan jabatan fungsional di instansi pemerintah pusat dan daerah berdasarkan sesuatu yang dipersyaratkan. Untuk menjalankan komposisi jabatan dalam ASN, maka diperlukan sebuah peraturan pemerintah yang mengatur secara teknis tentang jabatan dan posisi PNS sebagai SDM aparatur pelayanan publik. Jabatan merupakan kekuasaan yang melekat dalam diri individu dalam suatu organisasi melalui capaian kinerja, kompetensi, pendidikan, skill, dan unsur lain yang mendukung seseorang untuk mendapatkannya secara adil dan baik.

3. Karier

SDM aparatur pelayanan publik, yang termaktub dalam ASN sesuai dengan UU ASN, yaitu PNS dan PPPK dalam jabatannya dikatakan jabatan karier. Jabatan karier yaitu jabatan yang diangkat melalui berbagai persyaratan dan ketentuan. Kadarisman (2012), menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai agar mencapai sinergi yang berkualitas dan profesional dalam kinerja.

Pengembangan karier SDM aparatur pelayanan publik tentunya menjadi bagian dari sebuah pengembangan karier dalam rangka menciptakan kualitas SDM aparatur yang mampu bekerja secara profesional, mampu melaksanakan semua pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya, memberikan pandangan secara konsepsi terhadap peningkatan instansi pemerintah dalam hal pemberian layanan kepada masyarakat. Sehingga kinerja

SDM aparatur pelayanan publik dapat dirasakan secara faktual oleh masyarakat dan dapat dikembangkan dalam proses penciptaan reformasi kepegawaian dilingkungan instansi pemerintah. Perencanaan karier diperlukan dalam rangka memaksimalkan langkah pengembangan terhadap SDM aparatur pelayanan publik melalui kemampuan kinerja individu.

4. Promosi dan Mutasi

SDM aparatur pelayanan publik sebagai aparatur negara mempunyai hak yang sama dalam hal promosi untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi atau mutasi terhadap aspek peningkatan kualitas pelayanan yang dilakukan. Promosi dan mutasi adalah dua aspek untuk peningkatan kualitas SDM aparatur terhadap aparatur yang lain dalam rangka menstimuluskan pengalaman masing-masing aparatur di dalam kerangka kinerja dan tanggung jawabnya. Diharapkan, adanya promosi dan mutasi memberikan dampak terhadap lingkungan organisasi pelayanan dalam kinerja pelayanan publik. Memberikan gesekan positif dalam lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan professional dalam kehidupan organisasi yang mempunyai output kemanfaatan bagi elemen organisasi di dalamnya.

Pasal 72 (1) menjelaskan bahwa promosi dilakukan berdasarkan atas perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerjasama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada instansi pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. Sementara dalam ayat (2) lebih dikembangkan kedalam kerangka prasyarat untuk promosi sebagai peningkatan kualitas SDM aparatur pelayanan publik bahwa setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Samsudin dalam Kadarisman (2012), mengungkapkan bahwa promosi adalah perpindahan jabatan kepada jabatan yang lebih tinggi, sehingga berkaitan dengan tanggung jawab serta hak yang menyangkut pegawai harus sesuai dengan proporsi dan profesionalitasnya dalam rangka menunjang peningkatan kualitas SDM untuk berkarya dan bekerja lebih baik, berkualitas, dan professional. Mutasi, menurut Sastrowardoyo dalam Kadarisman (2012) menjelaskan bahwa mutasi adalah perpindahan tanggung jawab, kinerja, jabatan, status pekerjaan, dengan segala hak dan kewajibannya sebagai suatu penyegaran terhadap kinerja pegawai dalam rangka untuk memberikan dampak positif bagi psikologi, situasi dan kondisi pegawai dalam meningkatkan kualitas kinerja yang lebih baik dan maksimal.

Diharapkan dengan adanya mutasi, pegawai dapat bekerja lebih refresh dalam situasi dan kondisi yang baru dengan status dan tanggung jawab serta ketenagakerjaan yang baru pula. Sehingga mampu menciptakan kondisi kerja yang fleksibel dan dinamis dalam peningkatan kualitas kerja yang lebih baik. Mutasi PNS dalam UU ASN dalam pasal 73 ayat (1) dan (2) menjelaskan bahwa setiap PNS dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam 1 (satu) instansi pemerintah, antar pemerintah pusat dengan daerah, daerah dengan daerah, pusat dengan daerah atau daerah dengan pusat, dan perwakilan Negara Kesatuan Republik Indonesia di luar negeri. Hal itu dilakukan oleh PPK.

5. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja bagi SDM aparatur sebagai kerangka koreksi dan evaluasi untuk pengembangan dan peningkatan kualitas kinerja pelayanan yang diberikan. Evaluasi kinerja sebagai penilaian bagi SDM aparatur dapat membantu untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja SDM aparatur. Sehingga dapat ditemukan solusi terhadap pekerjaan dan tanggung jawab yang sudah dilakukan. Aspek penilaian juga menjadi kunci utama dalam memberikan penghargaan dan sanksi bagi ASN sesuai dengan kinerja dan tugasnya. Pembinaan kinerja dalam ketentuan pasal 75 UU ASN menjelaskan bahwa penilaian kinerja PNS adalah bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Sistem prestasi dimaksud dalam hal ini adalah setiap PNS mempunyai kriteria nilai tersendiri dalam pelaksanaan kinerja dan tanggung jawab yang melekat dalam dirinya sebagai sebuah proses penciptaan objektivitas dalam kerangka memaksimalkan kinerja yang lebih baik. Kinerja yang baik, harus diberikan sebuah reward sebagai motivasi yang memberikan aspek positif bagi pegawai untuk semakin memaksimalkan kinerja. Sehingga diharapkan mampu menciptakan support bagi pegawai yang lain dalam menciptakan kualitas kinerja secara berkesinambungan. Sistem karier dalam penilaian kinerja dalam meningkatkan kualitas SDM aparatur mempunyai efek dan dampak positif terhadap peningkatan kualitas SDM yang lebih baik. Artinya bahwa, sistem karier sebagai hak dari setiap pegawai yang memenuhi persyaratan dalam penilaian kinerja pelayanan publik. Tentunya harus diimbangi oleh kerangka kinerja yang lebih berkualitas dan akuntabilitas.

6. Penggajian, Penghargaan, Jaminan

Pensiun, dan Hari Tua. Proses penggajian terhadap SDM aparatur menjadi keharusan bagi instansi untuk melakukan proporsionalitas terhadap kinerja sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diembannya. Penggajian menjadi aspek utama dalam proses peningkatan kualitas SDM aparatur dalam

mengembangkan kinerja pelayanan kepada masyarakat. Gaji yang seimbang dengan kinerja, dapat berdampak kepada inovasi yang dilakukan dalam memberikan pelayanan secara professional. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan prestasi kinerja yang sudah dilakukan. UU ASN pasal 79 ayat (1), (2), dan (3) bahwa kewajiban pemerintah dalam mengembangkan manajemen PNS adalah dengan memberikan gaji yang harus dibayarkan secara layak dan menjamin kesejahteraan PNS. Penggajian diberikan berdasarkan beban kerja, tanggungjawab, dan risiko pekerjaan yang diberikan secara bertahap. Pasal 80 ayat (1), (2), (3), dan (4) UU ASN, menjelaskan selain penggajian, PNS menerima tunjangan dan fasilitas, baik tunjangan kinerja maupun tunjangan keamanan yang dibayarkan sesuai dengan pencapaian kinerja. Penggajian menjadi motivasi utama dalam peningkatan kualitas SDM aparatur pelayanan publik dalam rangka memberikan motivasi dan semangat kinerja bagi pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas kinerja. Gaji merupakan kondisi utama yang harus diterima oleh SDM aparatur sebagai hak dari tanggung jawab dan kinerja sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Hal ini berfungsi untuk meningkatkan kesinambungan antara pekerjaan dan insentif yang diterimanya. Dapat dikatakan bahwa gaji merupakan nadi dari SDM aparatur dalam pengembangan dan peningkatan kualitas kinerja yang lebih professional. Sedangkan pasal 82 UU ASN menjelaskan bahwa penghargaan adalah ditujukan untuk menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya. Kemudian lebih lanjut, pasal 83 ayat menegaskan penghargaan berupa tanda kehormatan, kenaikan pangkat istimewa, kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi dan kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan. Jaminan pensiun adalah diberikan kepada SDM aparatur yang diberikan atas dasar pengabdian terhadap kinerja dan tanggung jawabnya dalam kerangka memberikan jaminan atas kesejahteraan bagi dirinya ketika sudah memasuki usia tua. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memberikan jaminan atas segala bentuk abdi dengan jasa-jasa yang sudah diberikan kepada pemerintah. Pasal 91 ayat (3) dan (4) UU ASN dikatakan bahwa jaminan pensiun PNS dan jaminan hari tua diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua sebagai hak dan penghargaan atas pengabdian sebagai aparatur negara. Hal itu, mencakup jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang diberikan berdasarkan jaminan sosial nasional.

7. Pemberdayaan dan perlindungan

Pemberdayaan merupakan rangkaian peningkatan kualitas SDM aparatur atau pegawai dalam rangka merawat keberadaan pegawai dengan kinerja yang berkualitas dan berkesinambungan antara kinerja dan hak yang harus diberdayakan berdasarkan kualitas dan kuantitas kinerja yang lebih baik. Tjiptono dalam Kadarisman (2012) memberikan pemahaman terhadap makna pemberdayaan secara konseptual adalah upaya memberikan otonomi, kepercayaan, dan mendorong untuk kreatif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Konsepsi pemberdayaan bagi SDM aparatur pelayanan publik dalam meningkatkan kualitas pelayanan bagi masyarakat dituntut untuk kreatif dalam berbagai aspek kehidupan birokrasi pelayanan untuk menciptakan kondisi pelayanan yang lebih fleksibel dan akuntabel. Sehingga mampu menciptakan kreasi pelayanan yang lebih prima dan inovasi tersendiri bagi SDM aparatur dalam pengembangan pelayanannya. Hambatan Yang Dapat Muncul Dalam Peningkatan Kualitas Aparatur Sipil Negara Pelayanan Publik Peningkatan SDM aparatur dalam pengelolaan dan manajemen ASN menjadi tantangan tersendiri dalam organisasi pemerintah. SDM aparatur pelayanan publik yang berkualitas dapat menjalankan kinerja sesuai dengan tatanan dan aturan yang telah diaplikasikan dalam kerangka kinerja pemerintahan. Tujuannya adalah untuk membangun sinergitas antara SDM aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pembahasan pada peningkatan kualitas SDM aparatur di atas memberikan langkah konkrit kepada pemerintah dalam mengembangkan SDM melalui berbagai motivasi dan konsepsi pemikiran ke dalam aspek kehidupan lingkungan organisasi. Harapannya adalah untuk menciptakan kondisi lingkungan pemerintahan yang nyaman dan aman bagi SDM aparatur pelayanan publik dalam menjadikan passion terhadap kinerjanya. Sehingga cita-cita pemerintah untuk menciptakan *good government* dan *good governance* dapat tercapai sesuai dengan RPJPN 2005-2025 dalam kerangka reformasi birokrasi. Namun dalam perkembangan semakin tingginya tingkat permintaan layanan dari masyarakat menjadi kendala bagi pemerintah dalam pengembangan SDM aparatur pelayanan yang maksimal. Pun demikian, perubahan paradigma dan lingkungan organisasi juga dapat berdampak terhadap pencapaian peningkatan kualitas SDM aparatur pelayanan publik, serta berbagai faktor lain yang memperlemah kehidupan SDM aparatur dalam kinerja dan tanggung jawabnya.

Beberapa hambatan yang muncul dalam kerangka peningkatan kualitas SDM aparatur pelayanan publik adalah Pertama, kompetensi yang dimiliki oleh SDM

aparatur pelayanan publik. Perkembangan sosial kemasyarakatan dalam tatanan pemerintahan semakin tinggi dari tahun ke tahun. Aspek permintaan masyarakat dalam pelayanan publik semakin meningkat seiring dengan kebutuhan dan harapan yang diinginkan oleh masyarakat. Semakin tinggi permintaan pelayanan masyarakat kepada pemerintah dalam memenuhi kebutuhannya, tentunya berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik. Mengingat pelayanan publik yang ada saat ini masih banyak menggunakan sistem konvensional yang mengandalkan kemampuan dan skill dari unsur manusianya. Sementara itu, keterbatasan SDM aparatur pelayanan menjadi pengaruh tersendiri dalam hambatan yang mungkin dirasakan oleh pemimpin instansi pemerintah dalam peningkatan kualitas pelayanan bagi SDM aparatur pelayanannya. SDM aparatur dalam pelayanan tidak cukup diandalkan dan dibekali oleh pendidikan dan pelatihan saja dalam pengembangan kualitas dan profesionalitasnya. Semakin tinggi pelayanan yang diharapkan, maka aspek keterbatasan manusia atas kebutuhan layanan masyarakat dapat berdampak kepada tingkat kualitas yang dimiliki oleh SDM tersebut. Kompetensi SDM yang rendah dalam pelayanan publik dapat berdampak secara signifikan terhadap kinerja pelayanan.

Rendahnya kompetensi aparatur dapat memperlambat pencapaian tujuan reformasi kepegawaian dalam rangka pencapaian tujuan pemerintah. Tingkat kompetensi yang rendah, mempersulit pengembangan SDM dalam meningkatkan kualitas kinerja yang dimilikinya. Skill dan pengetahuan yang rendah tidak mampu bersaing dengan kebutuhan masyarakat yang semakin tinggi. Pengetahuan masyarakat yang semakin canggih terhadap layanan yang diharapkan memicu rendahnya akuntabilitas kinerja SDM. Apalagi SDM aparatur sebagai ujung tombak dari pencapaian good governance. Oleh karena itu, sebagai antisipasi dari hambatan yang akan muncul dalam kerangka pengembangan SDM aparatur pelayanan publik dapat diatasi dengan perbaikan sistem rekrutmen secara nasional. Sistem rekrutmen dilakukan secara objektif untuk menghasilkan kualitas SDM yang profesional dan harus diimbangi dengan tingkat pendidikan ASN dalam memperkuat aspek pelayanan yang lebih baik.

Kedua, perubahan dan tumpang tindihnya peraturan bagi SDM aparatur pelayanan publik. SDM aparatur pelayanan publik merupakan pengabdian kepada pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. ASN sebagai pelayanan masyarakat diukur dan dipekerjakan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang berlaku, seperti Undang-Undang, peraturan pemerintah, peraturan kepala daerah dan aturan-aturan lain yang mengikat secara legal.

Pengembangan SDM aparatur masuk kedalam aspek peraturan perUndang-Undangan yang mengatur tentang bagaimana meningkatkan kualitas SDM dalam organisasi pemerintah. Namun dalam perkembangannya, kadangkala muncul peraturan baru atau ketentuan baru yang mengatur dengan tingkat relevansi yang lemah. Sehingga hal ini dapat memengaruhi aspek peningkatan kualitas SDM sebagai bagian terpenting dalam pengembangan sumber daya manusia. Adakalanya perubahan pada tata aturan terhadap pengembangan SDM yang seringkali berubah, dari aturan yang lama menjadi aturan yang baru. Perubahan aturan terkait dengan pengembangan SDM aparatur menjadi kendala tersendiri dalam proses persiapan bagi SDM. Semula sudah disiapkan sesuai dengan ketentuan yang ada, karena ada perubahan aturan, maka tingkat penyesuaiannya juga lambat dan lama.

Ketiga, kesetaraan dan keadilan yang tidak seimbang. Lingkup organisasi pemerintah harus menciptakan keadilan bagi Stakeholder di dalamnya. Keberadaan SDM di dalam lembaga mempunyai peran dan fungsi masing-masing sesuai dengan jabatan dan tanggung jawabnya. Prinsip keadilan dalam pengembangan SDM aparatur menjadi keharusan, terutama bagi pimpinan dalam mengelola organisasi. Pemimpin yang tidak adil akan berdampak kepada peningkatan kualitas SDM di bawahnya. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan tidak mempunyai efek terhadap peningkatan kualitas kinerja pelayanan, jika pemimpin sebagai pengelola tidak berlaku adil. Demikian pula, kesetaraan bagi sesama aparatur harus seimbang dan merata. Apapun bentuk kebijakan dalam organisasi harus dilakukan secara bersama-sama dan berjalan sesuai dengan ketentuan perUndang-Undangan yang berlaku. Keadilan dan kesetaraan bagi SDM aparatur, terutama aparatur pelayanan publik menjadi kunci dari pengembangan dan peningkatan kualitas SDM secara internalisasi lingkungan. Peningkatan tidak hanya diperoleh melalui pendidikan dan pelatihan serta aspek lain yang mengikutinya. Aspek etika dan etos kerja bermula dari rasa adil dan setara yang dirasakan oleh SDM dalam kerangka kinerja sebagai tugas pokoknya. Jika pemimpin yang adil, maka mempunyai pengaruh yang baik dalam peningkatan kualitas kinerja SDM. Hal ini disebabkan oleh adanya korelasi antara sikap dan karakteristik pemimpin terhadap aspek kinerja SDM.

Untuk mencegah hambatan terhadap peningkatan kualitas SDM aparatur pelayanan publik, pemerintah harus segera merancang peraturan pemerintah atau peraturan menteri terkait dengan UU ASN sebagai acuan dalam rangka reformasi birokrasi dan kepegawaian serta meningkatkan kualitas kinerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Sehingga harapan pemerintah dalam

pengelolaan dan pengembangan birokrasi dapat berjalan seiring dengan tujuan utama birokrasi pemerintahan, yaitu *good government* dan *good governance*. "Sebagai bagian SDM, aparatur sipil negara (ASN) menjadi katalisator pembangunan SDM di bidang lainnya karena ASN memiliki kewenangan dalam kebijakan, anggaran, hingga pengelolaan SDM itu sendiri. Oleh karena itu pembangunan SDM ASN harus dilakukan melalui pembangunan talenta dan sistem merit, yakni kebijakan manajemen ASN berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, umur, atau kondisi kecacatan," tutur dia. Diakui Tri, memang masih banyak tantangan dalam mewujudkan pengembangan kompetensi ASN demi terwujudnya profesionalisme birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, mulai politisasi jabatan, kriminalisasi jabatan, hingga kesenjangan kompetensi ASN sendiri. "Belum lagi persoalan yang berkaitan dengan budaya, seperti masih adanya budaya senioritas, budaya mencari keuntungan, hingga orientasi *job seeker*. Bahkan, persoalan anggaran hingga terbatasnya kualitas dan kuantitas SDM pun menjadi persoalan lain," ucapnya. Kondisi tersebut, kata dia, mendorong pihaknya untuk terus mengembangkan kompetensi ASN melalui berbagai upaya, mulai dari pembaruan kurikulum pelatihan ASN level manajerial, sekolah kader untuk kader ASN yang memiliki talenta lebih, *corporate university* untuk menjawab kebutuhan organisasi, hingga pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil (CPNS) yang terintegrasi. Tri menambahkan, pengembangan kompetensi ASN tersebut juga tentu harus dibarengi penilaian. Dengan adanya penilaian, pengembangan kompetensi diharapkan menunjukkan grafik yang terus meningkat. Pasalnya, kompetensi bukanlah hal yang sifatnya statis. Terpisah, Asdep Pengembangan Kompetensi dan Kinerja SDM Aparatur Kementerian PANRB, Salman mengatakan, penguatan manajemen talenta melalui unsur hasil penilaian kompetensi akan sangat mendukung visi pemerintahan Jokowi 2019-2024 mendatang. Pihaknya pun akan memperkuat Undang Undang ASN dan manajemen PNS yang sudah berjalan sejak 2015 melalui instrumen tambahan, baik yang sifatnya makro maupun mikro.

Bab 6

Kondisi Layanan Publik Di Indonesia

6.1 Pendahuluan

Istilah customer yang biasa digunakan dalam kegiatan pemasaran dan menjadi tujuan utama dari strategi pemasaran (customer focus), kini dijadikan perhatian oleh pemerintah dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Dalam Ilmu Marketing, customer focus, merupakan perhatian penuh perusahaan terhadap semua kebutuhan dan keinginan konsumen. Dengan demikian konsumen tidak berpaling terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Konsumen harus mendapatkan kepuasan (customer satisfaction), sebab jika konsumen puas, sebagai bentuk loyalitas, konsumen akan menceritakan pengalaman baik ini kepada banyak orang (word of mouth). Berita dari mulut ke mulut yang disampaikan oleh konsumen, selain berpotensi melahirkan pelanggan-pelanggan baru, juga dapat mengurangi biaya promosi. Oleh karena itu, untuk menjaga dan memelihara kepuasan konsumen, kuncinya tergantung pada sejauhmana perusahaan secara kreatif dan inovatif dapat memandang, mengamati dan menganalisa setiap kebutuhan dan keinginan konsumen, mengingat preferensi konsumen secara continue mengalami perubahan, dinamis, dan kompleks. Perubahan ini terjadi, sebagai dampak dari kemajuan teknologi informasi yang berkembang pada era

digitalisasi 4.0 (Simarmata, 2006)(Jamaludin *et al.*, 2020)(Simarmata *et al.*, 2020)(Rumondang *et al.*, 2020)(Lubis *et al.*, 2020)(Rumondang *et al.*, 2019)(Ginantra *et al.*, 2020), di mana konsumen dapat mengakses berbagai peristiwa di muka bumi, dengan mudah, cepat, dan efisien. Fungsi dan peran pemerintah sebagai pembuat kebijakan publik, harus menempatkan warga negara sebagai customer, dalam arti pemerintah fokus memberikan pelayanan yang prima, dengan cara memperhatikan kebutuhan dan keinginan secara maksimal, guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat agar dapat hidup nyaman dan tenteram.

Untuk membangun kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), organisasi-organisasi, baik waralaba maupun nirlaba dapat menggunakan strategi pemasaran yang terdiri dari tiga langkah, yakni: *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* (STP). Pertama, *Segmentation*, menunjuk kepada kemampuan organisasi (misalnya organisasi waralaba) dalam memandang pasar secara kreatif. Yang dimaksud dengan kreatif, ialah dikarenakan pasar pada saat ini sangat heterogen, dinamis, dan tidak terstruktur, maka dalam memandang pasar, perusahaan harus mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu; geografi, demografi, psikografi, dan behavioral (Kotler, 2012), dengan demikian, pasar akan terbagi menjadi beberapa kelompok yang memiliki karakteristik yang sama. Kedua, *Targeting*, bagaimana perusahaan dapat mengoptimalkan pasar yang sudah dikelompokkan menjadi beberapa kelompok. Perusahaan harus memiliki kemampuan cara memilih pasar, pasar mana yang akan menjadi target market-nya. Dalam melakukan *targeting* perusahaan senantiasa mempertimbangkan faktor: misi dan visi, sumber daya, potensi keuntungan dari masing-masing target pasar, selain itu menurut pakar marketing nasional, Hermawan Kartajaya (2002), prioritas, variabilitas, dan fleksibilitas menjadi dasar untuk menentukan target pasar. Apakah perusahaan akan membidik pasar *single*, *selective*, *extensive* (Kotler, 2012), semuanya tergantung kepada kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Ketiga, *Positioning*, setelah pasar dikelompokkan kedalam beberapa kelompok, kemudian ditentukan pasar-pasar mana saja yang akan menjadi targetnya, selanjutnya perusahaan harus menyampaikan nilai yang terkandung dalam produk atau jasa tersebut kepada konsumen. Banyak media yang dapat digunakan untuk menyampaikan nilai, baik yang bersifat *off line* maupun *online*. Intinya nilai-nilai yang terkandung dalam produk atau jasa itu, baik nilai fungsional maupun emosional harus bisa sampai ke dalam benak konsumen (*brand image*). Konsep *segmentation*, *targeting*, dan *positioning* merupakan cara yang paling efektif dalam

menyampaikan produk atau jasa kepada konsumen (Kasali, 2001) sehingga konsumen akan mendapatkan kepuasan (Customer Satisfaction).

Konsep *marketing* sangat relevan digunakan dalam semua sektor kehidupan, termasuk dalam kehidupan bernegara (A. P. Sari *et al.*, 2020; Budiarta, Ginting dan Janner Simarmata, 2020; Saputra *et al.*, 2020; Siregar *et al.*, 2020; D. C. Sari *et al.*, 2020; Fajrillah *et al.*, 2020; Ginantra *et al.*, 2020; Hasibuan *et al.*, 2020; Hastuti *et al.*, 2020; Purnomo *et al.*, 2020; Rumondang *et al.*, 2020; Salmiah *et al.*, 2020) Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar 1945, Pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan kepada semua warga negara, tanpa membedakan dari faktor: agama, suku, dan ras. Bagaimana membangun kualitas pelayanan publik yang baik dan memenuhi standar Good Governance? Untuk menjawab ini, perlu dipahami pengertian kualitas, pelayanan, dan publik. Pertama, *quality*, yakni kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melampaui harapan (Goetsch & Davis, 2010). Kondisi kualitas senantiasa berubah, mengikuti perubahan ekspektasi konsumen. Jika semula marketing hanya mengidentifikasi, memenuhi dan memuaskan konsumen, sekarang ekspektasi konsumen berubah, semua produk atau jasa harus bisa melampaui harapan-harapan konsumen (potential product). Jika harapan-harapan konsumen dapat dilampaui maka akan sulit diikuti atau ditiru oleh produsen lain. Konsep ini dalam peta persaingan akan memudahkan untuk menentukan mana yang menjadi winner dan loser. Demikian juga dengan negara, mana negara-negara yang mampu menyejahterakan masyarakatnya dan mana yang tidak, tergantung cara pandang pemerintah dalam menempatkan warga negara, apakah warga negara dipandang sebagai customer? Atau warga negara masih dieksploitasi sebagai alat untuk mendapatkan penghasilan, seperti yang terjadi di negara-negara otoriter.

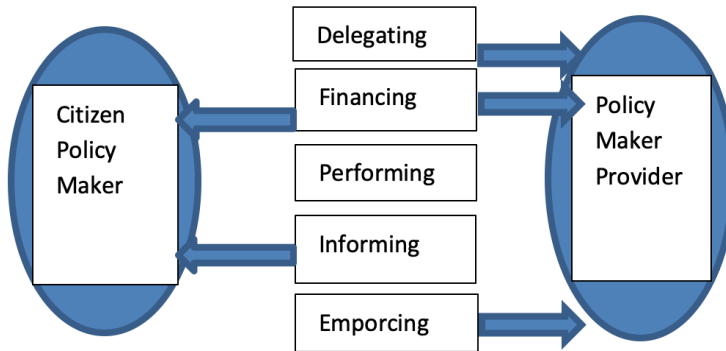
Menurut Garvin (1988), untuk memahami kualitas dapat dilakukan dengan menggunakan lima pendekatan, yakni: *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach*, dan *value-based approach*. *Transcendental Approach*, yaitu segala sesuatu (produk atau jasa) yang bisa diketahui dengan cara dirasakan, namun susah diungkapkan dengan kata atau angka, konsumen hanya bisa belajar memahami kualitas melalui pengalaman yang didapatkan dari *exposur* yang berulang kali. *Product-Based Approach*, yaitu karakteristik atau atribut objektif yang dapat dikuantitatifkan dan dapat diukur. Karena perspektif ini sangat objektif, maka tidak bisa menjelaskan perbedaan mengenai selera, kebutuhan, dan preferensi

konsumen. *User-Based Approach*, yaitu kualitas tergantung pada orang yang menilainya, sehingga hanya produk yang bisa memuaskan kebutuhan konsumen, maka produk tersebut dianggap produk yang berkualitas. Produk bisa dikatakan berkualitas bila mampu memenuhi ekspektasinya. Perspektif ini bersifat subyektif, sehingga produk dikatakan berkualitas menurut konsumen yang satu, tetapi belum tentu berkualitas menurut konsumen lain. *Manufacturing-Based Approach*, yaitu kualitas merupakan kesesuaian antara spesifikasi produksi dan operasi yang disusun secara internal, hal ini seringkali dipicu oleh suatu keinginan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi biaya. *Value-Based Approach*, yaitu produk atau jasa dipandang berkualitas bila memenuhi persyaratan value dan price. Pandangan ini tidak jauh beda dengan teori nilai yang dikemukakan oleh Kotler (2012), produk atau jasa dikatakan berkualitas bila nilai (nilai fungsional dan emosional) lebih tinggi jika dibandingkan dengan harga yang harus dibayar oleh konsumen. Semakin tinggi manfaat yang diberikan kepada konsumen namun disisi lain harga yang dibebankan kepada konsumen semakin rendah, maka produk atau jasa tersebut dikatakan berkualitas tinggi.

Agar perusahaan dapat efektif dalam menyampaikan kualitas, perusahaan harus berorientasi kepada pandangan konsumen tentang kualitas. Menurut konsumen kualitas merupakan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang dirasakan. Berkenaan dengan kualitas pelayanan yang akan diberikan oleh pemerintah kepada setiap warga negara, sebagai bahan pertimbangan, pemerintah harus mampu mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan, keinginan, dan permintaan warga negara, sehingga antara harapan-harapan warga negara dengan pelayanan yang akan diberikan oleh pemerintah terdapat kesesuaian, dengan demikian pelayanan yang diberikan tentunya sangat berkualitas. Kepuasan warga negara dalam menerima pelayanan dari pemerintah, berpengaruh pada meningkatnya loyalitas masyarakat terhadap negara, misalnya taat dan patuh dalam membayar pajak.

Kedua, *service (layanan)*, menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M PAN/7/2003, yaitu keseluruhan kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah yang secara operasional dilaksanakan oleh instansi-instansi pemerintah atau badan hukum lain milik pemerintah sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya, baik pelayanan yang sifatnya langsung diberikan kepada masyarakat maupun tidak langsung melalui kebijakan-kebijakan tertentu. Orientasi layanan lebih menekankan pada aspek praktik, kebijakan, dan prosedur layanan sebuah organisasi (Tjiptono dan Chandra, 2016). Bagi organisasi yang berorientasi layanan,

service excellence merupakan langkah strategik dalam menciptakan nilai superior. Dalam laporan hasil penelitian Bank Dunia, konsep manajemen pelayanan publik mencakup lima dimensi, yaitu delegating (pendelegasia), financing (pembiayaan) performing (kinerja), informing (informasi), dan enforcing (pengawasan).



Gambar 6.1: Hubungan Warga Negara dan Provider dalam Manajemen Pelayanan Publik.

(World Bank Report, Public Service for Poor, 2003, h. 47)

Berdasarkan hasil penelitian World Bank, bahwa ruang lingkup pelayanan publik memiliki beberapa dimensi, antara lain: dimensi politik, ekonomi, sosial, dan organisasi serta dimensi komunikasi. Dimensi politik menyangkut hubungan antara warga negara dengan politisi dan pembuat kebijakan (legislative, executive) dalam memberikan pelayanan terhadap publik. Sementara dimensi ekonomi mencakup pembiayaan pelayanan publik; apakah akan dibiayai oleh negara atau pihak swasta. Dimensi sosial menyangkut pilihan-pilihan dalam kebijakan mengalokasikan dan memproduksi pelayanan publik kepada kelompok sosial tertentu, misalnya kelompok masyarakat miskin, pengangguran, lansia, dan kelompok lainnya. Dimensi organisasi dan komunikasi, menyangkut kinerja organisasi pelayanan publik; standard kinerja, aparat pelaksana, komunikasi antara warga negara sebagai penerima layanan dengan pemberi layanan, dalam hal ini pemerintah, baik pusat maupun daerah. Sesuai amanat UUD 1945 Amandemen Kedua, yaitu, negara berkewajiban untuk memberikan pelayanan pada bidang pendidikan, kesehatan, keamanan, sosial kepada warga negara. Pelayanan publik, karena didasarkan kepada UU, seringkali disebut sebagai pelayanan konstitusional.

Ketiga, public, yaitu kelompok kepentingan (interest) yang dapat disalurkan dalam bentuk artikulasi maupun agregasi kepentingan, dalam demokrasi politik, beberapa kelompok kepentingan melakukan kerjasama dengan politisi untuk mengartikulasikan kepentingannya. Publik, secara luas mencakup pemerintah, keluarga, rukun tetangga, rukun warga, organisasi non-pemerintah, asosiasi, pers, dan bahkan organisasi sektor swasta. Menurut Frederickson (1997, hh. 31-52) public dapat dipahami dari beberapa perspektif, yaitu:

1. Publik sebagai kelompok kepentingan (perspektif pluralis)
2. Publik sebagai pemilih rasional (perspektif pilihan publik)
3. Publik sebagai pihak yang diwakili (perspektif perwakilan)
4. Publik sebagai pelanggan (perspektif penerima pelayanan publik)
5. Publik sebagai warga negara

Peningkatan kualitas pelayanan publik harus mendapatkan perhatian khusus dari pemerintah, karena pelayanan publik merupakan hak-hak sosial dasar yang dibutuhkan oleh setiap warga negara. Hak-hak sosial dasar tersebut telah diatur dalam UUD 1945, pasal 18 A ayat (2) dan pasal 34 ayat (3), sehingga pemerintah bertanggung jawab untuk memenuhi hak-hak sosial dasar tersebut, bila terjadi penyimpangan, maka pemerintah dapat dikatakan melanggar aturan UUD 1945 dan bertindak inconstitusional. Implementasi kualitas pelayanan publik, menjadi indikator bagi pemerintah dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera dan berkeadilan. Sesuai dengan sila ke-lima dari Pancasila, yaitu Keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Dengan demikian, yang merasakan keadilan bukan hanya kelompok orang tertentu, namun semua masyarakat yang ada di wilayah Indonesia yang membentang dari Sabang sampai Merauke .

6.2 Landasan Normatif Pelayanan Publik

Di bawah ini disampaikan beberapa landasan normatif sebagai acuan pemerintah dalam melaksanakan pelayanan publik di Indonesia:

1. Pembukaan (Preamble) UUD 1945 alinea keempat berbunyi:
“Kemudian dari pada itu untuk membentuk suatu Pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan

seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa...”.

2. Pasal 27 ayat 2, UUD 1945 berbunyi: Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
3. Pasal 31, ayat 1, UUD 1945 berbunyi: Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan.
4. Pasal 31 ayat 2, UUD 1945 berbunyi: Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.
5. Pasal 33 ayat 3, UUD 1945 berbunyi: Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
6. Pasal 34 ayat 1, UUD 1945 berbunyi: Fakir miskin dan anak-anak yang terlantar dipelihara oleh negara.
7. Pasal 34 ayat 2, UUD 1945 berbunyi: Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan.
8. Pasal 34 ayat 3, UUD 1945 berbunyi: Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak.
9. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2015 Tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi
10. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
11. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M PAN/7/2003, Tanggal 10 Juli 2003 Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Indonesia merupakan negara hukum. Sebagai negara hukum, untuk melaksanakan semua kegiatan yang berkaitan dengan fungsi dan peran pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat harus berdasarkan kepada konstitusi. Sesuai dengan konsep trias politika, eksekutif akan selalu menjalankan amanat undang-undang, yang kewenangannya

dirumuskan oleh legislatif, dan pelaksanaannya diawasi oleh yudikatif. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M PAN/7/2003, yang menjadi ruang lingkup pelayanan publik dapat dibagi kedalam tiga kelompok:

Kelompok Pelayanan Publik

1. Kelompok Pelayanan Administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Dokumen-dokumen ini antara lain Kartu Tanda Penduduk (KTP), Akte Pernikahan, Akte Kelahiran, Akte Kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Izin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), izin Mendirikan Bangunan (IMB), Paspor, Sertifikat Kepemilikan/Penguasaan Tanah dan sebagainya.
2. Kelompok Pelayanan Barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan sebagainya.
3. Kelompok Pelayanan Jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, pos dan sebagainya.

Prinsip Pelayanan Publik

1. Kesederhanaan: Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
2. Kejelasan: a. Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; b. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; c. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
3. Kepastian Waktu: Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

4. Akurasi: Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
5. Keamanan: Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
6. Tanggung jawab: Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana: Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
8. Kemudahan Akses: Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
9. Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan: Pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
10. Kenyamanan: Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain.

Standar Pelayanan Publik

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan.

Standar pelayanan, sekurang-kurangnya meliputi :

1. Prosedur Pelayanan: Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu penyelesaian: Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

3. Biaya pelayanan: Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. Produk pelayanan: Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Sarana dan Prasarana: Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan: Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan

6.3 Indeks Kepuasan Masyarakat

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004, tanggal 24 Februari 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah yang menjelaskan:

- a. Pelayanan kepada masyarakat oleh aparatur pemerintah perlu terus ditingkatkan, sehingga mencapai kualitas yang diharapkan;
- b. Untuk mengetahui kinerja pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat, perlu dilakukan penilaian atas pendapat masyarakat terhadap pelayanan, melalui penyusunan indeks kepuasan masyarakat;
- c. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), salah satu kegiatan dalam upaya meningkatkan pelayanan publik adalah menyusun Indeks Kepuasan Masyarakat sebagai tolok ukur terhadap optimalisasi kinerja pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat.
- d. Untuk maksud tersebut pada huruf a, b, dan c perlu ditetapkan Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat unit pelayanan Instansi Pemerintah dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara.

Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat dimaksudkan sebagai acuan bagi Unit Pelayanan instansi pemerintah dalam menyusun indeks kepuasan masyarakat, dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya. Bagi masyarakat, Indeks Kepuasan Masyarakat dapat digunakan sebagai gambaran tentang kinerja pelayanan unit yang bersangkutan. Berdasarkan prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam keputusan Menteri PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang “relevan”, “valid”, dan “reliable”, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Prosedur pelayanan
2. Persyaratan pelayanan
3. Kejelasan petugas pelayanan
4. Kedisiplinan petugas pelayanan
5. Tanggung jawab petugas pelayanan
6. Kemampuan petugas pelayanan
7. Kecepatan pelayanan
8. Keadilan mendapatkan pelayanan
9. Kesopanan dan keramahan petugas
10. Kewajaran biaya pelayanan
11. Kepastian biaya pelayanan
12. Kepastian jadwal pelayanan
13. Kenyamanan lingkungan
14. Keamanan pelayanan

6.4 Kondisi Layanan Publik Di Indonesia

Dari hasil survei yang dilakukan oleh beberapa lembaga dunia, menunjukkan bahwa kondisi layanan publik di Indonesia masih memiliki rapor kurang baik. Misalnya, dalam hal kemudahan berusaha (Ease Of Doing Business, 2018), menurut laporan International Finance Corporation (IFC), Indonesia menempati peringkat ke-91 dari 190 negara atau berada pada peringkat ke-6 dari 10 negara-negara ASEAN. Peringkat ini jauh di bawah Singapura,

Malaysia, Thailand, Brunei Darussalam dan Vietnam. Sedangkan, berdasarkan Indeks Daya Saing Global (Global Competitiveness Index/GCI) tahun 2014–2015, menurut World Economic Forum (WEF), Indonesia berada pada peringkat 37 dari 144 negara yang disurvei. WEF memprediksi, peningkatan daya saing global yang dilakukan oleh suatu negara, akan berkontribusi positif terhadap pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) negara bersangkutan.

Upaya-upaya yang dilakukan bangsa Indonesia dalam meningkatkan daya saing ini, menurut indeks GCI, tetap masih belum berimbang. Dimana, infrastruktur dan juga konektivitas negara Indonesia terus meningkat, di samping kualitas tata kelola publik dan swasta, serta efisiensi pemerintah, tapi di sisi lain, Indonesia masih lemah dalam menangani pasar tenaga kerja, teknologi, kesehatan dan permasalahan pungli/suap dalam pelayanan publik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelayanan publik di Indonesia masih jauh dari harapan masyarakat dengan ditandai oleh pelayanan publik yang tidak transparan, diskriminatif, berbelit-belit, korup dan sebagainya. Kondisi ini tidak terlepas dari rendahnya kualitas penyelenggara pelayanan publik yang belum mampu mengubah pandangannya tentang pelayanan publik, rendahnya partisipasi masyarakat dan belum dipenuhinya standarisasi pelayanan.

Untuk mengatasi persoalan di atas, pemerintah membentuk lembaga Ombudsman, sebagaimana yang diatur dalam Pasal 1 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008, Tentang Ombudsman Republik Indonesia (ORI), dikatakan:

“Ombudsman Republik Indonesia yang selanjutnya disebut Ombudsman adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah”.

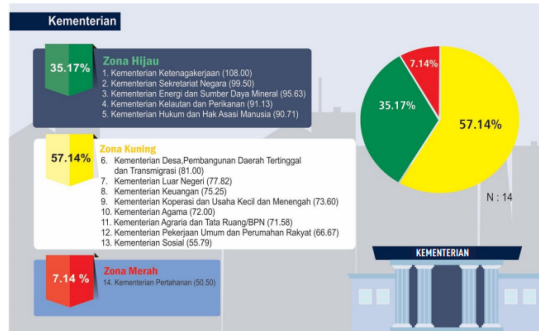
Selanjutnya, pada pasal 2 dijelaskan, yang dimaksudkan dengan Ombudsman adalah:

“Bahwa Ombudsman merupakan lembaga negara yang bersifat mandiri dan tidak memiliki hubungan organik dengan lembaga negara

dan instansi pemerintahan lainnya, serta dalam menjalankan tugas dan wewenangnya bebas dari campur tangan kekuasaan lainnya “.

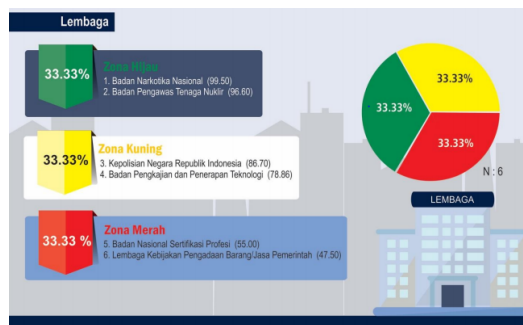
Dalam menjalankan fungsinya sebagai pengawas penyelenggaraan pelayanan publik, baik yang ada dilingkungan kementerian, lembaga, dan pemerintahan daerah, sejak tahun 2013 Ombudsman melakukan survei tingkat kepatuhan. Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019 yang didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015, yang isinya menuntut kepada Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk mematuhi UU No 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Survei Kepatuhan ini berfokus pada atribut standar layanan yang wajib disediakan pada setiap unit pelayanan publik. Atribut standar pelayanan yang disediakan oleh setiap unit layanan beragam bentuknya, seperti standing banner, brosur, booklet, pamflet, media elektronik, dan sebagainya. Hasil survei yang dilakukan pada tahun 2017 menjelaskan tentang penilaian dan pemeriksaan terhadap tingkat kepatuhan yang ada dilingkungan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah. Penilaian menggunakan variabel dan indikator berbasis pada kewajiban pejabat pelayanan publik dalam memenuhi komponen standar pelayanan publik sesuai dengan Pasal 15 dan Bab V UU Pelayanan Publik. Hasilnya, masih ada beberapa kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah yang belum mampu memberikan standar pelayanan kepada masyarakat dengan baik dan memuaskan.

Bidang Kementerian. Penilaian dilingkungan kementerian ditekankan pada upaya pemenuhan komponen standar pelayanan di 14 Kementerian yang menunjukkan bahwa sebanyak 35,71% atau 5 Kementerian masuk dalam zona hijau dengan katagori kepatuhan tinggi, 57,14% atau 8 Kementerian masuk dalam zona kuning dengan katagori kepatuhan sedang dan 7,14% atau 1 Kementerian masuk dalam zona merah dengan katagori kepatuhan rendah. Beberapa komponen standar pelayanan publik dari 481 produk layanan yang sering dilanggar, yaitu ketersediaan fasilitas pelayanan khusus bagi pengguna berkebutuhan khusus seperti kaum disabilitas, ibu menyusui, manula, dan lain sebagainya (21,81%), kewajiban penyelenggara layanan dalam hal menyediakan sarana pengukuran kepuasan masyarakat (52,39%), dan ketersediaan unit layanan terhadap indikator ketersediaan informasi mengenai prosedur dan tatacara penyampaian pengaduan (48,65%), dan maklumat (59,04%).



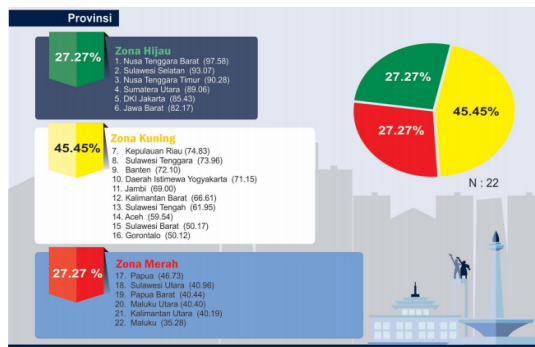
Gambar 6.2: Tingkat Kepatuhan Pada Bidang Kementerian (Ombudsman Republik Indonesia, 2017)

Lembaga Pemerintah. Penilaian di lembaga-lembaga pemerintah ditekankan pada pemenuhan komponen standar pelayanan di 6 Lembaga yang menunjukkan bahwa sebanyak 13,33% atau 2 Lembaga masuk dalam zona merah dengan katagori kepatuhan rendah, 20% atau 3 Lembaga masuk dalam zona kuning dengan katagori kepatuhan sedang dan 66,67% atau 10 Lembaga masuk dalam zona hijau dengan katagori kepatuhan tinggi. BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) dan Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa pemerintah masuk katagori merah karena dinilai kurang patuh dalam menyediakan atribut-atribut guna memberikan informasi kepada masyarakat mengenai berbagai pelayanan yang akan diberikan, seperti pada standar pelayanan, maklumat layanan, keluhan masyarakat, pengukuran kepuasan masyarakat, visi, misi dan moto layanan belum dijalankan secara sempurna, sehingga secara keseluruhan layanan publik di lembaga-lembaga pemerintah belum memuaskan. Seperti dalam gambar di bawah ini:



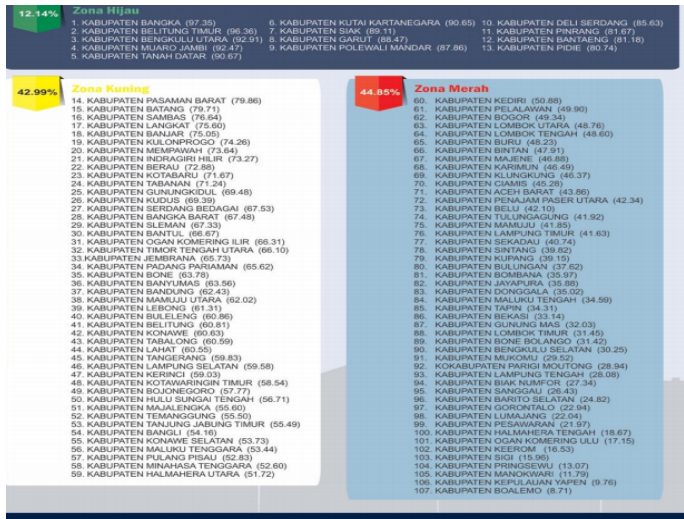
Gambar 6.3: Kepatuhan Lembaga-lembaga Pemerintah (Ombudsman Republik Indonesia, 2017)

Pemerintah Provinsi. Penilaian dilingkungan Pemerintah Provinsi ditekankan pada pemenuhan komponen standar pelayanan di 22 Pemerintah Provinsi (pemprov) yang menunjukkan bahwa sebanyak 27,27% atau 6 pemprov masuk dalam zona hijau dengan katagori kepatuhan tinggi, 45,45% atau 10 pemprov masuk dalam zona kuning dengan katagori kepatuhan sedang dan 27,27% atau 6 pemprov masuk dalam zona merah dengan katagori kepatuhan rendah. Standar layanan dari 2984 produk layanan yang sering dilanggar di lembaga pemerintah adalah ketersediaan pelayanan khusus bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus sebanyak 72,32% atau 2158 produk layanan, ketersediaan informasi dan tatacara penyampaian pengaduan sebanyak 46,65% atau 1392 produk layanan, ketersediaan biaya/tarif layanan sebanyak 41,32% atau 1233 produk layanan.



Gambar 6.4: Tingkat Kepatuhan Di Pemerintah Propinsi (Ombudsman Republik Indonesia, 2017)

Pemerintah Kabupaten. Penilaian terhadap pemenuhan komponen standar pelayanan di 107 Pemerintah Kabupaten (Pemkab) menunjukkan bahwa sebanyak 44,86% atau 48 Pemkab masuk dalam zona merah dengan predikat kepatuhan rendah, 42,99% atau 46 Pemkab masuk dalam zona kuning dengan predikat kepatuhan sedang, dan 12,15% atau 13 Pemkab masuk dalam zona hijau dengan predikat kepatuhan tinggi.



Gambar 6.5: Tingkat Kepatuhan Di Pemerintah Kabupaten (Ombudsman Republik Indonesia, 2017)

Terdapat beberapa indikator yang rendah nilai kepatuhannya, dan belum terpenuhi komponen standar pelayanannya oleh Pemerintah Kabupaten. Dari 6147 produk layanan, Indikator-indikator standar layanan yang masih rendah tersebut yaitu, layanan khusus (86,33%), sarana kebutuhan khusus (69,27%), Pengukuran kepuasan (58,74%).

Pemerintah Kota. Penilaian terhadap pemenuhan komponen standar pelayanan di 45 Pemerintah Kota (Pemkot) menunjukkan bahwa sebanyak 17,78% atau 8 Pemkot masuk dalam zona merah dengan predikat kepatuhan rendah, 48,89% atau 22 pemkot masuk dalam zona kuning dengan predikat kepatuhan sedang, dan 15% atau 15 pemkot masuk dalam zona hijau dengan predikat kepatuhan tinggi. Tingkat pelanggaran yang sering dilakukan yaitu pada standar pelayanan, Maklumat Pelayanan, terhadap variabel Sistem Informasi Pelayanan, sarana, prasarana dan fasilitas pelayanan khusus, pengelolaan pengaduan, survei kepuasan masyarakat, variabel visi, misi dan motto pelayanan.



Gambar 6.6: Tingkat Kepatuhan Di Pemerintah Kota (Ombudsman Republik Indonesia, 2017)

Dari penilaian tingkat kepatuhan yang dilakukan oleh ORI (Ombudsman Republik Indonesia) pada tahun 2017 terhadap Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah daerah, maka terdapat beberapa layanan publik yang belum mendapat perhatian serius sehingga masyarakat banyak memberikan keluhan, karena banyaknya terjadi malaadministrasi, percaloan, biaya yang seharusnya gratis menjadi bayar.

Berikut ini beberapa pelayanan yang sering dilanggar:

1. Standar Pelayanan Publik
2. Maklumat Pelayanan
3. Sarana, Prasarana, dan/atau Fasilitas Pelayanan
4. Sistem Informasi Pelayanan Publik
5. Pelayanan Khusus
6. Pengelolaan Pengaduan
7. Keterpaduan Pelayanan
8. Visi, Misi, dan Moto
9. Atribut

Kurangnya pelayanan yang diberikan kepada publik, dapat mengurangi kepercayaan publik terhadap penyelenggara layanan. Kondisi ini berpengaruh pada loyalitas publik dalam memenuhi kewajiban-kewajibannya sebagai warga negara. Padahal, salah satu pendapatan paling besar negara berasal dari pajak yang merupakan kewajiban dari setiap warga negara. Loyalitas warga negara dalam membayar pajak, menjadi harapan pemerintah, baik di tingkat

daerah maupun pusat. Karena biaya pembangunan paling besar, yaitu bersumber dari pendapatan pajak. Sebagai upaya untuk meningkatkan ketaatan warga negara dalam membayar pajak, pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik harus mampu bekerja keras dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan dibentuknya Ombudsman, sebagai sarana pengawasan terhadap pelaksanaan layanan publik oleh penyelenggara layanan baik dilingkungan kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan publik kedepan. Kesuksesan dalam meningkatkan kualitas layanan, bukan dirasakan hanya oleh masyarakat setempat, namun masyarakat global juga menaruh perhatian penuh terhadap kualitas layanan bangsa Indonesia.

Meskipun Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik sudah 11 (sebelas tahun digulirkan, namun kondisi layanan publik di Indonesia masih belum menunjukkan tanda-tanda membaik. Malaadministrasi, praktek percaloan, berbelit-belitnya aturan birokrasi masih berlangsung di negeri ini. Yang seharusnya para penyelenggara pelayanan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat, tapi yang terjadi justru sebaliknya, sebagian oknum petugas ingin dilayani. Kondisi pelayanan yang kurang baik ini, bukan berdampak hanya pada tingkat kepercayaan masyarakat Indonesia, lebih jauh, seperti yang dilansir IFC (International Finance Corporation) dan WEF (World Economic Forum), Indonesia dari segi daya saing global kalah dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, salah satunya karena kemudahan dalam berbisnis belum bisa diterapkan.

Ombudsman, salah satu lembaga pemerintah yang ingin melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap para penyelenggara pelayanan bisa tidak efektif bila tidak didukung penuh oleh semua penyelenggara pelayanan publik. Buktinya, di beberapa kementerian, lembaga pemerintah, dan pemerintah daerah, banyak ditemukan pelanggaran-pelanggaran terhadap standar pelayanan publik. Kerjasama yang baik antara ombudsman dan para pejabat di tingkat kementerian, lembaga negara, dan pemerintah daerah menjadi syarat utama dalam meningkatkan pelaksanaan pelayanan publik. Dengan demikian, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah kedepan akan terus berkualitas dan mendapatkan kepercayaan dari masyarakat Indonesia dan juga masyarakat Internasional.

Bab 7

Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia

7.1 Peningkatan Kualitas

Kualitas pelayanan merupakan suatu capaian yang diharapkan oleh masing-masing pelanggan. Dewasa ini, masih banyak kualitas layanan yang belum sesuai dengan harapan pelanggan (Djunaedi, Setiawan, Harianto, 2006). Proses peningkatan kualitas merupakan satu bagian penting yang perlu diperhatikan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang timbul dan akan timbul untuk mencapai suatu standar kualitas yang diharapkan. Peningkatan kualitas merupakan aktivitas untuk mengukur kinerja, benchmarking dengan standar dan segala usaha sistematis untuk meningkatkan kinerja agar tercapai standar yang diharapkan. Dalam proses peningkatan kualitas yang terpenting adalah bagaimana kita mampu menemukan masalah dan bagaimana mengatasi gap tersebut agar tercapai standar yang diharapkan. Menurut Siagian (2020), diperlukan peningkatan kualitas agar gap antara ekspektasi pelanggan dan kepuasan pelanggan dapat diperkecil.

Untuk dapat menganalisa gap perlu dipahami prinsip dasar dalam peningkatan kualitas yaitu:

1. Mengenal siapa konsumen dan apa keinginan konsumen kita

2. Fokus pada proses
3. Gunakan data untuk mengambil keputusan
4. Memahami variasi dalam proses
5. Menggunakan teamwork untuk memecahkan masalah
6. Lakukan peningkatan kualitas secara berkesinambungan
7. Adanya komitmen dari manajemen

Kinerja yang lebih baik adalah tujuan dari proses peningkatan kualitas. Beberapa kriteria Proses peningkatan kualitas yang baik adalah:

1. Memenuhi harapan pelanggan
2. Meningkatkan pengendalian proses
3. Mengurangi limbah
4. Mengurangi biaya
5. Menambah segmen pasar
6. Melibatkan karyawan
7. Meningkatkan moral

Dalam hal peningkatan kualitas pelayanan public di Indonesia, yang menjadi pelanggan adalah seluruh masyarakat Indonesia. Abstrak Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, idealnya memberikan harapan bagi masyarakat dan stakeholder untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas. Undang-Undang tersebut menyatakan bahwa negara memiliki kewajiban untuk melayani setiap warganya, membangun kepercayaan masyarakat dan memberikan upaya dalam meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik. Peningkatan kualitas yang terus menerus seharusnya dapat dirasakan oleh setiap lapisan masyarakat.

7.2 Pelayanan Publik

Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam satu kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Sinambela, 2006). Menurut Giroonroos dalam Hastono (2008) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh

perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/ pelanggan.

Menurut Gronroos (dalam Ratminto dan Winarsih, 2014) pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan. Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (KEPMEN Nomor 63 Tahun 2003).

Sianipar (1999) menjelaskan bahwa “pelayanan publik dapat dinyatakan sebagai segala sesuatu bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah dalam bentuk barang dan jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan perundangan yang berlaku”. Widodo (2001) mengartikan pelayanan publik sebagai pemberian layanan keperluan masyarakat yang mempunyai kepentingan pada orang itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

UU Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberikan pengertian:

”pelayanan publik sebagai 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”

Dari definisi tersebut menjelaskan bahwa pemerintah sebagai penyedia pelayanan publik memiliki kewajiban memberikan pelayanan yang terbaik bagi setiap warga negara.

7.2.1 Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan Publik

Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan publik, diharapkan sebuah pelayanan yang prima. Mengapa disebut pelayanan yang prima? Sedarmayanti (2009) menyatakan pelayanan prima adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (masyarakat) minimal sesuai dengan standar

pelayanan (cepat, tepat, akurat, murah, ramah). Menurut Ismail (2010), pengembangan dan pematapan sistem manajemen pelayanan publik menuju pelayanan prima menekankan pada fokus perhatian yang dapat dilakukan melalui penyiapan sumber daya aparatur yang sadar akan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Tujuan dari pelayanan prima (dalam Ismail, 2010) adalah memberikan kepuasan atau sesuai dengan keinginan pelanggan. Oleh karena itu, mutu pelayanan publik adalah kesesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan dari praktik pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, hal-hal berikut perlu diperhatikan:

1. Menerapkan prinsip. Apabila prinsip melayani diterapkan oleh setiap pegawai pemerintah, maka pelayanan publik akan semakin baik.
2. Standar. Untuk setiap layanan, ada standar yang harus diikuti. Oleh karena itu, mengikuti standar adalah kewajiban setiap pelayan publik.
3. Pola penyelenggaraan. Pola penyelenggaraan suatu layanan dapatlah berbeda-beda disetiap tempat. Sebaiknya pola penyelenggaraan disamakan dan mengikuti standar yang ada untuk memudahkan masyarakat.
4. Biaya. Biaya yang dipatok oleh pelayanan publik haruslah seminimal mungkin, sehingga masyarakat tidak merasa diberatkan. Biaya yang dipungut secara liar tidaklah diperbolehkan karena akan merugikan negara dan juga masyarakat.
5. Pelayanan bagi penyandang cacat. Di negara-negara maju, pelayanan bagi penyandang cacat telah dilaksanakan dengan baik. Sebagai contoh, infrastruktur yang baik membuat para pengguna kursi roda tetap dapat menaiki moda transportasi umum.
6. Lanjut usia. Suatu kalangan yang juga memerlukan perhatian adalah orang-orang lanjut usia, perlu diberikan antrian khusus dalam menikmati layanan publik.
7. Wanita hamil dan balita. Selain kalangan lanjut usia, kalangan wanita hamil dan balita yang tidak memiliki tenaga sebesar kalangan lain pada umumnya haruslah diperhatikan kenyamanannya pada saat menerima pelayanan publik.

7.3 Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia

Tentunya setiap warga negara berkeinginan untuk mendapatkan kualitas pelayanan publik yang terbaik yang disediakan negara. Untuk itu diperlukan peningkatan kualitas pelayanan. Menurut Tjiptono (1996), dimensi kualitas pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. Kinerja (performance), yaitu karakteristik operasi pokok dari produk inti.
2. Ciri atau keistimewaan tambahan (features), yaitu karakteristik sekunder atau pelengkap.
3. Kehandalan (realibility), yaitu kemungkinan kecil mengalami kerusakan atau gagal dipakai.
4. Kesesuaian dengan spesifikasi (conformance to spesification), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar-standar yang ditetapkan sebelumnya.
5. Daya tahan (durability), yaitu berkaitan dengan berapa lama suatu produk dapat terus digunakan.
6. Serviceability, yaitu kecepatan kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi serta penanganan keluhan yang memuaskan.
7. Estetika, yaitu daya tarik produk terhadap panca indra.
8. Kualitas yang dipersepsikan (perceived quality), yaitu citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya.

Sedangkan menurut Parasuraman & berry (2012), terdapat lima dimensi pokok dalam kualitas pelayanan publik dalam SERVQUAL adalah sebagai berikut:

1. *Tangibles* atau bukti fisik, yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Yang meliputi fasilitas (gedung, dan lain sebagainya), perlengkapan dan peralatan yang digunakan (teknologi), serta penampilan pegawainya.

2. *Reliability* atau keandalan, yaitu kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.
3. *Responsiveness* atau ketanggapan, yaitu suatu kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas. Membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi negatif dalam kualitas pelayanan.
4. *Assurance* atau jaminan dan kepastian, yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. Terdiri dari beberapa komponen antara lain, komunikasi (communication), kredibilitas (credibility), keamanan (security), kompeten (competence), dan sopan santun (courtesy).
5. *Empathy*, yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupa memahami keinginan konsumen. Di mana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan.

Beberapa penelitian mengenai kualitas pelayanan publik yang menggunakan kelima dimensi diatas dalam pengukurannya menyampaikan bahwa perlu dilakukan perbaikan-perbaikan dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dari berbagai objek layanan publik yang diteliti (Firdian, & Santoso, 2013; Haq, 2014; Prameswara, Mustafid, Prahutama, 2014; Anggraini, 2016; Putri, 2019; Kusuma & Suflani, 2019). Lindawati et.al (2018) juga menyampaikan bahwa "dalam implementasi UU Nomor 25 Tahun 2009 tidak memperlihatkan hasil yang memuaskan hingga lebih dari tujuh tahun pemberlakuannya.

7.3.1 Memperbaiki Kualitas Pelayanan Publik

Menurut Tjiptono (2012), untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan guna membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat dalam melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan didukung oleh aparat dan pelanggan, yaitu:

1. Kepemimpinan. Birokrasi dalam sebuah pemerintahan haruslah diperbaiki dari atas. Manajemen puncak harus memimpin dengan baik dan meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dan manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap suatu negara.
2. Pendidikan. Semua personil yang menduduki jabatan operasional dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai pelayan negara, memberikan bantuan bagi masyarakat sesuai dengan layanan yang disediakan.
3. Perencanaan. Proses perencanaan strategik harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan suatu negara untuk mencapai kesejahteraan.
4. Review. Proses review merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasi. Proses ini merupakan suatu mekanisme yang menjamin adanya perhatian yang konstan dan terus menerus untuk mencapai tujuan kualitas. Sering kali bagian ini dilalaikan sehingga mengakibatkan kesalahan yang sama terus berulang dan adanya *the wrong man in the wrong place*.
5. Komunikasi. Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi. Komunikasi harus dilakukan dengan baik dan tersistem sehingga seluruh lapisan pelayan publik dapat mengetahui pelayanan terbaru yang dapat diberikan.
6. Penghargaan dan pengakuan (Total Human Reward). Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek yang penting dalam implementasi

strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu diberi penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, dan rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan dan bagi pelanggan yang dilayani. Memberikan penghargaan akan menumbuhkan semangat yang lebih untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik.

Selain itu bergesernya paradigma ke industri 4.0, sumber daya manusia yang responsif adalah kunci dalam peningkatan kualitas layanan:

1. Meningkatkan upaya yang proaktif. Karakter seorang pelayan publik haruslah menjadi seorang yang proaktif dan mengetahui banyak informasi terkait layanan yang diberikan.
2. Memenuhi standar pelayanan publik. Standar pelayanan publik dapat dilihat pada UU Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Menurut Masdar, Asmorowati, Irianto (2009) kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik perlu diperbaiki. Pentingnya memberikan kualitas pelayanan yang terbaik dapat dilihat dari beberapa kriteria. Menurut Supriyono (2003), pelayanan publik yang berkualitas memiliki beberapa kriteria dan indikator sebagai berikut:

1. Tepat dan relevan, artinya pelayanan harus mampu memenuhi profesi, harapan dan kebutuhan individu atau masyarakat.
2. Tersedia dan terjangkau, artinya pelayanan harus dapat dijangkau oleh setiap orang atau kelompok yang mendapat prioritas.
3. Dapat menjamin rasa keadilan, artinya terbuka dalam memberikan perlakuan terhadap individu atau sekelompok orang dalam keadaan yang sama.
4. Dapat diterima, artinya pelayanan memiliki kualitas apabila dilihat dari teknis/cara, kualitas, kemudahan, kenyamanan, menyenangkan, dapat diandalkan, tepat waktu, cepat, responsif, dan manusiawi.
5. Ekonomis dan efisien, artinya dari sudut pandang pengguna pelayanan dapat dijangkau dengan tarif dan pajak oleh semua lapisan masyarakat.

6. Efektif, artinya menguntungkan bagi pengguna dan jasa lapisan masyarakat.

Menurut Deming & Edward (1982), beberapa panduan kunci dalam memperbaiki kualitas adalah :

1. Memberi pendidikan dan pelatihan pada para manajer dan karyawan agar mereka unggul dalam bidang tugas mereka,
2. Memberanikan karyawan mengambil tanggung jawab dan melaksanakan kepemimpinan, dan
3. Memberanikan semua karyawan mencari cara untuk memperbaiki proses produksi.

Dalam hal memperbaiki kualitas pelayanan publik, artinya para karyawan disini adalah merupakan para pegawai negeri sipil yang menjadi garis depan dari pelayanan publik. Perlu diberikan pelatihan-pelatihan bagi PNS dan mengajarkan pentingnya mengambil tanggung jawab serta melaksanakan kepemimpinan, serta mengarahkan para pekerja publik untuk memperbaiki setiap proses pelayanan yang dapat dimulai dari memberikan senyuman, bersikap ramah dan didukung dengan sistem yang baik sehingga mempercepat proses pelayanan.

Keban (2008), paradigma pelayanan publik baru ini adalah bahwa birokrasi harus dibangun agar dapat memberikan perhatian pada pelayanan masyarakat sebagai warga negara, mengutamakan kepentingan publik, mengikutsertakan warga masyarakat, bertindak demokratis, memperhatikan norma, nilai dan standar yang ada dan menghargai masyarakat.

Bab 8

Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik

8.1 Pendahuluan

Tujuan nasional negara Indonesia memang sangat mulia yaitu sebagaimana yang diamanahkan dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 alinea keempat yaitu:

“Kemudian dari pada itu untuk membentuk suatu Pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa...”.

Usaha untuk mewujudkan tujuan tersebut memang bukan usaha yang mudah, terutama untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang memuaskan bagi seluruh masyarakat. Setiap kali mendengar istilah pelayanan publik, apa yang pertama kali terlintas di benak setiap orang? Sebagian orang kemungkinan akan merespon dengan nada yang negatif. Hal ini tidak mengherankan karena sebagian dari kita mungkin mempunyai pengalaman yang kurang menyenangkan ketika berurusan dengan pelayanan publik.

Namun, beberapa tahun terakhir ini sudah banyak yang dilakukan pemerintah untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di negara ini.

Pemerintah Indonesia sedang menjalankan program reformasi birokrasi besar-besaran untuk meningkatkan layanan publik yang dilaporkan tidak efektif, yang dianggap bertanggung jawab atas kasus-kasus besar korupsi.

Pada prinsipnya, reformasi birokrasi merupakan usaha untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (business process) dan sumber daya manusia aparatur (Wihantoro, Yulian; Lowe, Alan; Cooper, Stuart; Manochin, 2015).

Berbagai macam problem yang menjadikan system penyelenggaraan pemerintahan tidak berjalan atau diperkirakan tidak akan berjalan dengan baik harus diperbarui dan direkonstruksi. Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) (Maryam, 2016). Dengan kata lain, reformasi birokrasi merupakan langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih optimal dalam mengemban tugas dan fungsi dalam pemerintahan dan pembangunan nasional. Dengan semakin pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan di era revolusi industri 4.0 akhir-akhir ini, menuntut reformasi birokrasi di lingkungan pemerintahan yang diselaraskan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil tahapan-tahapan yang fundamental, menyeluruh, sistematis, dan berkesinambungan, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Dalam hal ini, reformasi merupakan proses pembaruan yang dilakukan secara gradual dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya yang bersifat revolusioner.

8.2 Reformasi Birokrasi

Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia, definisi dari reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa reformasi adalah upaya untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dan mempunyai dampak pada kehidupan bernegara, serta mempunyai nilai manfaat bagi masyarakat. Untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, maka perlu dilakukan reformasi dalam birokrasi untuk mewujudkan perbaikan pelayanan kepada masyarakat.

Menurut Max Weber, birokrasi merupakan suatu entitas yang dalam penerapannya erat kaitannya dengan tujuan yang hendak dicapai. Birokrasi

tersebut dimaksudkan sebagai suatu sistem otoritas yang ditetapkan secara rasional oleh berbagai macam peraturan untuk mengorganisir pekerjaan yang dilakukan banyak orang. Dengan kata lain, birokrasi sangat berkaitan erat dengan sistem dalam suatu organisasi atau lembaga dan memiliki tujuan tertentu.

Apabila digabungkan antara kata reformasi dengan birokrasi, secara definisi reformasi birokrasi menurut MenPAN-RB adalah upaya untuk melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek pada penerapan pelayanan prima. Sehingga dapat dipahami bahwa reformasi birokrasi merupakan usaha pemerintah dalam mengubah sistem penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih baik.

Terminologi pelayanan publik dapat dipilah menjadi dua kata, yaitu pelayanan dan publik. Pelayanan sendiri merupakan suatu langkah atau proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Sementara publik berasal dari Bahasa Inggris, yaitu dari kata *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Berdasarkan Pasal 1 ayat (1) UU Nomor 25/2009 tentang pelayanan publik, pengertian pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dengan demikian, pelayanan publik merupakan rangkaian dari berbagai macam aktivitas yang dilakukan oleh pemerintah dalam sistem birokrasi yang bertujuan untuk melayani kebutuhan masyarakat. Pada dasarnya, tujuan dari reformasi pelayanan publik adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa reformasi birokrasi bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Araujo, 2001).

Birokrasi Indonesia selalu jadi sebuah opini publik yang tidak pernah membosankan, hal ini disebabkan karena hingga kini birokrasi di Indonesia masih problematik dan jauh dari apa yang menjadi harapan. Birokrasi yang tidak ideal menjadi salah satu masalah di Indonesia. Keluhan terhadap rendahnya kinerja pelayanan publik dan minimnya kualitas sumberdaya aparatur seperti tidak pernah ada akhirnya, dan belum dapat ditemukan solusi efektif untuk mengatasinya.

Negara Indonesia sudah memulai perjalanan reformasi ini sejak reformasi tahun 1998 di mana sebelum masa itu banyak sekali praktik-praktik yang tidak

etis seperti kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) sampai dengan sistem birokrasi yang buruk menjadi hambatan dalam mewujudkan birokrasi yang pro terhadap kepentingan rakyat banyak, hal ini menimbulkan virus bagi birokrasi yang terjadi secara turun temurun. Krisis ekonomi yang pernah dialami Indonesia pada tahun 1998 yang silam telah berkembang menjadi krisis multidimensi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya tuntutan dari segenap lapisan masyarakat kepada pemerintah untuk segera diadakan reformasi penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara. Sejak saat itu, telah terjadi berbagai perubahan penting yang menjadi tonggak dimulainya era reformasi di bidang politik, hukum, ekonomi, dan birokrasi yang dikenal sebagai reformasi gelombang pertama. Perubahan tersebut dilandasi oleh keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945 sebagai tujuan bernegara. Patologi birokrasi di Indonesia, nampaknya sudah termasuk dalam kategori sangat parah, karena telah menjangkiti semua level dalam organisasi pemerintahan (eksekutif, legislative dan yudikatif), baik di tingkat pusat, maupun di tingkat daerah, implikasinya adalah kinerja birokrasi dalam pelayanan publik belum memberikan kepuasan (satisfaction) masyarakat (Haning, 2018).

Dengan kondisi birokrasi yang demikian itu, maka perlu dilakukan reformasi yang bersifat holistik yang meliputi semua unsur organisasi publik seperti hukum, struktur, prosedur, kebijakan, dan budaya organisasi. Di Indonesia perubahan yang terjadi dalam birokrasi sangat lambat, jika dibandingkan dengan organisasi bisnis. Dari semua unsur dalam birokrasi yang paling sulit berubah adalah aspek SDM-nya, karena mindset yang sudah terbentuk sekian lama, sehingga sudah sulit untuk menerima perubahan. Reformasi birokrasi yang telah dilaksanakan di Indonesia sejak tahun 1998 yang lalu dengan lahirnya berbagai Undang-undang seperti UU Nomer 22 tahun 1999 sebagaimana terakhir diubah dengan UU No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-undang No 73 tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia, Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Untuk itu, pendekatan reformasi birokrasi yang perlu dilakukan untuk memperbaiki perilaku dan kinerja pelayanan birokrat di Indonesia adalah pendekatan yang bersifat holistik, yaitu reformasi yang mencakup semua unsur birokrasi yaitu, unsur pengetahuan, keterampilan, mindset SDM aparatur, struktur birokrasi, budaya birokrasi, sarana dan prasarana birokrasi. Hal ini

sejalan dengan roadmap reformasi birokrasi yang ditetapkan dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 25 tahun 2020. Dalam Peraturan Menteri PAN-RB tersebut ditetapkan 3 sasaran reformasi, yaitu: (1) birokrasi yang bersih dan akuntabel, (2) birokrasi yang kapabel, dan (3) pelayanan publik yang prima (PAN-RB, 2020).

Secara epistemologis istilah birokrasi berasal dari bahasa Yunani yaitu Bureau, dan Cratein. Bureau yang artinya meja tulis atau tempat bekerjanya para pejabat sedangkan Cratein yang artinya pemerintahan. Birokrasi merupakan suatu institusi yang mempunyai tingkatan, setiap tingkatan ditempati oleh seorang pegawai yang diangkat berikut kewenangan dan tanggung jawabnya. Adapun setiap kebijakan yang dibuat harus diketahui oleh pemberi mandate (Araujo, 2001).

8.3 Pelayanan Publik

Pelayanan publik sangat berkaitan erat dengan kehidupan masyarakat sehari-hari. Salah satu fungsi utama penyelenggaraan pemerintahan yang menjadi kewajiban aparatur pemerintah adalah aktor utama penyelenggaraan pelayanan publik. Hasil penelitian Ombudsman pada akhir tahun 2017 menunjukkan fakta bahwa sebagian besar instansi pelayanan publik di Indonesia memiliki rapor merah, baik di tingkat nasional maupun daerah. Dalam salah satu kesempatan, Ombudsman menyampaikan bahwa tingkat kualitas pelayanan publik masih rendah, mekanisme penerimaan keluhan masyarakat juga belum dibuat secara sistematis. Pelayanan publik masih kurang maksimal mengindikasikan negara gagal hadir bagi rakyatnya (Septiani, 2020).

Sementara itu, negara-negara lain sudah mampu menyediakan pelayanan public yang baik seperti pemerataan pelayanan pendidikan sehingga tidak ada ketimpangan antar sekolah seperti di Finlandia, pelayanan pendidikan tinggi bebas biaya seperti di Slovakia, atau pun pelayanan publik berbasis teknologi informasi seperti di Estonia. Reformasi birokrasi akan berpengaruh dan memberikan dampak positif pada pelayanan publik. Dengan kata lain, reformasi birokrasi akan sejalan pula dengan reformasi pelayanan publik. Mengapa demikian? Karena setiap penyelenggaraan negara sebenarnya akan bermuara pada pemberian pelayanan publik.

Pada mulanya, transformasi pelayanan publik merupakan adopsi dari nilai-nilai pada sektor privat. Akibatnya, pelayanan yang diberikan berorientasi pada keuntungan sehingga masyarakat sulit untuk mendapat pelayanan, khususnya pelayanan dasar, seperti contoh pada bidang kesehatan dan pendidikan dengan adanya rumah sakit swasta, sekolah swasta, dan sebagainya. Namun, seiring dengan berjalannya waktu, pelayanan publik yang notabene dominan pada nilai-nilai sektor privat tersebut dapat beriringan dengan pelayanan yang menerapkan nilai-nilai pada sektor publik. Sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan barang dan hak dasar masyarakat, meskipun harus tetap ada komitmen, peraturan perundang-undangan, dan pengawasan. Harapannya adalah dapat mewujudkan pelayanan publik yang terintegrasi antar keduanya. Kemudian, masyarakat juga dapat mengakses pelayanan publik tersebut serta mendapat perlindungan terhadap kepentingannya (Boyne, 2003).

Pada dasarnya reformasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh pemerintah adalah debirokratisasi, privatisasi, dan desentralisasi. Adapun debirokratisasi dilakukan untuk mendorong birokrasi pemerintah kembali kepada misi utamanya. Kemudian, privatisasi berfungsi untuk menstimulus pemerintah agar meningkatkan daya saing dan kualitas pelayanan, seperti sektor privat, kemudian berdampingan dengan sektor privat dalam menyediakan pelayanan publik sehingga pemerintah dapat fokus terhadap pemenuhan kebutuhan pelayanan dasar yang strategis. Sedangkan desentralisasi yang notabene kerap menimbulkan polemik karena kelemahannya menimbulkan gap antar daerah. Meskipun demikian, terdapat kelebihan, yakni fokus pelayanan yang semakin dekat dengan masyarakat sehingga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan publik menjadi lebih optimal. Adapun strategi dalam menyelesaikan permasalahan kaitannya dengan desentralisasi yang dapat dilakukan oleh pemerintah adalah kebijakan dan standar pelayanan yang tidak membatasi inovasi dan kreativitas setiap daerah, pengawasan kebijakan dan standar pelayanan oleh pemerintah pusat, kebijakan dan standar pelayanan yang bertujuan untuk melindungi hak masyarakat, dan kebijakan serta standar nasional untuk memperkecil ketimpangan kualitas dan kuantitas pelayanan publik antar daerah. Sehingga reformasi pelayanan publik dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya bahwa dalam reformasi birokrasi akan berpengaruh pula pada reformasi pelayanan publik. Maka, untuk menyeimbangkan kedua hal tersebut seperti yang tertera pada UU Nomor 25 Tahun 2009 bahwa partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi sangat penting. Alasannya, karena selama ini kita selalu

berfokus pada kewajiban pemerintah sebagai penyelenggara negara dalam; mewujudkan pelayanan publik yang prima. Namun, kita kerap lupa terhadap hak masyarakat, yaitu partisipasi. Padahal, partisipasi masyarakat dapat membantu pemerintah dalam merumuskan pelayanan publik pun kebijakan serta perumusan standar pelayanan. Berdasarkan UU tersebut pula telah diatur tentang peran Ombudsman Republik Indonesia dalam menampung aspirasi maupun keluhan masyarakat terhadap pelayanan publik dan sebagai pengawas dalam pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia, baik di pusat maupun daerah. Sehingga nantinya diharapkan ada keseimbangan antara hak masyarakat dan kewajiban penyelenggara dalam pelayanan publik. Kemudian, dapat terwujud pula sinergitas dan reformasi yang dicita-citakan, baik pada aspek birokrasi maupun pelayanan publik.

8.4 Problematika Reformasi Birokrasi

Birokrasi pemerintah adalah motor utama pembangunan dan pelayanan publik. Dengan demikian, reformasi birokrasi esensial dalam mewujudkan pembangunan dan pelayanan publik yang prima. Namun, di Indonesia masih terdapat permasalahan yang menyebabkan reformasi birokrasi belum optimal, seperti pola pikir birokrat dan komitmen pemimpin. Pola pikir birokrat sebagian besar ditempatkan sebagai penguasa bukan pelayan publik sehingga perubahan sulit dilakukan demi meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Oleh karena itu, berbagai masalah acapkali dijumpai baik secara langsung maupun tidak langsung merugikan masyarakat, misalnya adanya pungutan liar. Selain itu, masih rendahnya profesionalisme birokrat dalam menjalankan tugas dan fungsinya, sebaga contoh sikap yang tidak ramah dalam melayani dan budaya afiliasi yang melekat sehingga mendorong pada praktik KKN. Penyebab lain dari kompleksitas implementasi reformasi birokrasi adalah komitmen dari pemimpin. Aspek ini berhubungan erat dengan adanya anggapan bahwa birokrat atau pemimpin merupakan penguasa bukan pelayan publik. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara pemerintah dengan masyarakat. Dengan kata lain terdapat ketidakseimbangan hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Sesungguhnya di dunia yang semakin demokratis ini, partisipasi masyarakat menjadi semakin penting dalam penyelenggaraan negara dan pelayanan publik. Oleh karena itu, diperlukan figur pemimpin yang mempunyai kapabilitas, kredibilitas,

integritas, visioner, inovatif, dan layak menjadi teladan bagi siapapun yang dipimpinnya (Lalik, 2020).

Oleh karena itu, pola pikir birokrat dan komitmen pemimpin saja yang menjadi aspek yang esensial mewujudkan reformasi birokrasi, namun masyarakat juga seharusnya diikutsertakan untuk menciptakan transparansi dan partisipasi publik dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan demikian, kesetaraan hubungan serta *check and balance* antara pemerintah dengan masyarakat akan tercipta dengan sendirinya. Menurut Asman Abnur, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Tahun 2016-2018, terdapat enam problem birokrasi yang harus segera diobati di setiap instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah (Paat, 2018).

Problem pertama yaitu masih banyaknya pemerintah daerah yang memiliki persentase belanja operasional untuk kebutuhan internal pemerintah yang lebih besar dari belanja publik. Kondisi seperti ini sangat membatasi bagi pemerintah daerah untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada public. Problem kedua adalah tingkat korupsi yang cukup tinggi. Hal ini terlihat dari beberapa kepala daerah yang ditangkap KPK melalui operasi tangkap tangan (OTT). Problem ketiga adalah inefisiensi dan inefektivitas dalam pengelolaan pembangunan. Terdapat perencanaan pembangunan dilakukan secara tidak rapi, menjiplak persis dari tahun-tahun sebelumnya, dan tidak fokus pada hasil yang ingin dicapai.

Problem keempat yaitu kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN) yang masih belum optimal dalam mendukung kinerja pemerintah. Secara kuantitas, sebenarnya jumlah PNS yang cukup banyak sebenarnya sudah cukup untuk melaksanakan tugas penyelenggaraan pemerintahan. Problem kelima adalah instansi pemerintah yang gemuk, baik di pusat maupun di daerah, yang cenderung memanfaatkan kemungkinan untuk memperbesar struktur tanpa melihat kebutuhan yang benar-benar riil. Problem keenam yaitu kualitas pelayanan publik yang masih belum memenuhi harapan publik. Pelayanan public dapat berupa perizinan, pelayanan dasar, ataupun pelayanan jasa, yang menjadi sinyal bahwa pemerintah benar-benar hadir dan ada untuk masyarakat.

Problem birokrasi yang masih menjadi tantangan dan harus senantiasa diperbaiki terus-menerus adalah perilaku ASN yang belum sepenuhnya profesional. Faktanya ASN merupakan aspek terpenting dalam birokrasi, tidak hanya dalam pengertian fisik pegawai, tetapi menyangkut seluruh aspek yang melekat pada pegawai yang bersangkutan, baik kompetensi teknis, kompetensi manajerial, maupun kompetensi sosiokulturalnya.

8.5 Strategi Reformasi Birokrasi

Dalam rangka percepatan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia agar berjalan dengan baik, pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) menerapkan sembilan program yang menjadi tujuan dalam pelaksanaan Grand Design Reformasi Birokrasi (PAN-RB, 2010). Dengan adanya sembilan program Reformasi Birokrasi tersebut, maka diharapkan mendorong pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kementerian, lembaga, dan Pemerintah Daerah lebih terarah dan berjalan dengan baik serta dapat mencapai tujuan akhir dari reformasi birokrasi tersebut (Pemerintah, 2014).

Program-program reformasi birokrasi disusun sebagai cara untuk mengatasi masalah fundamental yang terjadi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Sembilan program reformasi birokrasi akan dilaksanakan oleh Kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang termuat dalam sebuah road map reformasi birokrasi (Indonesia, 2019) adalah sebagai berikut:

1. Manajemen perubahan

Tujuan dari manajemen perubahan adalah untuk mewujudkan dan konsistensi dari sistem dan mekanisme kerja organisasi, pola pikir serta budaya kerja individu atau unit kerja secara sistematis menjadi lebih baik. Program ini memiliki target yaitu tercapainya komitmen dari seluruh unsur pemerintahan untuk melaksanakan reformasi birokrasi, terwujudnya terjadinya perubahan pola pikir dan budaya kerja, serta meminimalkan risiko penolakan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi.

2. Penataan peraturan perundang-undangan

Salah satu program reformasi birokrasi ini diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dalam manajemen peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah. Efektifitas tersebut antara lain dapat meminimalisir peraturan yang tidak sinkron dan tidak sinergis dari seluruh jenjang pemerintahan.

3. Penataan dan penguatan organisasi

Maksud dari program penataan dan penguatan organisasi adalah untuk menanggulangi masalah yang kerap kali timbul dari pemerintah, terutama dari pemerintah daerah. Tujuan utama dari program ini adalah untuk meningkatkan efisiensi organisasi kementerian/lembaga/pemerintah daerah secara

proporsional dan sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan tugas masing-masing sehingga organisasi dapat berjalan dengan optimal.

4. Penataan ketatalaksanaan

Tujuan dari program ini adalah untuk mendorong efisiensi dan efektivitas sistem, proses dan prosedur kerja standar yang jelas, efektif, dan efisien pada masing-masing instansi. Target dari penataan tata laksana ini adalah pemanfaatan teknologi informasi dalam praktik penyelenggaraan dan manajemen pemerintahan yang semakin meningkat, efisiensi proses bisnis dan manajemen pemerintah, dan kinerja pemerintahan yang semakin meningkat.

5. Penataan sistem manajemen SDM aparatur

Penataan system manajemen SDM aparatur merupakan salah satu program prioritas dalam reformasi birokrasi. Program ini diharapkan dapat merealisasikan SDM yang profesional dan kompeten dengan dukungan tata laksana berbasis kompetensi, transparan, dan akuntabel. Program ini dapat dilaksanakan dengan perbaikan sistem rekrutmen, analisis jabatan, evaluasi jabatan, penyusunan standar kompetensi, penilaian individu dan sistem penilaian kinerja.

6. Penguatan pengawasan

Program pengawasan sangat mendukung tercapainya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN pada seluruh instansi pemerintah. Target dari program ini adalah meningkatnya kepatuhan terhadap pengelolaan keuangan negara dan menurunnya tingkat penyalahgunaan wewenang dari masing-masing kementerian/lembaga/pemerintah daerah. Kegiatan yang menjadi prioritas antara lain adalah penguatan kembali peran Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP).

7. Penguatan akuntabilitas kinerja

Penguatan akuntabilitas ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja dari instansi pemerintah dengan sasaran yang ingin dicapai adalah meningkatnya kinerja dan akuntabilitas pemerintah. Aktivitas yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran tersebut adalah dengan melaksanakan penguatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, pengembangan sistem manajemen berbasis kinerja (performance-based management) dan penyusunan indikator kinerja utama (IKU).

8. Peningkatan kualitas pelayanan publik

Pelayanan publik menjadi salah satu indikator dalam reformasi birokrasi pemerintah. Program peningkatan kualitas pelayanan publik bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dari masing-masing instansi

pemerintah sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Kegiatan yang dapat mendukung program tersebut adalah dengan menetapkan standar pelayanan serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat.

9. Monitoring, evaluasi dan pelaporan

Program ini bertujuan untuk menjamin agar pelaksanaan reformasi birokrasi dijalankan dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan target yang telah ditetapkan dalam roadmap masing-masing kementerian, lembaga dan pemerintah daerah.

Tujuan akhir dari sembilan program reformasi birokrasi tersebut adalah terwujudnya pemerintahan yang bersih dari KKN, akuntabel, mempunyai kinerja yang tinggi, serta pelayanan publik yang berkualitas.

Bab 9

Ciri-Ciri Pelayanan Birokrasi yang Berkualitas

9.1 Pendahuluan

Pelayanan (customer service) secara umum adalah setiap kegiatan yang diperuntukkan atau ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan, melalui pelayanan ini keinginan dan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi (Kasmir, 2010) Dalam Kamus Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa pelayanan adalah sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani yaitu membantu menyiapkan (membantu apa yang diperlukan seseorang) (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1990: 415). Pada hakikatnya pelayanan adalah serangkaian kegiatan yang merupakan proses. Sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat, proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain.

Menurut R.A Supriyono pelayanan adalah kegiatan yang diselenggarakan organisasi menyangkut kebutuhan pihak konsumen dan akan menimbulkan kesan tersendiri, dengan adanya pelayanan yang baik maka konsumen akan merasa puas, dengan demikian pelayanan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya menarik konsumen untuk menggunakan produk atau jasa yang

ditawarkan (Hasibuan, 2015). Sedangkan definisi yang lain menyatakan bahwa pelayanan atau service adalah setiap kegiatan atau manfaat yang diberikan suatu pihak kepada pihak lainnya yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak pula berakibat pemilikan sesuatu dan produksinya dapat atau tidak dapat dikaitkan dengan suatu produk fisik.

Selanjutnya Munir juga mengatakan pelayanan umum adalah kegiatan yang oleh seseorang (sekelompok orang) dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lainya sesuai dengan haknya. Munir mengemukakan bahwa pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan agar hasil akhir memuaskan kepada pihak-pihak yang mendapatkan pelayanan (Munir, 2006). Salah satu pelayanan dalam pelayanan publik terkait dengan birokrasi yang berkualitas.

9.2 Pengertian Birokrasi

Birokrasi merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks dan hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik. Sangatlah disayangkan, apabila kerja rutinitas aparat birokrasi sering menyebabkan masalah baru yang menjadikan birokrasi statis dan kurang peka terhadap perubahan lingkungan bahkan terkesan cenderung resisten terhadap pembaharuan. Kondisi seperti ini seringkali memunculkan potensi praktek mal-administrasi yang mengarah pada korupsi, kolusi, dan nepotisme. Bermula dari kondisi tersebut maka pemerintah pusat maupun daerah perlu segera melakukan reformasi birokrasi yang tidak hanya pada tataran komitmen saja tetapi juga dibandingkan dalam tataran kehidupan nyata (Pramusinto, 2009).

Sejak bergulirnya era reformasi, berbagai isu ataupun pemikiran dilontarkan para pakar berkaitan dengan bagaimana mewujudkan tata pemerintahan yang baik (good governance), di antaranya dilakukan melalui reformasi birokrasi. Upaya tersebut secara bertahap dilakukan baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah (Provinsi dan Kabupaten/ Kota). Secara empiris birokrasi identik dengan aparat pemerintah yang mempunyai tiga dimensi yaitu organisasi, sumber daya manusia, dan manajemen. (Agustian B. Prasetya,

2019). Dalam pemerintahan, dimensi itu dikenal kelembagaan, kepegawaian dan ketatalaksanaan, yang merupakan unsur-unsur administrasi negara; kiranya dimensi tersebut dapat ditambah dengan kultur *mind set*.

Konsep birokrasi Max Weber yang legal rasional, diaktualisasikan di Indonesia dengan berbagai kekurangan dan kelebihan seperti terlihat dari perilaku birokrasi. Perilaku birokrasi timbul manakala terjadi interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik birokrasi; apalagi dengan berbagai isu yang berkembang dan penegakan hukum saat ini yang berkaitan dengan patologi birokrasi.

Secara gradual di Indonesia dilakukan reformasi birokrasi dalam dimensi kelembagaan, sumberdaya aparatur dan ketatalaksanaan, baik oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Apalagi dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025 menetapkan bahwa: "Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah". Dalam rangka reformasi birokrasi tersebut, pemerintah pusat meregulasi perundang-undangan yang dikenal pilar reformasi birokrasi yaitu: 1) UU Pelayanan Publik; 2) UU Administrasi Pemerintahan; 3) UU Etika Penyelenggara Negara; 4) UU Kepegawaian Negara; 5) UU Kementerian Negara; 6) UU Tata Hubungan Kewenangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah; 7) UU Badan Layanan Umum/Nirlaba; 8) UU Sistem Pengawasan Nasional; 9) UU Akuntabilitas Penyelenggara Negara.

Konsep Max Weber

Max Weber menciptakan model tipe ideal birokrasi yang menjelaskan bahwa suatu birokrasi atau administrasi mempunyai suatu bentuk yang pasti di mana semua fungsi dijalankan dalam cara-cara yang rasional (Sardjana Orba Manullang, 2019: 74). Tipe ideal itu menurutnya bisa dipergunakan untuk membandingkan birokrasi antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Menurut Max Weber bahwa tipe ideal birokrasi yang rasional tersebut dilakukan dalam cara-cara sebagai berikut:

Pertama, individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya. Pejabat tidak bebas menggunakan jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya.

Kedua, jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan ke samping. Konsekuensinya ada jabatan atasan dan bawahan, dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil.

Ketiga, tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hirarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya.

Keempat, setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (job description) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak.

Kelima, setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, idealnya hal tersebut dilakukan melalui ujian yang kompetitif.

Keenam, setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya. Setiap pejabat bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya bisa diakhiri dalam keadaan tertentu.

Ketujuh, terdapat struktur pengembangan karier yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan merit sesuai dengan pertimbangan yang obyektif.

Kedelapan, setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan resources instansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya. Kesembilan, setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin (Thoha, 1991).

Selain itu sifat yang menonjol dari konsep birokrasi Max Weber yaitu:

1. Harus ada prinsip kepastian dari hal-hal kedinasan, diatur dengan hukum, yang biasanya diwujudkan dalam berbagai peraturan atau ketentuan administrasi.
2. Prinsip tata jenjang kedinasan dan tingkat kewenangan, agar terjadi keserasian kerja, keharmonisan dan rasionalitas.
3. Manajemen yang modern haruslah didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis.
4. Spesialisasi dalam manajemen atau organisasi harus didukung oleh keahlian yang terlatih.

5. Hubungan kerja di antara orang dalam organisasi didasarkan atas prinsip impersonal.
6. Aplikasi kelima tersebut pada organisasi pemerintahan, juga semua terikat dengan organisasi pemerintahan yang tidak bisa menghindar dari sentuhan aktivitas pemerintahan.

Berkaitan dengan organisasi pemerintahan terdapat tiga hal otoritas yang merupakan sumber legitimasi bagi pemerintahan yaitu:

- a. Otoritas Tradisional Mengklaim legitimasi dalam basis keaslian dan kekuasaan mengontrol yang diwarisi dari masa lampau dan masih dianggap ada atau berlaku sampai sekarang. Hal tersebut akan menciptakan hubungan pribadi secara intensif di antara atasan dan bawahan.
- b. Otoritas karismatik. Sifatnya sangat personal memperoleh otoritasnya dari kualitas pribadi yang dibawa sejak lahir, yang mampu menimbulkan kesetiaan dari para pengikutnya. Dalam karismatik tidak dikenal adanya aturan hierarki dan formalitas, kecuali adanya keinginan dasar akan kesetiaan pengikut terhadap pemimpin karismatik.
- c. Otoritas legal rasional. Kebutuhan terhadap organisasi sosial yang berdasarkan stabilitas tetapi memberikan kesempatan adanya perubahan.

Sifat otoritas pribadi yang secara intensif berkembang dalam situasi Karismatik dan penggunaan kekuasaan personal di dalam sistem Tradisional memberikan jalan kepada otoritas impersonal yang bersumber kepada peraturan. Lebih lanjut Max Weber mengemukakan bahwa legitimasi adalah dasar hampir semua sistem otoritas, dengan lima legitimasi yang berkaitan dengan otoritas yaitu:

- a. Peraturan yang sah, maka dapat menuntut kepatuhan dari para anggota organisasi.
- b. Hukum merupakan suatu sistem aturan abstrak yang ditetapkan pada kasus tertentu, sedangkan administrasi mengurus kepentingan organisasi yang dalam batas hukum.

- c. Manusia yang menjalankan otoritas, juga memiliki tatanan impersonal.
- d. Hanya qua member (anggota yang taat) yang benar-benar mematuhi hukum.
- e. Kepatuhan seharusnya tidak kepada tatanan impersonal yang menjaminkannya untuk menduduki jabatan (Albrow, 1996).

Albrow mengemukakan rumusan Weber tentang delapan proposisi tentang penyusunan sistem otoritas legal atas dasar konsepsi legitimasi, yaitu:

1. Tugas-tugas pejabat diorganisir berdasarkan aturan yang berkesinambungan.
2. Tugas-tugas tersebut dibagi atas bidang-bidang yang dibedakan menurut fungsi, masing-masing dilengkapi dengan syarat otoritas dan sanksi-sanksinya.
3. Jabatan-jabatan tersusun secara hierarki, hak-hak kontrol dan komplain di antara mereka terperinci.
4. Aturan-aturan yang sesuai dengan pekerjaan diarahkan baik secara teknis maupun secara legal. Hal ini manusia terlatih diperlukan.
5. Sumber-sumber daya organisasi sangat berbeda dengan yang berasal dari para anggota sebagian individu pribadi.
6. Pemegang jabatan tidak sesuai dengan jabatannya.
7. Administrasi didasarkan pada dokumen-dokumen tertulis dan hal ini cenderung menjadikan kantor sebagai pusat organisasi modern.
8. Sistem-sistem otoritas legal dapat mengambil banyak bentuk, tetapi dilihat pada bentuk aslinya yaitu di dalam suatu staf administrasi birokratik.

Lebih lanjut Max Weber mengemukakan prinsip aplikasi konsepsi birokrasi dalam jabatan terdapat dua hal, yaitu (Thoha, 1999).

1. Latihan jabatan harus merupakan program yang wajib untuk menduduki jabatan pada periode tertentu.
2. Jabatan personal dalam suatu instansi harus berpolakan:
 - a. Hendaknya mempunyai dan menikmati suatu social esteem yang dapat dibedakan dengan yang dilayani, bagi jabatan sosial

- dijamin oleh tata aturan dan bagi jabatan politik dijamin oleh ketentuan hukum atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Bentuk jabatan birokratik yang asli harus diangkat oleh pejabat yang berwenang lebih tinggi untuk mengangkatnya.
 - c. Dalam keadaan normal jabatan tersebut dipegang sepanjang hidup.
 - d. Para pejabat menerima gaji yang teratur dan pasti.
 - e. Jabatan disusun untuk suatu karier dalam tata jenjang hierarki pada instansi pemerintah.

Weber mengemukakan bahwa birokrasi rasional semakin penting, yang memiliki seperangkat ciri ketetapan, kesinambungan, disiplin kekuasaan, keajegan (reliabilitas) yang menjadikan secara teknis merupakan bentuk organisasi yang paling memuaskan, baik bagi pemegang otoritas maupun bagi semua kelompok kepentingan lain.

Ada tiga alasan Weber mengenai konsep legitimasi yang menopang otoritas legal sebagai rasional yaitu:

1. Mencakup gagasan bahwa baik tujuan maupun nilai-nilai dapat dirumuskan dalam suatu aturan hukum/kode legal.
2. Peraturan hukum yang abstrak tersebut diterapkan pada kasus tertentu, sedangkan administrasi mencakup pencapaian kepentingan yang ada dalam kerangka itu.
3. Kewajiban person-person dalam sistem seperti itu terbatas pada tugas khusus.

Rasionalitas formal birokrasi merupakan penerapan peraturan berdasarkan keahlian. Inti gagasan tentang kalkulasi yang benar baik menurut istilah numerik seperti akuntan maupun menurut istilah logika. Hal ini bisa diperlukan walaupun bukan merupakan kondisi yang cocok bagi pencapaian tujuan bahkan dapat berbenturan dengan rasionalitas materiil. Apabila nilai dan keyakinan suatu masyarakat diketahui secara jelas mendasarkan pada logika, perhitungan dan pengetahuan ilmiah. Dengan perkataan lain bahwa proses rasionalitas pada masyarakat itu telah maju, maka birokrasi pun dapat berjalan dengan baik.

Max Weber mengemukakan mekanisme untuk membatasi lingkup sistem-sistem otoritas pada umumnya dan birokrasi pada khususnya dikelompokkan menjadi lima kategori yaitu:

1. Kolegialitas, birokrasi dalam arti masing-masing tahapan hierarki jabatan seseorang dan hanya satu orang yang memiliki tanggung jawab untuk mengambil keputusan; jika orang lain terlibat dalam pengambilan keputusan maka kolegialitas terlaksana.
2. Pemisahan kekuasaan, pembagian tanggung jawab terhadap fungsi yang sama antara dua badan atau lebih. Keputusan apapun memerlukan kompromi di antara badan-badan itu untuk tercapai.
3. Administrasi amatir, manakala suatu pemerintahan tidak menggaji para administraturnya, maka pemerintahan tergantung pada orang-orang yang memiliki sumber-sumber yang dapat memungkinkan mereka menghabiskan waktu dalam kegiatan yang tidak bergaji; namun para amatir tersebut dibantu oleh para profesional, maka yang sebenarnya membuat keputusan adalah oleh para profesional itu.
4. Demokrasi langsung, ada beberapa cara yang memastikan bahwa para pejabat dibimbing langsung oleh dan dapat dipertanggungjawabkan pada suatu majelis. Disini dibutuhkan orang-orang yang ahli sebagai pembuat keputusan.
5. Representasi (perwakilan), badan-badan perwakilan kolegial yang anggota-anggotanya dipilih melalui pemungutan suara dan bebas membuat keputusan serta memegang otoritas bersama-sama dengan orang yang telah memilih mereka.

9.3 Ciri-Ciri Birokrasi

Ciri-ciri birokrasi menurut Max Weber adalah:

1. Jabatan administratif yang terorganisasi/tersusun secara hirarkis (Administrative offices are organized hierarchically).
2. Setiap jabatan mempunyai wilayah kompetensinya sendiri (Each office has its own area of competence).

3. Pegawai negeri ditentukan, tidak dipilih, berdasarkan pada kualifikasi teknik yang ditunjukkan dengan ijazah atau ujian (Civil servants are appointed, not electe, on the basis of technical qualifications as determined by diplomas or examination).
4. Pegawai negeri menerima gaji tetap sesuai dengan pangkat atau kedudukannya (Civil servants receive fixed salaries according to rank).
5. Pekerjaan merupakan karir yang terbatas, atau pada pokoknya, pekerjaannya sebagai pegawai negeri (The job is a career and the sole, or at least primary, employment of the civil servant).
6. Para pejabat tidak memiliki kantor sendiri (The official does not own his or her office).
7. Para pejabat sebagai subjek untuk mengontrol dan mendisiplinkan (The official is subject to control and discipline).
8. Promosi didasarkan pada pertimbangan kemampuan yang melebihi rata-rata (Promotion is based on superiors judgement).

Adapun ciri-ciri dari struktur biokrasi yang lebih bersifat organis-adaptif adalah sebagai berikut:

1. Relatif terbuka terhadap pengaruh dari lingkungan
2. Kurang memperhatikan formalisasi kegiatan yang didasarkan atas struktur
3. Diferensiasi dan spesialisasi kegiatan lebih bersifat umum, terkadang tumpang tindih
4. Struktur wewenang lebih tersebar dan bersifat multi
5. Sumber wewenang adalah pengetahuan dan atau keahlian
6. Tanggung jawab bersama oleh banyak peserta
7. Tugas, peranan dan fungsi lebih longgar dan ditentukan oleh keadaan dan harapan bersama
8. Interaksi dan pola pengaruh adalah vertikal, horizontal dan diagonal
9. Prosedur dan aturan lebih sedikit dan bersifat umum serta terkadang tidak tertulis dan informal

10. Pengambilan keputusan lebih bersifat desentralisasi dan merata keseluruhan organisasi (Katz dan Rosenzweig).

Lebih lanjut Hidayat dan Sucherly (dalam Kumorotomo, 1992: 135) mengungkapkan ciri-ciri pokok yang terdapat dalam struktur organisasi birokrasi yang organis-adaftif antara lain:

1. Berorientasi kepada kebutuhan para pemakai jasa
2. Bersifat kreatif dan inovatif
3. Menganggap sumber daya manusia sebagai modal tetap jangka panjang (Longterm fixed assets)
4. Kepemimpinan yang memiliki kemampuan mempersatukan berbagai kepentingan dalam organisasi, sehingga dapat menimbulkan sinergisme.

Selanjutnya dikemukakan oleh Kumorotomo (Kumorotomo 1992:136) maka birokrasi yang adaftif mengandaikan adanya proses komunikasi timbal balik antara manajer atau pimpinan dengan karyawan atau bawahan. Garis pengambilan keputusan vertikal tidak boleh terlalu panjang. Konsep sinergisme diterapkan dengan asumsi bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dengan kerjasama dan pemikiran orang banyak akan membawa hasil yang optimal (Sastrawan Manullang, 2018).

Sementara itu para pegawai secara individual harus lebih peka terhadap kebutuhan-kebutuhan masyarakat dan tidak membedakan pelayanan antara warga Negara yang satu dengan warga negara yang lainnya. Birokrasi sebagai suatu organisasi dengan sistem terbuka hendaknya mengembangkan diri, seperti dikemukakan Katz dan Kahn yaitu: “dengan mengembangkan berbagai fungsi yang membawa pekerjaan di dalam suatu sistem, memelihara struktur, membina dukungan dari lingkungan, mengadaptasi perubahan lingkungan berikut aktivitas koordinasi dan pengawasan” (Harmon dan Mayer, 1996).

Struktur birokrasi dengan sistem terbuka membuka kesempatan yang lebar bagi semua pihak untuk terlibat di dalam perumusan tujuan serta adanya ruang di dalam membentuk kelembagaan baru yang lebih berorientasi lokal, sehingga terbuka kesempatan yang lebih luas untuk keterlibatan dari bawah (bottom-up) maupun dari atas (top-down) yang seimbang. Selain itu akan membuat organisasi selalu berdinamika dan berkelanjutan dalam

melangsungkan kehidupannya guna memberikan pelayanan publik secara optimal.

9.4 Fungsi Birokrasi

Michael G. Roskin menyebutkan bahwa sekurang-kurangnya ada 4 fungsi birokrasi di dalam suatu pemerintahan modern, yaitu:

1. Fungsi Administrasi

Fungsi administrasi pemerintahan modern meliputi administrasi, pelayanan, pengaturan, perizinan, dan pengumpulan informasi. Dengan fungsi administrasi dimaksudkan bahwa fungsi sebuah birokrasi adalah mengimplementasikan undang – undang yang telah disusun oleh legeslatif serta penafsiran atas undang – undang tersebut oleh eksekutif. Dengan demikian, administrasi berarti pelaksanaan kebijaksanaan umum suatu negara, di mana kebijakan umum itu sendiri telah dirancang sedemikian rupa guna mencapai tujuan negara secara keseluruhan.

2. Fungsi Pelayanan

Birokrasi sesungguhnya diarahkan untuk melayani masyarakat atau kelompok – kelompok khusus. Badan Meteorologi dan Geofisika (BMG) di Indonesia merupakan contoh yang bagus untuk hal ini, di mana badan tersebut ditujukan demi melayani kepentingan masyarakat yang akan melakukan perjalanan atau mengungsikan diri dari kemungkinan bencana alam. Untuk batas – batas tertentu, beberapa korporasi negara seperti PJKA atau Jawatan Pos dan Telekomunikasi juga menjalankan fungsi public service ini.

3. Fungsi Pengaturan (Regulation)

Fungsi pengaturan dari suatu pemerintahan biasanya dirancang demi mengamankan kesejahteraan masyarakat. Dalam menjalankan fungsi ini, badan birokrasi biasanya dihadapkan antara dua pilihan: Kepentingan individu versus kepentingan masyarakat banyak. Badan birokrasi negara biasanya diperhadapkan pada dua pilihan ini.

4. Fungsi Pengumpulan Informasi (Information Gathering)

Informasi dibutuhkan berdasarkan dua tujuan pokok: Apakah suatu kebijaksanaan mengalami sejumlah pelanggaran atau keperluan membuat kebijakan – kebijakan baru yang akan disusun oleh pemerintah berdasarkan situasi faktual.

Oleh sebab itu badan birokrasi yang menjadi ujung tombak pelaksanaan kebijaksanaan negara tentu menyediakan data – data sehubungan dengan dua hal tersebut. Misalnya, pemungutan uang yang tidak semestinya (pungli) ketika masyarakat membuat SIM atau STNK tentunya mengalami pembengkakan. Pungli tersebut merupakan pelanggaran atas idealisme administrasi negara, oleh sebab itu harus ditindak. dengan ditemukannya bukti pungli, pemerintah akan membuat prosedur baru untuk pembuatan SIM dan STNK agar tidak memberi ruang bagi oknum birokrasi berkesempatan melakukan pungli.

Selain pendapat Michael G. Roskin, Andrew Heywood juga mengutarakan Selain Roskin, et.al., Andrew Heywood juga mengutarakan sejumlah fungsi yang melekat pada birokrasi.

Bagi Heywood, fungsi dari birokrasi adalah:

1. Pelaksanaan Administrasi

Fungsi ini serupa dengan yang diutarakan Roskin, et.al, bahwa fungsi utama birokrasi adalah mengimplementasikan atau mengeksekusi undang-undang dan kebijakan negara. Sehubungan dengan fungsi ini, Heywood membedakan 2 peran di tubuh pemerintah. Pertama, peran pembuatan kebijakan dalam mana peran ini ada di tangan politisi. Kedua, peran pelaksanaan kebijakan dalam mana peran ini ada di tangan birokrat. Sebab itu, kerap disebut bahwa suatu rezim pemerintahan disebut dengan “administrasi.” Misalnya administrasi Gus Dur, administrasi Sukarno, administrasi SBY, atau administrasi Barack Obama. Ini akibat kenyataan, suatu kebijakan baru akan “terasa” jika telah dilaksanakan. Fungsi administrasi, oleh karena itu, merupakan fungsi sentral dari birokrasi negara.

2. Nasihat Kebijakan (Policy Advice)

Birokrasi menempati peran sentral dalam pemberian nasihat kebijakan kepada pemerintah. Ini akibat birokrasi merupakan lini terdepan dalam implementasi

suatu kebijakan, mereka adalah pelaksananya. Sebab itu, masalah dalam suatu kebijakan informasinya secara otomatis akan terkumpul di birokrasi-birokrasi. Heywood membedakan 3 kategori birokrat yaitu (1) top level civil servants, (2) middle-rangking civil servants, dan (3) junior-ranking civil servants. Top Level Civil Servant banyak melakukan kontak dengan politisi, sementara middle dan junior civil servants lebih pada pekerjaan-pekerjaan rutin di “lapangan.” Top Level Civil Servants dapat bertindak selaku penasehat kebijakan bagi para politisi, dalam mana informasi pelaksanaan kebijakan mereka peroleh dari middle dan junior civil servants.

3. Artikulasi Kepentingan

Kendati bukan fungsi utamanya guna mengartikulasi kepentingan (ini fungsi partai politik), tetapi birokrasi kerap mendukung upaya artikulasi dan agregasi kepentingan. Dalam tindak keseharian mereka, birokrasi banyak melakukan kontak dengan kelompok-kelompok kepentingan di suatu negara. Ini membangkitkan kecenderungan “korporatis” dalam mana terjadi kekaburan antara kepentingan-kepentingan yang terorganisir dengan kantor-kantor pemerintah (birokrasi). Kelompok-kelompok kepentingan seperti perkumpulan dokter, guru, petani, dan bisnis kemudian menjadi “kelompok klien” yang dilayani oleh birokrasi negara. Pada satu ini “klientelisme” ini positif dalam arti birokrasi secara dekat mampu mengartikulasikan kepentingan kelompok-kelompok tersebut yang notabene adalah “rakyat” yang harus dilayani. Namun, pada sisi lain “klientelisme” ini berefek negatif, utamanya ketika birokrasi berhadapan dengan kepentingan-kepentingan bisnis besar seperti Bakri Group (kasus Lapindo), kelompok-kelompok percetakan dalam kasus Ujian Nasional di Indonesia, dalam mana keputusan pemerintah “berbias” kepentingan kelompok-kelompok tersebut.

4. Stabilitas Politik

Birokrasi berperan sebagai stabilitator politik dalam arti fokus kerja mereka adalah stabilitas dan kontinuitas sistem politik. Peran ini utamanya kentara di negaranegara berkembang dalam mana pelembagaan politik demokrasi mereka masih kurang handal. Secara akademik, fungsi birokrasi adalah penyelesaian masalah (a world of solution), namun dalam prakteknya ini bagian dari masalah (parts of the problems), hal ini kemudian yang menyebabkan malasnya masyarakat berurusan dengan birokrasi/pemerintahan.

9.5 Pelayanan Birokrasi yang Berkualitas

Berdasarkan dari paparan konsepsi di atas maka dapat kita pahami bahwa Birokrasi dalam pemerintah sangat bersinergi dengan pemberian pelayanan kepada masyarakat di berbagai sektor pelayanan. Masyarakat sangat membutuhkan kepuasan dalam pelayanan terutama pelayanan yang langsung kepada masyarakat. Menurut Kumorotomo (1996) indikator untuk menilai kinerja organisasi publik, antara lain, yaitu: efisiensi, efektivitas, keadilan, dan daya tanggap. Indikator-indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi sangat bervariasi. Secara garis besar, berbagai parameter yang dipergunakan untuk melihat kinerja pelayanan publik dapat dikelompokkan menjadi dua pendekatan. Pendekatan yang pertama melihat kinerja pelayanan publik dari perspektif pemberi layanan dan pendekatan kedua dari perspektif pengguna jasa.

1. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran atau nilai-nilai dalam atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para stakeholders. Rendahnya tingkat akuntabilitas aparat birokrasi dalam pemberian pelayanan publik erat kaitannya dengan pula dengan persoalan struktur birokrasi yang diwarisi semenjak masa orde baru berkuasa. Prinsip loyalitas kepada atasan lebih dikenalkan daripada prinsip loyal kepada publik. Birokrasi di Indonesia tidak pernah diajarkan untuk mempunyai pemikiran bahwa kedaulatan berada pada publik, artinya bahwa eksistensi pelayanan birokrasi akan sangat ditentukan oleh pertanggungjawaban birokrasi terhadap publik.

2. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat dapat dikatakan bahwa responsivitas ini mengukur daya tanggap birokrasi terhadap harapan, keinginan dan aspirasi, serta tuntutan pengguna jasa. Responsivitas sangat dibutuhkan dalam pelayanan publik karena hal tersebut merupakan bukti kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi

masyarakat (Dilulio, 1994). Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek juga (Osborne dan Plastrik, 1997).

3. Orientasi pada Pelayanan

Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pemberian pelayanan yang baik dapat dilihat dari besarnya sumber daya manusia yang dimiliki oleh birokrasi secara efektif didayagunakan untuk melayani kepentingan pengguna jasa. Idealnya, segenap kemampuan dan sumber daya yang dimiliki oleh aparat birokrasi hanya dicurahkan atau dikonsentrasikan untuk melayani kebutuhan dan kepentingan pengguna jasa. Kemampuan dan sumber daya dari aparat birokrasi sangat diperlukan agar orientasi pada pelayanan dapat dicapai.

4. Efisiensi Pelayanan

Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dapat menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Demikian pula dalam sisi output pelayanan, birokrasi, birokrasi secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan. Efisiensi pada sisi input dipergunakan untuk melihat seberapa jauh kemudahan akses publik yang ditawarkan. Akses publik terhadap pelayanan dipandang efisien apabila publik memiliki jaminan atau kepastian menyangkut biaya pelayanan.

Bab 10

Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik

10.1 Pendahuluan

Kehidupan manusia memiliki hubungan erat dengan keberadaan organisasi pemerintahan (publik) baik pada tingkat desa maupun tingkat nasional. Dari sejak lahir seorang anak manusia sampai dengan kematiannya, manusia membutuhkan dukungan dan bantuan orang lain yang bekerja pada suatu organisasi publik ataupun organisasi privat. Kebutuhan layanan pendidikan, layanan kesehatan, layanan perbankan dan sebagainya adalah contoh kebutuhan masyarakat yang disediakan organisasi (lembaga pendidikan, organisasi kesehatan, organisasi perbankan). Kehadiran produk organisasi (publik atau privat) merupakan barometer keberhasilan organisasi tersebut. Proses produk dilakukan organisasi dengan memperhatikan sumber daya organisasi. Efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya merupakan motor penggerak tercapainya visi dan misi organisasi.

Kegiatan menghasilkan barang dan jasa harus disesuaikan dengan permintaan kebutuhan pelanggan/masyarakat. Keanekaragaman kebutuhan lingkungan eksternal menjadi pangsa pasar dari kinerja maksimal organisasi. Keberhasilan menghasilkan merupakan proses yang dilaksanakan semua

sumber daya organisasi. Menghasilkan atau tidak menghasilkan menjadi suatu produk menjadi penanda keberadaan organisasi. Menghasilkan maksimal akan menerima apresiasi dari pemakai produk sebaliknya tidak menghasilkan produk akan menerima kritik, protes dan koreksi. Kebutuhan masyarakat menjadi lokus dan fokus perhatian kinerja organisasi pemerintahan baik pada tingkatan terendah maupun tingkatan tertinggi. Kehadiran produk pemerintahan (layanan pendidikan, layanan kesehatan, layanan perizinan dan sebagainya) adalah jawaban dari permintaan kebutuhan masyarakat. Layanan pemerintahan memiliki karakteristik khusus karena tidak dapat diproduksi organisasi lainnya misalnya layanan perizinan, layanan keimigrasian. Namun demikian, layanan yang diproduksi organisasi privat seperti layanan pendidikan dan layanan kesehatan adalah juga diproduksi pemerintahan seperti sekolah dasar swasta sampai perguruan tinggi swasta (PTS), Rumah Sakit Swasta, Klinik Bersalin dan sebagainya.

Kemampuan organisasi pemerintahan memproduksi barang dan jasa menjadi barometer keberhasilan organisasi pemerintahan memenuhi kebutuhan masyarakat sebagaimana amanat visi dan misinya. Proses perencanaan sampai dengan proses mengevaluasi program dan kegiatan pemerintahan dilakukan organisasi perangkat pemerintahan. Komunikasi pemerintahan menjembati proses produksi barang dan jasa pemerintahan itu. Komunikasi tersebut tidak hanya dibangun dalam organisasi pemerintahan semata tapi juga dibangun bersama dengan masyarakat. Sinergisasi komunikasi merupakan jembatan permintaan dan penawaran barang dan jasa yang akan dipenuhi. Komunikasi pemerintahan dapat dilihat dari proses musyawarah pembangunan yang terjadi dari mulai dari tingkatan kelurahan/desa sampai dengan tingkatan pemerintah pusat (musyawarah pembangunan tingkat nasional). Skala prioritas kebutuhan masyarakat menjadi penyeleksi program dan kegiatan yang akan dilaksanakan maksimal. Kebutuhan masyarakat menjadi bangun dasar menentukan pilahan kebijakan pembangunan. Memilah dan memilih kebutuhan yang menjadi skala prioritas adalah titik kritikal dalam proses pengambilan kebijakan pemerintahan atau kebijakan publik.

10.2 Pengertian Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik

Kebijakan pemerintahan (publik) merupakan kegiatan manajemen pemerintahan untuk mengujudnyatakan kesejahteraan masyarakat. Optimalisasi dukungan sumber daya organisasi pemerintahan menjadi modal besar dalam proses pengambilan kebijakan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Keberadaan sumber daya manusia dalam kebijakan publik memiliki peranan dan sumbangan yang besar sehingga kebutuhan, aspirasi dan tuntutan pelanggan/masyarakat dapat tercapai dengan efektif dan efisien (Silalahi, 2015). Mendengar, menganalisa, menyusun rencana kerja, memilih dan memilih alternatif kebijakan dilakukan sumber daya manusia yang bekerja dalam lingkungan pemerintahan. Berbagai kebutuhan masyarakat disusun dan diformulasikan dalam berbagai proses yang berlangsung dalam musyawarah pembangunan desa sampai tingkat pusat. Analisa kebutuhan diproses dan diagendakan sesuai dengan agenda kebijakan publik yang sesuai dengan rencana kerja pemerintahan.

Kebijakan pemerintahan tidak bisa dipisahkan dari kebutuhan pemangku kepentingan baik kebutuhan masyarakat, kebutuhan dunia usaha, kebutuhan dunia kampus dan kebutuhan organisasi lainnya. Rencana kerja pemerintahan merupakan motor penggerak percepatan menyerap aspirasi dan kebutuhan masyarakat. Suka atau tidak suka produk pemerintahan akan diserap masyarakat seperti kebutuhan izin mendirikan bangunan, kebutuhan layanan surat izin mengemudi, kebutuhan layanan izin usaha dan berbagai layanan lainnya. Pertumbuhan kebutuhan dan dinamika lingkungan eksternal merupakan daya dorong dan penguangkit bagi kreativitas dan inovasi menghasilkan berbagai kebijakan pemerintahan. Sebagai contohnya dengan adanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka kebijakan Elektronik (E-Katalog) penawaran barang dan jasa menjadi pilihan cerdas dalam proses pembangunan daerah. Kegiatan permintaan dan penawaran barang dan jasa akan memotong jalur birokrasi dalam seleksi dan penentuan pemenang tender dan lelang kegiatan pembangunan daerah. Digitalisasi program dan kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan akan mendorong efektivitas dan efisiensi keberhasilan kebijakan pemerintahan. Tidak dapat dibayangkan bila penyimpanan data pembangunan bertahan memakai hard copy tidak memakai soft copy. Berapa sumber daya organisasi (ruangan, meja, dan sebagainya) yang dibutuhkan untuk menyimpan data

pembangunan bila dokumen perencanaan pembangunan masih tetap memakai dokumen berbentuk *hardcopy* (buku).

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah (publik) dimaksudkan dan ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Berbagai kebutuhan itu dipenuhi melalui maksimalisasi kinerja organisasi perangkat pemerintahan. Kebijakan pemerintahan dapat dilihat dari berbagai layanan yang dihasilkan organisasi perangkat pemerintahan. Pemerintah diharapkan dan dituntut menghasilkan layanan yang dibutuhkan masyarakat. Dikala layanan pemerintahan tidak dihasilkan maka dapat dikatakan bahwa pemerintahan tidak melakukan kebijakan. Menghasilkan atau tidak menghasilkan berbagai layanan pemerintahan membawa dampak bagi ketersediaan layanan pemerintahan. Sebagai contohnya adalah keterbatasan bahan baku membuat kartu tanda penduduk (KTP) secara elektronik, maka layanan KTP mengalami kendala untuk beberapa waktu. Mengapa demikian adalah pertanyaan besar dalam kebijakan layanan publik. Efektivitas ketersediaan layanan pemerintahan menuntut profesionalitas, akuntabilitas dan responsibilitas aparatur pemerintah melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kinerja organisasi pemerintahan (melalui kinerja maksimal aparatur) memiliki hubungan sangat erat dengan maksimalisasi ketersediaan layanan pemerintahan.

Keberadaan organisasi pemerintahan merupakan wadah aparatur melakukan pekerjaannya dengan maksimal. Sebagai alat atau wadah maka organisasi pemerintahan disusun dan diberdayakan semaksimal mungkin sehingga terwujud berbagai layanan pemerintahan. Rasyid (1997) mengatakan bahwa “Kalau kita percaya bahwa pemerintahan dibentuk untuk menjaga suatu sistem ketertiban, dan bahwa pemerintah bertanggungjawab memberi pelayanan kepada masyarakat, bukan untuk melayani dirinya sendiri, maka kita akan mudah menerima asumsi bahwa pemerintahan yang baik adalah yang dekat kepada masyarakat.” Mendekatkan pelayanan pemerintahan kepada masyarakat adalah hakikat kehadiran atau kelahiran pemerintahan. Program dan kegiatan organisasi pemerintahan dimaksudkan dan ditujukan untuk sebesar besarnya kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Karena itu adalah wajar bila mendekatkan pelayanan kepada masyarakat adalah ciri utama pemerintahan yang baik. Efektivitas ketersediaan layanan pemerintahan menjadi barometer keberhasilan pemerintahan menjalankan amanah yang diterimanya. Merencanakan program dan kegiatan pemerintahan dan pembangunan merupakan langkah awal dalam menentukan efektivitas atau tidaknya pelayanan pemerintahan itu. Menjaring kebutuhan masyarakat melalui berbagai saluran komunikasi pembangunan adalah salah satu kegiatan

merencanakan program dan kegiatan pemerintahan itu. Kesahihan data dan informasi kebutuhan dan aspirasi masyarakat akan masuk tahapan kegiatan sinkronisasi dengan ketersediaan sumber dana (pendanaan). Proses menseleksi itu merupakan titik sentral dari proses pengambilan kebijakan pemerintahan. Skala prioritas menjadi sarana menseleksi tingkat urgensitas program dan kegiatan yang masuk kedalam tim koordinasi perencanaan pembangunan daerah.

Produktivitas layanan pemerintahan memperhatikan berbagai sarana dan prasarana pemerintahan seperti ketersediaan sumber dana. Kegiatan menseleksi program dan kegiatan yang harus dilaksanakan disesuaikan dengan ketersediaan sumber dana pemerintahan. Kuantitas dan kualitas kebutuhan masyarakat beraneka ragam karena itu dibutuhkan sumber dana yang besar. keterbatasan sumber dana pembangunan pemerintahan (baik pusat maupun daerah) memberikan dampak bagi kegiatan merencanakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pelayanan pemerintahan, maka ketersediaan sumber dana menjadi perhatian serius pemerintah. Prinsip mendekatkan pemerintahan kepada masyarakat melalui ketersediaan layanan pemerintahan membutuhkan dukungan ketersediaan dana pembangunan, sebagaimana dikatakan Sjafrizal (2015) bahwa “Upaya pembangunan daerah baru dapat dilaksanakan bilamana terdapat sumber pembiayaan yang cukup baik yang berasal dari pemerintah maupun swasta dan masyarakat.” Keberadaan sumber dana mendorong efektivitas tercapainya layanan pemerintahan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Aparatur pemerintahan merencanakan, melaksanakan dan mengevaluasi seluruh program dan kegiatan pemerintahan dan pembangunan.

Kebijakan pemerintahan dan pembangunan merupakan sarana mendekatkan dan mensejahterahkan masyarakat. Efektivitas pencapaian layanan pemerintahan dan efisiensi penggunaan dana kegiatan pelayanan adalah sarana mendekatkan dan mensejahterakan masyarakat. Efektivitas dan efisiensi merupakan modal besar bekerjanya organisasi pemerintahan. Efektivitas dan efisiensi kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian memberikan energi besar dalam menggerakkan dan menguatkan tercapainya layanan maksimal. Kuantitas dan kualitas jumlah penduduk (masyarakat) merupakan fokus dan lokus kebijakan pemerintahan. Data dan informasi jumlah penduduk terlihat pada data Badan Pusat Statistik. Kebutuhan layanan pendidikan (PAUD, SD, SMP, SMA/SMK,PT), layanan kesehatan (Puskesmas), layanan perizinan dan layanan lainnya didasarkan kepada data dan informasi kependudukan. Kebijakan pemerintahan (publik) akan semakin mudah

terlaksana dan tercapai dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi. Kehadiran teknologi dan aplikasinya maka pengurusan dan pengelolaan layanan pemerintah akan semakin efektif dan efisien. Aplikasi teknologi komputer sangat membantu kelancaran pelaksanaan pelayanan pemerintahan seperti pelayanan perizinan mendirikan bangunan, layanan pembayaran iuran BPJS dan sebagainya. Keberadaan sarana dan prasarana layanan memberikan dukungan bagi kemudahan dan kelancaran proses menghasilkan layanan pemerintahan maksimal.

Tim kerja dan kerja sama dengan organisasi lainnya akan memberikan dukungan dan partisipasi dalam mendukung keberhasilan pelayanan pemerintahan. Sinergitas aparatur organisasi pemerintahan dengan organisasi lainnya akan mempercepat dan mempermudah terselesainya layanan pemerintahan itu. Konektivitas kerja sama dan sama dengan organisasi pemerintahan lainnya akan menghasilkan layanan maksimal. Sebagai contohnya adalah kerja sama dan sama kerja dengan kantor pos dan bank maka organisasi pemerintahan daerah akan semakin mudah memungut pajak bumi bangunan. Kebijakan pemerintahan akan berjalan efektif dan efisien apabila semua pemangku kepentingan kebijakan pemerintah dalam bekerja sama dan sama kerja atas nama pemenuhan kebutuhan masyarakat dan berdasarkan kepada norma perundangan yang mengaturnya.

10.3 Fungsi Kebijakan Publik

Kehadiran pemerintahan memberikan sumbangan besar dalam mensejahterakan masyarakat. Sebagai salah satu amanat tujuan negara dalam amanat pembukaan UUD 1945 adalah Memajukan kesejahteraan umum. Grand design kebijakan pemerintahan mendasarkan diri kepada tujuan bernegara sebagaimana amanat pembukaan UUD 1945. Bagaimana mensejahterakan masyarakat tidak seperti membalikan telapak tangan karena kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan membutuhkan dukungan maksimal seluruh pemangku kepentingan pelayanan pemerintahan. Kebijakan pemerintahan (publik) akan tergambar dalam kegiatan pemerintahan dan pembangunan yang dilaksanakan. Pembangunan mengujudnyatakan kebutuhan dan aspirasi masyarakat kedalam kegiatan yang dibutuhkan. Banyak sektor pembangunan yang harus diperhatikan. Kumorotomo (1999)

mengatakan “Pada dasarnya kebijakan publik terdiri dari serangkaian proses pemilihan dan penentuan prioritas.” Mengadministrasikan kebutuhan dan aspirasi masyarakat merupakan pekerjaan aparatur pemerintahan. Kegiatan mengadministrasi kebutuhan itu dibuatkan dalam dokumentasi perencanaan pembangunan.

Dokumentasi kegiatan pemerintahan dan pembangunan merupakan totalitas data dan informasi kebutuhan dan aspirasi pemangku kepentingan kebijakan pemerintahan. Masyarakat, dunia usaha, dunia kampus, dan sebagainya memberikan data dan informasi yang berhubungan dengan kebutuhannya. Kelompok kepentingan itu memiliki berbagai layanan yang dibutuhkan yang harus diperjuangkan dari organisasi pemerintahan. Kebijakan pemerintahan menggunakan data dan informasi yang akurat dalam proses merumuskan kebijakan yang diterbitkan. Mendesain kebijakan pemerintahan (publik) membutuhkan dukungan berbagai sumber daya organisasi pemerintahan. Salah satu sumber daya itu adalah manajemen pemerintahan dan manajemen pembangunan. Bagaimana mengelola program dan kegiatan pemerintahan dan pembangunan merupakan barometer keberhasilan kebijakan pemerintah memenuhi kebutuhan masyarakat.

Kemampuan melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangan keorganisasian menjadi jalan pendekat mengaktualisasikan kebutuhan masyarakat. Melaksanakan tugas dan fungsi dan kewenangan masing masing pemangku kebijakan pemerintahan akan memperkuat rencana kerja pemerintah. Kegiatan pemerintahan merupakan jawaban atas berbagai tuntutan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Kegiatan pemerintahan akan menghasilkan berbagai kebijakan yang disesuaikan dokumen pemerintahan dan pembangunan.

Mendekatkan dan memaksimalkan kegiatan pemerintahan dan pembangunan akan menjawab berbagai kebutuhan, tuntutan dan aspirasi masyarakat. Kehadiran aparatur yang profesional memberikan percepatan penyelesaian layanan yang dibutuhkan masyarakat. Kedudukan dan peranan aparatur pemerintahan menjadi motor penggerak bekerjanya mesin birokrasi pemerintahan. Melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan dan pembangunan menjadi amanat perundangan yang berlaku. Visi dan misi pemerintahan menjadi grand desain kebijakan pemerintahan yang akan dilaksanakan pada masa periode tertentu. Kehadiran pemerintah menjadi jalan pendekat bagi ketersediaan layanan pemerintahan yang dibutuhkan masyarakat. Optimalisasi tugas dan pekerjaan aparatur menjadi barometer keberhasilan organisasi pemerintahan menjalankan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana kerja jangka pendek, jangka menengah dan

rencana kerja jangka panjang menjadi bagian penting dalam rencana kerja pemerintahan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kebutuhan masyarakat akan diterjemahkan kedalam berbagai program dan kegiatan pemerintahan dan pada akhirnya dihasilkan berbagai layanan yang dibutuhkan. Tugas dan fungsi organisasi pemerintahan membuat rencana kerja menjadi sarana mendekati dan memaksimalkan layanan pemerintahan. Bagaimana mengoperasionalkan tuntutan dan aspirasi serta kebutuhan masyarakat adalah pekerjaan aparatur pemerintahan.

Kuantitas dan kualitas layanan yang dibutuhkan menjadi tantangan dan pekerjaan berat dari organisasi pemerintahan. Kuantitas dan kualitas layanan tersebut merupakan barometer keberhasilan rencana kerja pemerintahan dan pembangunan daerah. Kuantitas dan kualitas berbagai layanan itu adalah kebutuhan masyarakat yang harus diperjuangkan dan dihasilkan organisasi pemerintahan. Optimalisasi rencana kerja pemerintahan menjadi wadah menghasilkan layanan yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan pemangku kepentingan layanan publik atau layanan pemerintahan. Layanan pemerintahan merupakan totalitas kerja aparatur pemerintahan. Masyarakat tidak tahu atas ketidaktersediaan layanan maksimal tersebut. Dalam benak dan pikiran masyarakat bahwa ketidaktersediaan layanan itu adalah ketidakmampuan aparatur pemerintah bekerja maksimal. Layanan maksimal, kinerja maksimal dan kepuasan masyarakat adalah faktor penting dalam proses panjang ketersediaan layanan pemerintahan tersebut. Kepuasan masyarakat atas produk pemerintahan menjadi bahan analisa kepercayaan masyarakat atau publik atas kemampuan pemerintahan menghasilkan kebutuhan masyarakat. Hubungan janji percaya adalah hubungan pemerintahan antara pemerintah dengan masyarakat berkaitan dengan tersedianya layanan maksimal pemerintahan. Hubungan janji percaya itu adalah motor penggerak atau pengungkit maksimalisasi kinerja pemerintahan. Kepercayaan masyarakat atas ketersediaan layanan maksimal menjadi modal dasar bagi rencana kerja pemerintahan dan pembangunan daerah. Visi dan misi pemerintahan merupakan janji pemerintahan atas berbagai kegiatan pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan yang disampaikan pada saat kampanye atau pemilihan kepala pemerintahan baik kepala daerah maupun kepala pemerintah pusat.

Mendekatkan dan memaksimalkan kegiatan pemerintahan dan pembangunan merupakan wadah menghasilkan layanan maksimal pemerintahan. Proses panjang suatu kegiatan pembangunan (misalnya) menjadi jawaban atas tuntutan dan kebutuhan masyarakat mengikuti alur rencana kerja

pembangunan mulai dari musyawarah pembangunan tingkatan desa, tingkatan kecamatan, tingkatan kabupaten/kota, tingkatan provinsi sampai dengan tingkatan pemerintah pusat. Semua tingkatan itu melaksanakan tugas, fungsi dan pekerjaan sesuai dengan mekanisme dan prosedural yang diamanatkan norma perundangan dalam pembangunan daerah dan pembangunan nasional. Karena pemerintahan Indonesia merupakan satu kesatuan yang bulat dan utuh maka rencana kerja pembangunan daerah tidak boleh tidak sesuai dengan pembangunan tingkatan pusat. Pembangunan merupakan kegiatan operasional dari berbagai kebijakan pemerintahan dalam rangka pemenuhan layanan. Layanan pemerintahan adalah produk pemerintahan yang mengikuti proses dan mekanisme rencana pembangunan daerah atau pembangunan nasional.

Produk layanan pemerintahan memiliki sifat dan kedudukan monopolistik atau hanya diproduksi organisasi pemerintahan. Untuk itu kuantitas dan kualitasnya menjadi pertarungan hubungan pemerintahan antara pemerintahan dengan masyarakat (antara negara dengan warga negara). Ketersediaan layanan pemerintah hanya dapat diproduksi organisasi pemerintahan karena itu produktivitas layanan pemerintahan harus terus dijaga melalui perencanaan, pelaksanaan dan pengevaluasian yang berkesinambungan. Ketersediaan layanan pemerintahan tidak dapat diwakilkan atau diproduksi oleh organisasi privat atau swasta karena keunikan itu maka layanan pemerintahan adalah monopolistik kebijakan pemerintahan. Tanggungjawab menghasilkan layanan maksimal menjadi tugas dan fungsi pemerintahan sebagaimana amanat konstitusional. Pemerintahan melaksanakan atau mengerjakan kegiatan pemerintahan dan pembangunan adalah aktualisasi amanat konstitusional (UUD 1945). Kemampuan menghasilkan layanan baik layanan pendidikan, kesehatan, keadilan, ketenteraman, keamanan dan ketertiban adalah pekerja maha berat yang diamanatkan kepada pemerintahan. Pekerjaan dan fungsi pemerintahan adalah operasionalisasi amanat konstitusional yang harus diujudnyatakan dengan maksimal. Monopolistik layanan pemerintahan menjadi tugas dan fungsi serta pekerjaan maha berat dari organisasi pemerintahan. Sumbangan dan partisipasi seluruh pemangku kebijakan pemerintahan adalah modal besar bagi pemerintahan menjalankan tugas dan fungsi yang maha berat itu. Hubungan pemerintahan dalam kerangka kebijakan publik (pemerintahan) merupakan hubungan sinergis semua pemangku kepentingan berbangsa dan bernegara. Kemampuan memberikan sumbangan dan partisipasi menjadi sarana menghasilkan layanan pemerintahan yang dibutuhkan masyarakat. Mengapa dibutuhkan kerja sama dan sama kerja semua pemangku kepentingan pemerintahan adalah pertanyaan

besar yang harus dijawab atau terus diperjuangkan organisasi pemerintahan, masyarakat (termasuk masyarakat madani), organisasi privat/swasta dan organisasi lainnya. Hubungan janji percaya dalam konteks ketersediaan layanan adalah hubungan kewajiban dan hak dalam kedudukannya dalam suatu pemerintahan atau dalam suatu negara.

10.4 Tujuan Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik

Kehadiran layanan pemerintahan menjadi gambaran kehadiran tugas dan pekerjaan organisasi pemerintahan. Berbagai kuantitas dan kualitas layanan pemerintahan mengikuti mekanisme dan prosedural kelahiran pelayanan pemerintahan itu sendiri. Sistem dan mekanisme proses layanan izin mendirikan bangunan sebagai contohnya, membutuhkan proses yang dimulai dari pemerintahan desa/kelurahan, kecamatan dan pemerintahan kabupaten/kota, provinsi atau bahkan pemerintah nasional untuk layanan tertentu. Memperpendek proses dan jalur birokrasi menjadi langkah profesional dan akuntabel untuk memenuhi mendekati dan memaksimalkan pelayanan. Kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi organisasi pemerintahan dan organisasi lainnya. Layanan civil dan layanan administratif lainnya adalah layanan yang hanya dihasilkan organisasi pemerintah. Sebagai contoh perbankan, organisasi privat atau swasta dapat saja menghasilkannya termasuk organisasi pemerintahan dapat juga menghasilkannya. Layanan keamanan dan ketertiban, layanan SIM, layanan Pasport dan sejenisnya adalah monopolistik layanan pemerintahan. Untuk itu adalah wajar dan pantas bila layanan civil dan administratif seperti itu harus mengikuti pola dan produksi selayaknya layanan yang dihasilkan organisasi privat atau swasta.

Kemampuan organisasi pemerintahan melalui profesionalitas aparatur menjadi motor utama keberhasilan menghasilkan layanan pemerintahan yang berkualitas. Layanan pemerintahan dan layanan organisasi privat atau swasta dapat saja bersaing atau berkompetensi sehingga masyarakat memiliki pilihan yang harus dipilihnya. Sebagai contoh layanan pendidikan, organisasi pemerintah melalui dinas pendidikan daerah menyelenggarakan pendidikan sekolah dasar, SMP, SMA/SMK dan Perguruan Tinggi. Disatu sisi organisasi privat juga melaksanakannya. Berlomba lomba menampilkan layanan pendidikan yang berkualitas menjadi faktor pendorong atau faktor pengungkit

bagi terciptanya layanan pendidikan yang berkualitas. Kemampuan menghasilkan layanan maksimal adakalanya membutuhkan pesaing atau kompetitor sehingga proses perencanaan sampai tersedianya layanan itu diperhatikan dengan maksimal. Kebijakan pemerintah dalam menghasilkan layanan maksimal diharapkan atau bahkan diharuskan mengedepankan kualitas maksimal sehingga kepuasan masyarakat akan meningkat kepada kepercayaan kehadiran pemerintahan. Kehadiran pelayanan maksimal menjadi kata kunci dalam kebijakan yang dihasilkan organisasi publik. Pada era industri 4.0 keterbukaan informasi dan komunikasi menyajikan layanan yang dihasilkan bagi yang dihasilkan organisasi pemerintah ataupun yang dihasilkan organisasi privat. Persaingan atau kompetisi menghasilkan berbagai layanan menjadi barometer keunggulan komperatif suatu organisasi. Kemampuan organisasi pemerintahan untuk menghasilkan barang dan jasa harus terus diperjuangkan dan dipertahankan sehingga masyarakat menjadi percaya atas kehadiran pemerintahan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Produktivitas barang dan jasa pemerintahan adalah bagian penting dalam rencana kerja pemerintahan dan pembangunan untuk mensejahterakan masyarakat dengan maksimal. Ketersediaan sumber daya organisasi pemerintahan termasuk aparatur berkualitas menjadi jalan mempermudah dan memperlancar proses tersedianya layanan pemerintahan. Terkadang dibutuhkan pesaing atau kompetitor sehingga pemancu kelahiran layanan yang berkualitas. Tidak harus dengan produksi organisasi tapi dengan organisasi pemerintahan yang setara juga dapat dilakukan sehingga kualitas layanan tetap dijaga. Perlombaan kepuasan konsumen/masyarakat atas layanan pemerintah terkadang dapat dilakukan sehingga organisasi pemerintahan baik kabupaten/kota, tingkat provinsi maupun lembaga sehingga tetap menjaga kualitas layanan pemerintahan yang dihasilkan sesuai dengan norma perundangan yang ada.

Sinergisasi organisasi pemerintahan dengan organisasi privat atau organisasi lainnya menjadi kata kunci keberhasilan menghasilkan layanan yang dibutuhkan masyarakat. Layanan pendidikan misalnya maka organisasi pendidikan daerah akan bekerja sama dengan organisasi pendidikan swasta sehingga kebutuhan layanan pendidikan masyarakat dapat terpenuhi. Membangun kerja sama dapat dilakukan melalui kerja sama membangun standarisasi pelayanan pendidikan. Pada umumnya layanan mengedepankan layanan cepat, layanan murah, layanan tepat dan layanan ramah dan sebagainya. Slogan layanan itu dapat dipakai atau diterapkan organisasi pemerintahan dan organisasi privat atau swasta. Prinsip dan standarisasi

pelayanan menjadi dasar menghasilkan layanan baik layanan pemerintahan maupun layanan organisasi lainnya.

Kehadiran layanan pemerintahan menjadi jalan pendekat untuk mensejahterakan masyarakat. Mensejahterakan masyarakat merupakan amanat konstitusional Bangsa dan Negara Indonesia. Karena itu adalah wajar dan pantaslah bila kinerja pemerintahan menjadi motor penggerak keberhasilan kebijakan pemerintahan untuk menghasilkan berbagai layanan yang berkualitas. Kebutuhan masyarakat menjadi lokus dan fokus seluruh program dan kegiatan pemerintahan karena itu perencanaan pembangunan diarahkan dan dimaksudkan untuk sebesar besarnya bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat. Layanan pemerintah adalah kegiatan operasionalisasi seluruh program dan kegiatan pemerintahan. Layanan pemerintahan merupakan kebutuhan masyarakat yang harus diproduksi dengan maksimal karena layanan pemerintah bersifat monopolistik yaitu hanya pemerintahan yang menghasilkan layanan itu.

Kemampuan organisasi pemerintahan dengan seluruh sumber dayanya menjadi modal besar dalam menghasilkan layanan maksimal. Perkembangan lingkungan internal (dinamika kebutuhan masyarakat) dan lingkungan eksternal (dinamika ketersediaan sumber daya) memberikan gambaran betapa dibutuhkan kerja sama dan sama kerja dengan organisasi lainnya. Komunikasi dan koordinasi dengan organisasi lain akan memberikan energi besar dalam menghasilkan layanan maksimal yang dibutuhkan masyarakat. Ketersediaan barang dan jasa menjadi titik krusial dalam proses menghasilkan layanan maksimal. Konektivitas dengan organisasi pemerintahan dan organisasi privat menjadi energi penguatan atas keterbatasan sumber daya dalam proses menghasilkan layanan yang dibutuhkan masyarakat.

Kebijakan pemerintahan (publik) dalam menghasilkan layanan maksimal sangat ditunggu dan sangat dibutuhkan masyarakat. Kebijakan pemerintahan akan tergambar dari rencana kerja pembangunan yang dihasilkan organisasi pemerintahan baik tingkatan desa sampai dengan tingkatan nasional. Sebagai amanat konstitusional, kehadiran layanan pemerintahan menjadi tugas dan pekerjaan pemerintahan. Untuk memaksimalkan tersediaan layanan pemerintahan maka sinergisasi dengan semua pemangku kepentingan menjadi satu kebutuhan atau keharusan. Perkembangan kebutuhan masyarakat, dinamika sumber daya dan dinamika lingkungan eksternal menjadi pemicu kerja keras organisasi pemerintahan. Kehadiran layanan maksimal menjadi kebutuhan masyarakat, dunia usaha, dunia pendidikan, dan organisasi lainnya.

Optimalisasi kinerja pemerintahan dan kinerja pembangunan merupakan jalan pendekat bagi ketersediaan layanan pemerintahan. Kebijakan pemerintahan adalah kebijakan yang dikeluarkan pemerintahan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Kuantitas dan kualitas kebutuhan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya menjadi data dan informasi yang harus dikelola dan dianalisa dan diwujudkannyatakan organisasi pemerintahan. Kuantitas dan kualitas layanan pemerintahan menjadi tampilan kehadiran pemerintahan dalam berbagai kegiatan pemerintahan dan pembangunan.

Bab 11

Transparansi Pelayanan Publik

11.1 Pendahuluan

Dalam penyelenggaraan sebuah pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah, pelayanan publik yang transparan merupakan aspek sangat penting yang harus diperhatikan. Pelayanan publik yang transparan selalu berbanding lurus dengan kepercayaan masyarakat. Semakin transparan pelayanan publik yang diberikan, maka akan semakin tinggi kepercayaan masyarakat dan demikian pula sebaliknya.

Transparansi merupakan prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan dan pelaksanaannya, serta hasil-hasil yang dicapai. Transparansi dapat diketahui oleh pihak yang berkepentingan mengenai kebijaksanaan pemerintah dan organisasi badan usaha. Prinsip transparansi ini memiliki 2 aspek, yaitu (1) komunikasi publik oleh pemerintah, dan (2) hak masyarakat terhadap akses informasi (Bintoro dalam Lijan, 2006).

11.2 Pengertian Transparansi

Sebagai organisasi sektor publik, maka Pemerintah harus memberikan pelayanan yang transparan dan berkualitas untuk kepentingan masyarakat serta mendorong Pemerintah untuk selalu tanggap dengan lingkungannya. Menurut Mardiasmo (2004), Transparansi berarti keterbukaan (openness) pemerintah dalam memberikan informasi yang terkait dengan aktivitas pengelolaan sumberdaya publik kepada pihak-pihak yang membutuhkan informasi. Pemerintah berkewajiban memberikan informasi keuangan dan informasi lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Dwiyanto (2017), Transparansi adalah prinsip yang menjamin akses atau kebebasan bagi setiap orang untuk memperoleh informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan, yakni informasi tentang kebijakan, proses pembuatan serta hasil yang dicapai. Menurut Tjokroamidjojo (2001), Transparansi yaitu dapat diketahui oleh banyak pihak yang berkepentingan mengenai kebijaksanaan (politik) dari pemerintah, organisasi, badan usaha. Tender pelelangan dan lain-lain dilakukan secara transparan.

Oleh karena itu segala tindakan dan kebijaksanaan publik yang dilakukan oleh Pemerintah harus dilaksanakan secara terbuka dan akuntabel, sehingga dapat diketahui secara jelas oleh masyarakat atau pihak-pihak yang membutuhkan informasi.

11.3 Tujuan dan Manfaat Transparansi

11.3.1 Tujuan Transparansi

Kristianten dalam Novi Eka Rahmawati (2013) menyebutkan beberapa tujuan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan yaitu:

- a. Salah satu wujud pertanggungjawaban pemerintah kepada masyarakat.
- b. Upaya peningkatan manajemen pengelolaan pemerintahan.
- c. Upaya peningkatan manajemen pengelolaan dan penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan mengurangi kesempatan praktek KKN.

11.3.2 Manfaat Transparansi

Kristianten dalam Rahmawati (2013) mengemukakan beberapa manfaat dari Transparansi, diantaranya sebagai berikut:

- a. Memberikan kemudahan bagi pihak-pihak yang berkesempatan untuk mendapatkan informasi sebagai acuan untuk berpartisipasi dan melakukan pengawasan.
- b. Membangun sikap positif dan terhindarkan dari sikap apriori terhadap program-program pembangunan daerah yang dibiayai oleh DAK (Dana Alokasi Khusus) akibat keterbatasan informasi maupun oleh adanya informasi-informasi yang keliru.
- c. Menciptakan ketersediaan informasi sehingga terbuka peluang yang mampu mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam program.

11.4 Transparansi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Menurut Silalahi dan Syafri (2015) menyatakan bahwa transparansi layanan publik merupakan pelaksanaan tugas dan kegiatan yang bersifat terbuka bagi masyarakat baik perencanaan pelaksanaan, dan pengawasan atau pengendaliannya, serta mudah diakses oleh semua pihak yang membutuhkan informasi. Sedangkan menurut Hamdi (2001) transparansi penyelenggaraan pelayanan publik adalah pelaksanaan tugas dan kegiatan yang bersifat terbuka bagi masyarakat dari proses kebijakan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan/pengendaliannya, serta mudah diakses oleh semua pihak yang membutuhkan informasi. Transparansi dibangun dalam suasana adanya aliran informasi yang bebas. Dalam suasana ini, proses, institusi, dan informasi dapat secara langsung di akses oleh mereka yang berkepentingan. Di samping itu, juga tersedia cukup informasi untuk memahami dan memonitor ketiga hal itu.

Menurut Ratminto dan Winarsis (2005) menyatakan bahwa transparansi dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik adalah terbuka, mudah, dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan serta disediakan secara memadai dan mudah dimengerti.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2004) menyatakan bahwa transparansi penyelenggaraan pelayanan publik merupakan pelaksanaan tugas dan kegiatan yang bersifat terbuka bagi masyarakat dari proses kebijakan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan/pengendaliannya, serta mudah diakses oleh semua pihak yang membutuhkan informasi.

Selanjutnya menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (2004) transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik utamanya meliputi:

1. Manajemen dan Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Transparansi terhadap manajemen dan penyelenggaraan pelayanan publik meliputi kebijakan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan/ pengendalian oleh masyarakat. Kegiatan tersebut harus dapat diinformasikan dan mudah diakses oleh masyarakat.

2. Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan adalah rangkaian proses atau tata kerja yang berkaitan satu sama lain, sehingga menunjukkan adanya tahapan secara jelas dan pasti serta cara-cara yang harus ditempuh dalam rangka penyelesaian sesuatu pelayanan. Prosedur pelayanan publik harus sederhana, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan, serta diwujudkan dalam bentuk Flow Chart (Bagan Alir) yang dipampang dalam ruangan pelayanan.

Bagan Alir sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena berfungsi sebagai berikut:

- a. Petunjuk kerja bagi pemberi pelayanan;
- b. Informasi bagi penerima pelayanan;
- c. Media publikasi secara terbuka pada semua unit kerja pelayanan mengenai prosedur pelayanan kepada penerima pelayanan;
- d. Pendorong terwujudnya sistem dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien;
- e. Pengendali (control) dan acuan bagi masyarakat dan aparat pengawasan untuk melakukan penilaian/pemeriksaan terhadap konsistensi pelaksanaan kerja.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pembuatan Bagan Alir, adalah:

- a. Bagan Alir harus mampu menggambarkan proses pelayanan, petugas/pejabat yang bertanggung jawab untuk setiap tahap

pelayanan, unit kerja terkait, waktu, dan dokumen yang diperlukan, dimulai dari penerimaan berkas permohonan sampai dengan selesainya proses pelayanan.

- b. Model Bagan Alir dapat berbentuk bulat, kotak, dan tanda panah atau disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja masing-masing.
- c. Ukuran Bagan Alir disesuaikan dengan luas ruangan, ditulis dalam huruf cetak dan mudah dibaca dalam jarak pandang minimal 3 (tiga) meter oleh penerima pelayanan atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.
- d. Bagan Alir diletakkan pada tempat yang mudah dilihat oleh penerima pelayanan.

3. Persyaratan Teknis dan Administratif Pelayanan

Untuk memperoleh pelayanan, masyarakat harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh pemberi pelayanan, baik berupa persyaratan teknis dan atau persyaratan administratif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam menentukan persyaratan, baik teknis maupun administratif harus seminimal mungkin dan dikaji terlebih dahulu agar benar-benar sesuai/relevan dengan jenis pelaksanaan yang akan diberikan. Harus dihilangkan segala persyaratan yang bersifat duplikasi dari instansi yang terkait dengan proses pelayanan. Persyaratan tersebut harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di dekat loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimum 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.

4. Rincian Biaya Pelayanan

Biaya pelayanan adalah segala biaya dan rinciannya dengan nama atau sebutan apapun sebagai imbalan atas pemberian pelayanan umum yang besaran dan tata cara pembayarannya ditetapkan oleh pejabat yang berwenang sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Kepastian dan rincian biaya pelayanan publik harus diinformasikan secara jelas dan diletakkan di dekat loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimum 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.

Transparansi mengenai biaya dilakukan dengan mengurangi semaksimal mungkin pertemuan secara personal antara pemohon/penerima pelayanan dengan pemberi pelayanan. Unit pemberi pelayanan seyogyanya tidak menerima pembayaran secara langsung dari penerima pelayanan. Pembayaran hendaknya diterima oleh unit yang bertugas mengelola keuangan/Bank yang ditunjuk oleh Pemerintah/unit pelayanan. Di samping itu, setiap pungutan yang ditarik dari masyarakat harus disertai dengan tanda bukti resmi sesuai dengan jumlah yang dibayarkan.

5. Waktu Penyelesaian Pelayanan

Waktu penyelesaian pelayanan adalah jangka waktu penyelesaian suatu pelayanan publik mulai dari dilengkapinya/ dipenuhinya persyaratan teknis dan atau persyaratan administratif sampai dengan selesainya suatu proses pelayanan. Unit pelayanan instansi pemerintah dalam mem berikan pelayanan harus berdasarkan nomor urut permintaan pelayanan, yaitu yang pertama kaa mengajukan pelayanan harus lebih dahulu dilayani/diselesaikan apabila persyaratan lengkap (melaksanakan asas First in First Out/ FIFO).

Kepastian dan kurun waktu penyelesaian pelayanan publik harus diinformasikan secara jelas dan diletak kan di depan loket pelayanan, ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimum 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.

6. Pejabat yang Berwenang dan Bertanggung Jawab

Pejabat/petugas yang berwenang dan bertanggung jawab memberikan pelayanan dan atau menyelesaikan kelihan/persoalan/sengketa, diwajibkan memakai tanda pengenal dan papan nama di meja/tempat kerja petugas. Pejabat/petugas tersebut harus ditetapkan secara formal berdasarkan Surat Keputusan/Surat Penugasan dari pejabat yang berwenang.

Pejabat/petugas yang memberikan pelayanan dan menyelesaikan keluhan harus dapat menciptakan citra positif terhadap penerima pelayanan dengan memperhatikan:

- a. Aspek psikologi dan komunikasi, serta perilaku melayani;
- b. Kemampuan melaksanakan empati terhadap penerima pelayanan, dan dapat merubah keluhan penerima pelayanan menjadi senyuman;
- c. Menyelaraskan cara penyampaian layanan melalui nada, tekanan dan kecepatan suara, sikap tubuh, mimik dan pandangan mata;

- d. Mengetahui siapa dan apa yang menjadi kebutuhan penerima pelayanan;
- e. Berada di tempat yang ditentukan pada waktu dan jam pelayanan.

7. Lokasi Pelayanan

Tempat dan lokasi pelayanan diusahakan harus tetap dan tidak berpindah-pindah, mudah dijangkau oleh pemohon pelayanan, dilengkapi dengan sarana dan prasarana yang cukup memadai termasuk penyediaan sarana telekomunikasi dan informatika (telematika). Untuk memudahkan masyarakat dalam memperoleh pelayanan, dapat membentuk Unit Pelayanan Terpadu atau pos-pos pelayanan di Kantor Kelurahan/Desa/ Kecamatan serta di tempat-tempat strategis lainnya.

8. Janji Pelayanan

Akta atau janji pelayanan merupakan komitmen tertulis unit kerja pelayanan instansi pemerintah dalam menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Janji pelayanan tertulis secara jelas, singkat dan mudah dimengerti, menyangkut hanya hal-hal yang esensial dan informasi yang akurat, termasuk di dalamnya mengenai standar kualitas pelayanan. Dapat pula dibuat "Motto Pelayanan", dengan penyusunan kata-kata yang dapat memberikan semangat, baik kepada pemberi maupun penerima pelayanan. Akta/janji, motto pelayanan tersebut harus diinformasikan dan ditulis dengan huruf cetak dan dapat dibaca dalam jarak pandang minimum 3 (tiga) meter atau disesuaikan dengan kondisi ruangan.

9. Standar Pelayanan Publik

Setiap unit pelayanan instansi pemerintah wajib menyusun Standar Pelayanan masing-masing sesuai dengan tugas dan kewenangannya, dan dipublikasikan kepada masyarakat sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran kualitas kinerja yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Standar pelayanan yang ditetapkan hendaknya realistis, karena merupakan jaminan bahwa janji/komitmen yang dibuat dapat dipenuhi, jelas dan mudah dimengerti oleh para pemberi dan penerima pelayanan.

10. Informasi Pelayanan

Untuk memenuhi kebutuhan informasi pelayanan kepada masyarakat, setiap unit pelayanan instansi pemerintah wajib mempublikasikan mengenai prosedur, persyaratan, biaya, waktu, standar, akta/janji, motto pelayanan, lokasi serta pejabat/petugas yang berwenang dan bertanggung jawab sebagaimana telah diuraikan diatas. Publikasi dan atau sosialisasi tersebut diatas melalui antara lain, media cetak (brosur, leaflet, booklet), media elektronik (Website, Home Page, Situs Internet, Radio, TV), media gambar dan atau penyuluhan secara langsung kepada masyarakat.

11.5 Tingkatan Transparansi di Pemerintahan

Biondi dan Lapsley (2014) membagi transparansi menjadi tiga level yang disebut model Biondi dan Lapsley (BL Model) yaitu pada level pertama transparansi tercapai jika ada akses terhadap informasi (access), pada level kedua, transparansi tercapai jika ada pemahaman terhadap fenomena yang sudah diungkapkan (understanding), dan pada level ketiga yang merupakan level tertinggi yang tranparansi tercapai jika informasi dan pemahaman pada level pertama dan level kedua tersebut ditindaklanjuti secara luas dan berpotensi ditangani oleh berbagai pihak yang berkepentingan dalam fenomena yang diungkapkan (shared meanings). Dengan demikian menurut Model BL bahwa transparansi tertinggi tercapai bila informasi tidak hanya tersedia (level 1) atau dipahami (level 2), tapi bila informasi ini ditindaklanjuti dengan niat dan cara yang baik (level 3).

11.6 Membangun Transparansi di Pemerintahan

Transparansi sangat dibutuhkan oleh semua instansi atau lembaga publik yang memiliki kepentingan terhadap masyarakat. Transparansi dibutuhkan sebagai sistem peringatan awal (early warning system) yang dapat mendeteksi lebih dini atas permasalahan-permasalahan yan terjadi di masing-masing instansi

sebelum pihak lain mengetahuinya. Pemerintahan yang baik (good governance) merupakan hal yang sangat dibutuhkan masyarakat. Salah satu bentuk tata kelola pemerintahan yang baik adalah dengan adanya transparansi (keterbukaan) terhadap kebijakan- kebijakan yang ada termasuk anggaran dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

Menurut Araujo dan Tejedo-Romero (2016) mengatakan ada 3 faktor yang harus diperhatikan jika ingin membangun transparansi di pemerintahan, yaitu tingkat partisipasi pemilih (electoral turnout), ideologi politik, dan tingkat persaingan politik. Semakin rendah tingkat partisipasi pemilih, maka semakin tinggi tekanan rakyat kepada pemerintah daerah untuk mengungkapkan informasi kepada publik. Ideologi politik berpengaruh positif terhadap tingkat transparansi pemerintah daerah yang artinya semakin terbuka ideologinya maka semakin transparan pengungkapan informasinya. Semakin kuat tingkat persaingan politik, maka rakyat semakin mudah mengungkapkan informasi tentang pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah. Hal ini mengandung standar konsekuensi bahwa transparansi dan pertukaran informasi antara pemerintah daerah dan rakyatnya sebagian besar ditentukan oleh faktor politik sehingga rakyat harus sadar dan memahami peran faktor politik terhadap pengungkapan informasi dan transparansi karena hubungan antara transparansi dan variabel politik merupakan proses yang dinamis.

Lalu, apa yang harus dilakukan pemerintah sebagai penyelenggara dan pelaksana urusan negara dalam mewujudkan transparansi? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, pemerintah dapat mewujudkannya melalui keterbukaan publik. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dijelaskan tentang pentingnya keterbukaan publik untuk mewujudkan partisipasi dan penyelenggaraan negara yang transparan, efektif, efisien, dan akuntabel. Kemudian, keterbukaan publik merupakan hak asasi dari setiap warga negara. Maka dari itu, publik berhak memperoleh informasi, salah satunya mengenai proses kebijakan publik, anggaran, pengawasan dan evaluasinya. Dengan adanya keterbukaan tersebut, masyarakat dapat mengetahui sejauh mana kinerja pemerintah serta menilai kesesuaian harapan dan kepentingan publik. Selain itu, masyarakat dapat mengetahui pula tentang keberpihakan pemerintah terhadap pelayanan publik sehingga dapat memberikan sikap terhadap kebijakan yang dikeluarkan pemerintah.

Keterbukaan publik sejatinya merupakan bentuk transparansi yang berimplikasi pada kemampuan pemerintah dalam mewujudkan good governance. Sebagai contoh, pemerintah dapat memberikan informasi

mengenai aturan main serta rincian bentuk kegiatan pelayanan publik secara jelas sehingga masyarakat dapat terlibat dan mengawasi kegiatan pemerintah tersebut secara langsung. Selain itu, dengan adanya keterbukaan publik dan transparansi dapat membentuk suatu check and balance dan mempermudah masyarakat untuk mengetahui tindakan yang rasional sebagai kontrol sosial dengan membandingkan sistem nilai yang ada. Implikasi positif terbesar dari transparansi adalah penegakan hukum yang mantap dan pemberantasan praktik KKN. Mengapa? Karena apabila transparansi rendah akan memberikan peluang dan kesempatan para penegak hukum dan pejabat publik untuk menyalahgunakan kekuasaan (Septiani, 2020).

11.7 Peran APIP terhadap Pengawasan Transparansi Pelayanan Publik

Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) semakin lama dirasakan semakin strategis sesuai dengan perkembangan zaman. APIP diharapkan menjadi agen perubahan (agent of change) sekaligus ujung tombak perubahan di dalam instansi pemerintah. APIP diberikan wewenang untuk mengawasi Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) agar melaksanakan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsinya secara ekonomis, efisien, dan efektif, sesuai dengan rencana dan ketentuan yang telah ditetapkan agar tercipta pemerintahan yang baik (good governance).

Menurut Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (2013), Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) adalah instansi pemerintah yang dibentuk dengan tugas melaksanakan pengawasan intern di lingkungan pemerintah pusat dan/atau pemerintah daerah, yang terdiri dari Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal/Inspektorat/Unit Pengawasan Intern pada Kementerian/Kementerian Negara, Inspektorat Utama/Inspektorat Lembaga Pemerintah Non Kementerian, Inspektorat/Unit Pengawasan Intern pada Kesekretariatan Lembaga Tinggi Negara dan Lembaga Negara, Inspektorat Provinsi/Kabupaten/Kota, dan Unit Pengawasan Intern pada Badan Hukum Pemerintah lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) dijelaskan bahwa pengawasan intern

adalah seluruh proses kegiatan audit, review, pemantauan, evaluasi, dan kegiatan pengawasan lainnya berupa asistensi, sosialisasi dan konsultasi terhadap penyelenggaraan tugas dan fungsi organisasi dalam rangka memberikan keyakinan yang memadai bahwa kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien untuk kepentingan pimpinan dalam mewujudkan pemerintahan yang baik.

Menurut Siregar (2017), Bagi manajemen, APIP adalah kebutuhan. Semakin kompleks tugas dan fungsi yang diemban oleh instansi pemerintah, sulit bagi pimpinan unit (manajemen) untuk melaksanakan pengawasan secara langsung terhadap seluruh aktivitas organisasi, sehingga diperlukan unit pengawasan intern yang diperankan oleh APIP.

Prinsip-Prinsip Good Governance

Secara lebih rinci, prinsip dasar good government/governance dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Keterbukaan memang sangat diperlukan untuk meyakinkan bahwa stakeholder memiliki keyakinan dalam proses pengambilan keputusan dan tindakan terhadap institusi pemerintah dan terhadap pengelolaan kegiatan oleh instansi pemerintah tersebut. Iklim keterbukaan yang diciptakan melalui proses komunikasi yang jelas, akurat, dan efektif dengan pihak stakeholders dapat membantu proses pelaksanaan suatu kegiatan secara tepat waktu dan efektif. Menurut Sedarmayanti bahwa tata kelola pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik di tingkat pusat maupun daerah.
- b. Integritas mencakup dua hal pokok yaitu kejujuran dan kelengkapan informasi yang disampaikan kepada masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya, dana, dan urusan publik. Dalam organisasi, integritas ini tercermin pada prosedur pengambilan keputusan dan kualitas pelaporan keuangan dan kinerja yang dihasilkan dalam suatu periode tertentu.
- c. Akuntabilitas yang merupakan bentuk pertanggungjawaban setiap individu maupun secara organisatoris pada institusi publik kepada pihak-pihak luar yang berkepentingan atas pengelolaan sumber daya, dana, dan seluruh unsur kinerja yang diamanatkan kepada mereka. Menurut Stanbury bahwa akuntabilitas sebagai bentuk kewajiban atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan

dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui suatu media pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara periodik.

Secara umum, ketiga prinsip good government/governance tersebut di atas tercermin secara jelas dalam proses penganggaran, pelaporan keuangan, dan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara sebagaimana tercantum dalam ketiga paket perundang-undangan di bidang keuangan negara tersebut.

Berjalannya fungsi audit internal dengan baik akan menghasilkan keluaran yang berharga untuk menjadi masukan bagi pihak auditor eksternal, eksekutif dan legislatif dalam memperbaiki pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan negara. Oleh karena itu, sudah selayaknya fungsi pengawasan internal lebih diberdayakan dan dilaksanakan secara sinergis demi tercapainya tujuan berbangsa dan bernegara atau good government/governance pada sektor publik yaitu terwujudnya transparansi, akuntabilitas, kejujuran, keadilan dan kesejahteraan masyarakat.

Bab 12

Good Governance Dalam Pelayanan Publik

12.1 Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan kewajiban tugas dari aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Pengertian tersebut mengandung arti bahwa dalam melaksanakan tugasnya harus senantiasa berusaha melayani kepentingan masyarakat dengan mentaati peraturan yang berlaku. Oleh karena itu, pelayanan publik merupakan suatu hal yang sangat mendasar bagi instansi pemerintah. Selanjutnya dalam rangka memberikan kualitas pelayanan yang baik dari aparatur negara, pemerintah membuat peraturan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Petunjuk teknis ini diterapkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Sementara tujuan ditetapkannya petunjuk teknis tersebut adalah agar memberikan perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dan terwujudnya penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan peraturan dalam perundang-undangan.

Kunci utama keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik yang sejalan dengan Undang-Undang adalah *Good Governance* (kepemerintahan yang baik). *Good Governance* merupakan paradigma baru dalam penyelenggaraan

pemerintahan yang melibatkan kolaborasi antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat. Perubahan tersebut lebih dikenal dengan pergeseran paradigma dari pemerintahan (*government*) menjadi tata pemerintahan (*governance*) sebagai wujud dari interaksi sosial politik antara pemerintahan dengan masyarakat dalam menghadapi berbagai permasalahan kontemporer yang demikian kompleks, dinamis, dan beranekaragam.

Perbandingan istilah *Good Government* dan *Good Governance*

Tabel 12.1: Perbandingan *Good Government* dan *Good Governance*

No	Unsur Perbandingan	Government	Governance
1.	Pengertian	Dapat berarti badan/negara/fungsi yang dijalankan oleh suatu organ tertinggi dalam suatu negara	Dapat berarti cara penggunaan atau pelaksanaan
2.	Sifat hubungan	Hierarkis dalam arti memerintah berada diatas sedangkan warga negara yang diperintah berada dibawah	Heterarkhis dalam arti ada kesetaraan kedudukan dan hanya berbeda dalam fungsi
3.	Komponen yang terlibat	Sebagai subjek hanya satu yaitu institut pemerintah	Ada 3 komponen yang terlibat yaitu: sektor pemerintah, sektor swasta, sektor masyarakat
4.	Pemegang Peran dominan	Sektor pemerintah	Semua memegang peran sesuai dengan fungsinya masing-masing
5.	Efek yang diharapkan	Kepatuhan warga negara	Partisipasi warga negara
6.	Hasil akhir yang diharapkan	Pencapaian tujuan negara melalui kepatuhan warga negara	Pencapaian tujuan negara dan masyarakat melalui partisipasi sebagai warga negara maupun sebagai warga masyarakat

Dikutip dari buku : Kedudukan dan Kelembagaan DPRD dalam Konteks *Good Governance*, KPK (2008)

12.2 Good Governance

Governance secara sederhana berarti : “proses pembuatan dan pelaksanaan keputusan”. Kata *Governance* diartikan sebagai penggunaan atau pelaksanaan, yakni penggunaan kewenangan politik, ekonomi, dan administratif untuk mengelola masalah-masalah nasional pada semua tingkatan (Kedudukan dan Kelembagaan DPRD dalam Konteks Good Governance, KPK, 2008).

Pada tahun 1997, menurut *United Nation Development Program* (UNDP), melaksanakan *Good Governance* memiliki 9 (sembilan) karakteristik utama (Kedudukan dan Kelembagaan DPRD dalam Konteks *Good Governance*, KPK, 2008) yaitu :

1. Partisipasi (*Participation*) adalah setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya.
2. Penegakan Hukum (*Rule of Law*) adalah kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa pandang buku terutama hukum untuk hak asasi manusia.
3. Transparansi (*Tranparancy*) adalah dibangun atas dasar kebebasan arus informasi.
4. Daya Tanggap (*Responsiveness*) adalah suatu lembaga atau proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan harus mencoba melayani setiap stakeholders.
5. Berorientasi pada konsensus (*Consensus Oriented*) adalah menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas, baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur.
6. Keadilan atau kesetaraan (*Equity*) adalah semua warga negara mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
7. Efektifitas dan efisiensi (*Effectiveness dan Efficiency*) adalah proses-proses dan lembaga-lembaga menghasilkan produknya sesuai dengan yang telah digariskan, dengan menggunakan sumber-sumber yang tersedia sebaik mungkin.
8. Akuntabilitas (*Accountability*) adalah para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (civil society)

bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga stakeholders.

9. Visi strategis (*strategic vision*) adalah para pimpinan dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan pembangunan tersebut.

Pada dasarnya *Governance stakeholders* dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori (Sedarmayanti, 2012) yaitu :

1. Negara / pemerintah
Konsepsi pemerintahan pada dasarnya adalah kegiatan-kegiatan kenegaraan, tetapi lebih jauh dari itu melibatkan sektor swasta dan kelembagaan masyarakat madani.
2. Sektor swasta
Pelaku sektor swasta mencakup perusahaan swasta yang aktif dalam interaksi suatu pasar, seperti industri pengolahan perdagangan, perbankan, koperasi termasuk kegiatan sektor informal. Dalam bidang pendidikan, sektor swasta meliputi yayasan-yayasan yang mengelola sekolah swasta.
3. Masyarakat madani
Kelompok masyarakat dalam konteks kenegaraan pada dasarnya berada di antara atau ditengah-tengah antara pemerintah dan perseorangan yang mencakup baik perseorangan maupun kelompok masyarakat yang berinteraksi secara sosial, politik dan ekonomi. Dalam pendidikan ada yang dinamakan Dewan pendidikan yang merupakan lembaga independent yang memiliki posisi sejajar dengan Bupati/Walikota dan DPRD.

12.2.1 Praktek *Good Governance*

Menurut (Muis, 2014), praktek good governance mensyaratkan adanya transparansi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan. Transparansi merupakan konsep yang sangat penting dan menjadi semakin penting sejalan dengan semakin kuatnya keinginan untuk mengembangkan praktek *good governance*. Dengan demikian kesempatan kepada masyarakat luas untuk mengetahui berbagai informasi mengenai penyelenggaraan pemerintahan, maka dapat mempermudah upaya masyarakat dalam menilai keberpihakan pemerintah terhadap kepentingan publik. Masyarakat secara mudah dapat menentukan apakah akan memberikan dukungan kepada

pemerintah, atau sebaliknya. Kritikan dan protes yang dilakukan masyarakat agar pemerintah lebih berpihak kepada kepentingan publik. Selanjutnya hak untuk memperoleh informasi adalah hak asasi dari setiap warga negara agar dapat melakukan penilaian terhadap kinerja pemerintah secara tepat.

Transparansi juga memiliki keterkaitan dengan akuntabilitas publik. Untuk menciptakan *good governance* salah satunya ditunjukkan dengan sistem pelayanan birokrasi pemerintah yang akuntabel, kesadaran di antara para pegawai pemerintah mengenai pentingnya merubah citra pelayanan publik sangat diperlukan. Akuntabilitas merupakan suatu derajat yang menunjukkan tanggung jawab aparat atas kebijakan maupun proses pelayanan publik yang dilaksanakan oleh birokrasi pemerintah.

Oleh karena itu, dalam implementasinya penyelenggaraan tugas-tugas pemerintahan di lingkungan pemerintah baik daerah atau kota dituntut untuk dapat menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Dengan kata lain pemerintah daerah atau kota dalam memberikan pelayanan publik harus memberikan ruang bagi masyarakat untuk beraspirasi, mendapatkan akses informasi, dan juga melakukan kontrol terhadap jalannya pemerintahan.

12.2.2 Keterkaitan Penerapan *Good Governance* dalam Pelayanan Publik

Menerapkan praktek *good governance* dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar. Upaya untuk menghubungkan tata pemerintahan yang baik dengan pelayanan publik yang prima bukanlah merupakan hal baru. Namun terdapat keterkaitan antara konsep *good governance* dengan konsep *public service*.

Secara garis besar, permasalahan penerapan *good governance* (Maryam, 2016) meliputi :

1. Reformasi birokrasi belum berjalan sesuai dengan tuntutan masyarakat
2. Tingginya kompleksitas permasalahan dalam mencari solusi perbaikan
3. Masih tingginya tingkat penyalahgunaan wewenang, banyaknya praktek KKN, dan masih lemahnya pengawasan terhadap kinerja aparaturnya Negara
4. Makin meningkatnya tuntutan akan partisipasi masyarakat dalam kebijakan publik

5. Meningkatnya tuntutan penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik, antara lain transparansi, akuntabilitas, dan kualitas kinerja serta taat pada hukum
6. Mengingatnya tuntutan dalam pelimpahan wewenang dan pengambilan keputusan dalam era desentralisasi.
7. Rendahnya kinerja sumberdaya manusia dan kelembagaan aparatur, sistem kelembagaan (organisasi) dan ketatalaksanaan (manajemen) pemerintah daerah yang belum memadai.

12.3 Pelayanan Publik

Pelaksanaan pelayanan publik pada prinsipnya ditujukan kepada manusia. Sudah kodratnya manusia membutuhkan pelayanan, bahkan dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Sejak lahirnya manusia sudah membutuhkan pelayanan. Publik selalu menuntut kualitas pelayanan publik dari birokrat, meskipun tuntutan tersebut terkadang tidak sesuai dengan harapan karena pelayanan publik secara empiris yang terjadi selama ini masih ditandai dengan hal-hal yang berbelit-belit, lambat, mahal, ketidakpastian dan melelahkan (Mahsyar, 2011). Dalam keadaan seperti ini terjadi karena orang diposisikan sebagai pihak yang “melayani” tidak dilayani.

Pelayanan publik berimplikasi terhadap kepercayaan masyarakat kepada birokrat. Masyarakat setiap waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat. Pelayanan publik pada dasarnya menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, maka pemerintah memiliki fungsi memberikan berbagai pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, dimulai dari pelayanan dalam bentuk pengaturan ataupun pelayanan-pelayanan lain dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas dan lainnya (Mahsyar, 2011)

Peningkatan kualitas pelayanan publik diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap aparatur sebagai penyedia pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik. Bahkan peranan masyarakat selaku pengguna atau penerima pelayanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik memerlukan

penyediaan pelayanan publik yang transparan, akuntabel, sesuai standar pelayanan, berdasarkan persamaan perlakuan, dan keterjangkauan masyarakat.

12.3.1 Konsep Pelayanan Publik

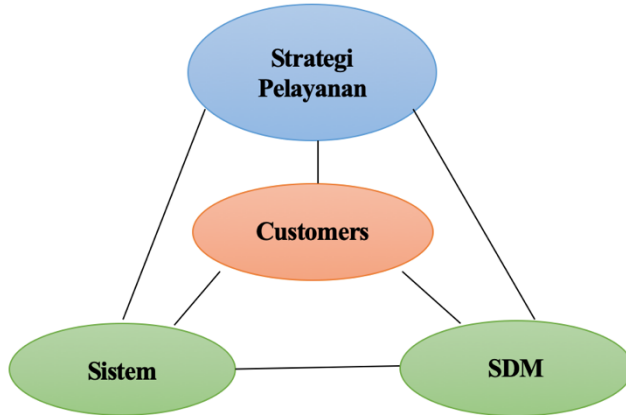
Pelayanan publik adalah pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada penerima pelayanan (Lembaga Administrasi Negara, 2016).

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Undang-Undang tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik (UU RI no. 25 Tahun 2009).

Kasmir (2006), mengatakan bahwa ciri-ciri pelayanan publik yang baik adalah memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

1. Tersedianya karyawan yang baik
2. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik
3. Bertanggung jawab kepada pelanggan sejak awal hingga akhir
4. Mampu melayani secara cepat dan tepat
5. Mampu berkomunikasi
6. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi
7. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik
8. Berusaha memahami kebutuhan pelanggan
9. Mampu memberikan kepercayaan kepada pelanggan

Pandangan Albrecht dan Zemke (1990), kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, strategi, dan pelanggan (customers), seperti pada gambar 12.1 berikut ini :



Gambar 12.1: kualitas pelayanan publik (Albrecht dan Zemke, 1990)

Permenpan No. 13 Tahun 2009 Tentang Pedoman Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dengan Partisipasi Masyarakat

Peningkatan kualitas pelayanan publik diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap aparaturnya sebagai penyedia pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik. Peranan masyarakat selaku pengguna/penerima pelayanan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik memerlukan penyediaan pelayanan publik yang transparan, akuntabel, sesuai standar pelayanan, berdasarkan persamaan perlakuan, dan keterjangkauan masyarakat.

Di dalam pedoman ini diuraikan tentang Prasyarat Penting Menuju Sukses dalam rangka mewujudkan publik yang baik, Prasyarat tersebut antara lain adalah :

1. Perubahan pola pikir (*mindset*) terhadap fungsi pelayanan
2. Partisipasi masyarakat pengguna pelayanan
3. Kepercayaan
4. Kesadaran penyelenggara dan pelaksana pelayanan publik
5. Keterbukaan
6. Kejujuran
7. Realistis dan cepat

Dasar teoritis pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *New Public Service* yaitu pelayanan publik yang harus responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada. Pelayanan model baru harus

bersifat non-diskriminatif sebagaimana dimaksud dasar teoritis yang digunakan yaitu teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan warga negara tanpa membeda-bedakan asal-usul, ras, etnik, agama dan latar belakang kepertaian (Dwiyanto, 2010).

Perkembangan perubahan paradigma pelayanan dari *Old Public Administration* (OPA), kemudian berubah menjadi *New Public Management* (NPM), dan selanjutnya menjadi *New Public Service* (NPS) terlihat pada tabel berikut :

Tabel 12.2: Perbandingan Paradigma Administrasi Publik (Dwiyanto (2010))

OPA	NPM	NPS
Menaruh perhatian pada fokus pemerintahan pada penyediaan layanan secara langsung pada masyarakat melalui badan-badan publik	Menekankan penggunaan mekanisme dan terminologi pasar sehingga memandang hubungan antara badan-badan publik dengan pelanggannya sebagaimana layaknya transaksi yang terjadi antara penjual dan pembeli	Negara harus menjadi lebih kuat dan menyediakan bentuk-bentuk pelayanan dasar yang justru gratis sehingga dapat dinikmati dan dirasakan hasil kerja pemerintahnya
Organisasi publik beroperasi paling efisien sebagai sistem tertutup sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintahan di batasi.	Peran manager publik ditantang untuk menemukan cara-cara inovatif dalam menswastakan berbagai fungsi yang semula dijalankan pemerintah	Memperkuat peran administrator publik untuk menunjukkan eksistensi dan keberpihakan negara dalam melayani masyarakat negara ada untuk melayani
W. Wilson/FW. Taylor/LD White/Willoghby	David Osborn dan Ted Gaebler	Janet V Denhardt dan Robert B. Denhardt
Tahun 1887-1937	Tahun 1992-2000an	Tahun 2003-Sekarang

12.3.2 Prinsip-Prinsip Pelayanan Prima

Pemberian pelayanan yang prima akan berimplikasi pada kemajuan organisasi, apabila pelayanan yang diberikan prima (baik), maka organisasi akan menjadi semakin maju. Implikasi kemajuan organisasi akan berdampak antara lain : 1) Makin besar pajak yang dibayarkan pada Negara, 2) Makin bagus kesejahteraan bagi pegawai dan 3) makin besarnya fasilitas yang diberikan pada pegawai.

Pemberian budaya pelayanan prima menjadi modal utama dalam memberikan kepuasan pelanggan. Pemberian kepuasan kepada pelanggan menjadi salah satu kewajiban dan tanggung jawab organisasi penyedia pelayanan. Fokus

kepada pelayanan merupakan modal utama untuk menunjukkan kinerja organisasi.

Prinsip-prinsip pelayanan prima antara lain :

1. Responsif terhadap pelanggan / memahami pelanggan
2. Membangun visi dan misi pelayanan
3. Menetapkan standar pelayanan dan ukuran kinerja pelayanan, sebagai dasar pemberian pelayanan
4. Pemberian pelatihan dan pengembangan pegawai terkait bagaimana memberikan pelayanan yang baik, serta pemahaman tugas dan fungsi organisasi
5. Memberikan apresiasi kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas pelayanannya dengan baik.

Budaya pelayanan merupakan cerminan dari praktek komunikasi yang dibangun antara pemberi layanan dan penerima layanan. Komunikasi yang terjadi mempunyai andil dalam membangun iklim organisasi, sehingga berdampak pada membangun budaya organisasi (*organization culture*) dalam memberikan pelayanan, yaitu nilai dan kepercayaan yang menjadi titik pusat organisasi.

Budaya pelayanan yang kuat akan mewarnai sifat hubungan antar instansi atau organisasi pemberi pelayanan dengan pelanggannya. Budaya pelayanan yang dibentuk oleh sikap karyawannya serta manajemen organisasi pemberi pelayanan. Sikap pelayanan dapat digambarkan melalui 7P sebagai berikut :

1. *Pasionate* (Sangat bergairah = bersemangat, antusias)
2. *Progressive* (Memakai cara yang terbaik = termaju)
3. *Proaktive* (Antisipasi, proaktif dan tidak mengganggu)
4. *Prompt* (Positif = tanpa curiga dan kekhawatiran)
5. *Patience* (Penuh rasa kesabaran)
6. *Proporsional* (Tidak mengada-ada)
7. *Punctional* (Tepat waktu)

12.3.3 Permasalahan Pelayanan Publik

Permasalahan utama pelayanan publik pada dasarnya adalah berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan. Pelayanan yang berkualitas sangat bergantung pada aspek yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya (tata laksana), dukungan sumber daya manusia, dan kelembagaan, Maryam (2016). Dilihat

dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik masih memiliki berbagai kelemahan antara lain :

1. Kurang responsif. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (front line) sampai dengan tingkatan penanggung jawab instansi.
2. Kurang informatif. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. Kurang *accessible*. Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
4. Kurang koordinasi. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi.
5. Birokrasi. Pelayanan pada umumnya dilakukan dengan proses yang terdiri dari beberapa level, hal ini menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.
6. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat. Pada umumnya pelayanan birokrat kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat.
7. Inefisiensi. Berbagai persyaratan yang diperlukan seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Bab 13

Integrasi Integritas Dalam Pelayanan Publik

13.1 Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan pelayanan penting dalam konteks masa kini. Berbagai instansi dan lembaga pemerintah maupun swasta memberikan wadah untuk melakukan pelayanan publik. Lembaga yang membuka layanan publik telah membentuk komunikasi kepada masyarakat secara umum, sehingga masyarakat yang membutuhkan informasi atau pertolongan dapat bertemu dan berkomunikasi dengan para pelayan publik. Kondisi tersebut membentuk sebuah paradigma bahwa pelayanan publik adalah jantung penting untuk menuntut masyarakat dalam mendapatkan solusi baik informasi dan jasa pada sebuah lembaga.

Pelayanan publik memiliki cakupan yang luas. Keluasan tersebut didasarkan pada prinsip pelayanan kepada pengguna layanan. Sehingga lembaga dan instansi apa pun yang membuka pelayanan kepada masyarakat secara prinsip telah terlibat dalam pelayanan publik. Sehingga berbagai instansi atau lembaga baik dalam bidang pendidikan, ekonomi, politik, hukum dan sebagainya yang telah melaksanakan komunikasi kepada masyarakat dalam memberikan informasi maupun pertolongan telah menjadi bagian dalam pelayanan publik.

Pelayanan publik adalah pelayanan penting dan dibutuhkan banyak orang, namun pelayanan yang memiliki jantung penting ini dapat juga menjadi kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang bertentangan dengan hukum atau tindakan yang hanya untuk mendapatkan keuntungan pribadi. Motivasi pelayanan publik adalah untuk melayani sesama guna memberikan kemudahan dan kepastian. Namun jika motivasi ini telah bergeser menjadi ambisi untuk mendapatkan keuntungan pribadi, maka penyimpangan akan mulai terjadi. Pergeseran motivasi tersebut menjadi sebuah tindakan yang menentang hukum, Hak Asasi Manusia dan moralitas. Hal tersebut dapat kita temukan dalam banyak catatan adanya para pelayan publik yang melakukan tindakan korupsi, pemerasan dan asusila.

Yayasan Penguatan Partisipasi, Inisiatif dan Kemitraan Masyarakat Indonesia (YAPPIKA) memberikan empat catatan buruknya kualitas pelayanan publik di Indonesia. *Pertama*, buruknya kualitas produk layanan publik. *Kedua*, rendahnya/ketiadaan akses layanan publik bagi kelompok rentan (miskin, perempuan), penyandang cacat, dll. *Ketiga*, buruknya kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. *Keempat*, ketidakjelasan mekanisme complain dan penyelesaian sengketa (Fitri, t.t.). Problematika kualitas pelayanan publik tersebut juga menjadi sorotan oleh Ombudsman Republik Indonesia perwakilan Kalimantan Selatan, dalam diskusi dengan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat menyatakan bahwa adanya feodalisme serta liberalisme pelayanan publik (Humas ULM, 2017). Dengan demikian problematika kualitas menjadi masalah yang penting untuk diselesaikan pada masa kini.

Abdul Mahsyar dalam tulisannya yang berjudul "Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik" menyimpulkan bahwa perlu ada pengembangan model pelayanan publik, yaitu: model *citizen's charter*, model *Know Your Customer* (KYC) dan model *M-Government*. Namun Mahsyar juga tetap menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik tetap bergantung kepada pelaksana pelayanan publik (Mahsyar, 2011). Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Ombudsman Republik Indonesia (ORI) Perwakilan Provinsi Bengkulu menyatakan bahwa perbaikan layanan publik adalah tanggungjawab penyelenggara layanan publik. (Hidayat, 2018). Dengan demikian terjadinya perubahan kualitas pelayanan publik adalah tanggung jawab pelaksana pelayanan publik meskipun model layanan publik diperbaharui namun tetap membutuhkan perbaikan kualitas personalitas pelayanan publik.

Tri Apriyani dalam tulisannya yang berjudul "Potret Buram Pelayanan Publik di Indonesia" menuliskan kurangnya kualitas pelayanan publik, pada point keempat ia menuliskan bahwa banyak pelaksana pelayanan publik yang menunjukkan cara bicara dalam memberikan informasi kurang ramah, sikap superior dan arogan (Apriyani, 2020). Masalah kualitas karakter tersebut juga menjadi sorotan dalam tulisan Dera Izhar Hasanah, ia memberikan catatan yang cukup banyak mengenai pelanggaran etika dan moral dalam pelayanan publik, di antaranya terjadinya ketidak-jujuran (*dishonesty*), perilaku yang buruk (*unethical behaviour*), dalam kasus moral dicatat bahwa terjadi tindakan asusila, suap, korupsi, kolusi, gratifikasi dan perselingkuhan para pejabat publik (Hasanah, 2019). Pada masa pandemik covid-19 terjadi tindakan tidak bermoral dan pemerasan dalam pelaksanaan pelayanan publik secara khusus *rapid test* di bandara Soekarno Hatta (Wiryo, 2020). Dengan demikian masalah kualitas karakter beberapa seorang pelayan publik sedang mengalami degradasi pada masa kini dan hal ini perlu diantisipasi oleh pelayan publik yang lain untuk menjaga dan membenahi kualitas karakternya.

Fakta-fakta di atas penulis identifikasi terjadi karena kurangnya integritas para pelayan publik. Degradasi integritas dalam diri seorang pelayan publik mengakibatkan kualitas pelayanan publik menjadi turun mutunya. Dalam situs Ombudsman RI integritas pelayanan publik kembali diangkat menjadi isu pada masa kini (Septiawan, 2020). Berdasarkan fokus dari Ombudsman RI maka perlu untuk kembali mengintegrasikan kembali integritas dalam pelayanan publik. Oleh karena itu sebagai wujud kontribusi dalam menyelesaikan masalah kualitas karakter dalam pelayanan publik, maka dalam bab ini menuliskan tentang integrasi integritas dalam pelayanan publik.

13.2 Prinsip Integritas

Integritas secara umum dimengerti sebagai keutuhan atau kelengkapan (Gea, 2006). Penulis secara khusus memberikan pemahaman tentang integritas adalah prinsip kehidupan yang menekankan harmonisasi dan keselarasan antara apa yang dipikirkan dan dirasakan serta tindakan sesuai dengan kebenaran (Supriadi, 2020). Pemahaman demikian memberikan penekanan bahwa sekalipun manusia melakukan apa yang dipikirkan dan dirasakan namun jika itu tidak sesuai kebenaran atau untuk tindakan kejahatan maka itu bukanlah integritas. Sehingga prinsip kebenaran dalam berpikir dan perasaan menjadi bagian penting dalam membentuk kehidupan manusia. Pada bagian

ini akan menuliskan tentang prinsip-prinsip penting dalam integritas, yaitu: keharmonisan, keseimbangan, keterbukaan, kejujuran dan kebenaran.

13.2.1 Keharmonisan

Integritas memiliki makna keharmonisan. Keharmonisan yang dimaksud adalah keharmonisan antara pemikiran, perasaan dan tindakan. Harmonisasi yang dimaksud adalah keselarasan hidup, sehingga apa yang ada di dalam hati manusia, itu juga yang menjadi pemikirannya dan apa yang dipikirkan itulah yang dilakukan (Supriadi, 2020). Namun harmonisasi yang sejati adalah ketika pikiran, perasaan dan tindakan diikat dalam prinsip kebenaran. Kebenaran adalah garis lurus yang memberikan arah perasaan, arah berpikir dan arah tindakan, sehingga totalitas kehidupan manusia kembali bermuara pada kehidupan yang benar. Manusia yang tidak mewujudkan integritas dalam kehidupannya akan memperlihatkan kondisi hidup yang tidak harmonis, perbedaan konsep berpikir dan perbedaan hati nurani jika tidak bisa diharmoniskan maka akan merusak banyak tindakan manusia. Integritas memberikan sebuah dorongan agar manusia mewujudkan kehidupan pribadi yang harmonis, sehingga menolong manusia dalam konteks sosial untuk menjaga keharmonisan.

13.2.2 Keutuhan

Integritas juga berbicara tentang keutuhan hidup, manusia sejatinya perlu menjaga keutuhan perasaan, pikiran dan tindakannya. Perasaan yang berlebihan akan menjadikan pemikiran menjadi tumpul, sehingga banyak masalah akan menimbulkan tekanan batin (Supriadi, 2020). Namun pemikiran yang berlebihan juga tidak baik, karena masalah dipikirkan tanpa melibatkan perasaan akan membentuk sebuah tindakan yang kurang manusiawi, artinya segala sesuatu dapat dengan mudah diselesaikan namun kurang memperhatikan aspek nurani yang berujung pada tindakan yang kurang manusiawi. Karena itu perlu ada keseimbangan dalam kehidupan manusia. Manusia hendaknya terus mengasah hati nurani dan logikanya sehingga tindakan yang dihasilkan tidak berat sebelah. Keseimbangan tersebut akan menciptakan sebuah tindakan yang rasional tetapi manusiawi. Dengan demikian manusia perlu seutuhnya menggunakan pikiran dan perasaan dalam bertindak. Integritas memberikan sikap agar manusia melaksanakan sebuah tanggungjawab secara penuh.

13.2.3 Keterbukaan

Integritas tidak hanya sebuah prinsip bagi pemikiran dan perasaan manusia, tetapi juga prinsip yang dinyatakan melalui tindakan. Penilaian manusia terhadap sesamanya dapat dilakukan melalui tindakannya, jika seseorang menjaga prinsip integritasnya, maka tindakan tersebut merupakan refleksi dari dalam diri manusia, yaitu pikiran dan perasaan. Manusia tidak bisa melihat dan membuka apa yang ada dalam pikiran dan hati manusia, tetapi manusia dapat membuka pikiran dan hatinya melalui tindakan yang dilakukan, oleh karena itu integritas adalah kunci untuk menjadikan seseorang sebagai manusia yang terbuka (Supriadi, 2020). Manusia dapat diukur sejauh mana hati dan pikirannya melalui tindakannya. Prinsip integritas membuka siapa manusia bagi sesamanya, namun manusia menjadi tersembunyi jika manusia tidak menunjukkan integritas hidupnya.

13.2.4 Kejujuran

Kejujuran adalah sikap yang menyatakan apa adanya sesuai dengan apa yang diketahui dan dirasakan. Manusia yang berintegritas dapat melatih dirinya untuk mengatakan apa yang diketahui di dalam pikirannya dan dapat menyatakan apa yang dirasakan di dalam hatinya (Supriadi, 2020). Kejujuran adalah prinsip hidup manusia yang berintegritas, karena perkataan manusia idealnya selaras dengan perasaan dan pemikirannya. Namun kejujuran bukan berarti keterbukaan yang tanpa hikmat. Integritas juga memberikan sikap jujur yang berhikmat, artinya manusia siap untuk jujur sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan pada konteksnya. Kejujuran bukan berarti mengungkapkan hal-hal yang tidak perlu diungkapkan, kejujuran berbicara tentang mengungkapkan hal-hal yang sedang dibutuhkan sesuai dengan pertanyaan. Kejujuran manusia dapat menjadi alat ukur nilai integritas seseorang.

13.2.5 Kebenaran

Integritas yang sejati memiliki ikatan pada kebenaran. Perasaan, pemikiran dan tindakan tanpa dimotivasi oleh kebenaran adalah hal yang tidak bernilai. Sekalipun manusia bertindak sesuai perasaan dan pikirannya, namun jika tindakan tersebut tidak terarah dengan benar dan tindak mengarah kepada kebenaran, maka tindakan tersebut tidak memberikan nilai kepada sesama. Kebenaran adalah sebuah motivasi dasar bagi integritas karena pikiran yang benar, perasaan yang benar dan tindakan yang benar akan menjadikan

seseorang bernilai benar (Supriadi, 2020). Kebenaran selain menjadi motivasi juga menjadi tujuan final bagi pelaksanaan integritas seseorang, integritas yang dilakukan untuk mewujudkan sebuah kebenaran akan membangun kehidupan manusia. Namun jika keselarasan hati dan pikiran tidak bermuara pada kebenaran maka tindakan manusia tidak akan memberikan nilai.

13.3 Integrasi Integritas Dalam Pelayanan Publik

Pada bagian ini penulis akan mengintegrasikan prinsip integritas dengan pelayanan publik, dari hasil kajian penulis menyimpulkan ada lima point, yaitu: terbentuknya pelayanan publik yang terbuka, utuh, memuaskan, tersistem satu pintu dan bermoral.

13.3.1 Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Terbuka

Pelayanan publik adalah segala kegiatan yang dilakukan bagi pengguna layanan oleh suatu instansi atau lembaga publik, baik dalam hal memberikan informasi, pelayanan administrasi maupun jasa lainnya. Integritas mendorong seseorang menerapkan prinsip harmonis dan terbuka, prinsip ini menjadikan seorang pelayan publik menjadi pelayan yang bisa menjaga harmonisasi perasaan dan pikiran serta tindakan yang akan diwujudkan dalam menjaga harmonisasi kepada pengguna layanan yang sedang meminta pelayanan publik. Harmonisasi ini akan semakin terwujud ketika seorang pelayanan publik menunjukkan keterbukaan dalam pola pelayanannya. Keterbukaan terhadap sistem dan hasil dalam pelayanan akan menolong terbentuknya situasi pelayanan publik yang harmonis. Prinsip demikian menjadikan pelayanan publik memberikan data-data sistem pelayanan yang baik dan juga menunjukkan data progress pelayanan kepada pengguna layanan (Brilianto, 2016).

Ada banyak persoalan timbul ketika sebuah pelayanan publik dilakukan dengan sikap yang tertutup. Pengguna layanan akan memberikan penilaian yang negatif jika ada sebuah sistem pelayanan publik yang tidak memberikan kejelasan progress hasil pelayanan. Ketertutupan sistem tersebut dapat dikarenakan seorang pelayan publik yang gagal menunjukkan integritas pelayanannya, atau sistem sebuah instansi yang sengaja menutup proses dari

sistem pelayanan publik. Konflik horizontal seringkali terjadi ketika pengguna layanan mempertanyakan sistem pelayanan publik namun tidak mendapatkan jawaban atau data yang valid.

Oleh karena itu integrasi prinsip integritas menjadi hal yang signifikan diperlukan pada konteks masa kini dalam mengembangkan pelayanan publik. Apalagi dengan zaman yang semakin maju dan berkembang di mana teknologi bisa menembus batas komunikasi dan sistem, maka sudah sepatunya seorang pelayanan publik kembali menghidupkan prinsip integritas dalam pelaksanaan tugasnya. Sistem pelayanan terbuka hanya dapat diimplementasikan oleh pelaksana layanan publik yang telah menerapkan prinsip integritas.

13.3.2 Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Jujur

Integrasi integritas dalam pelayanan publik membentuk seorang pelayan publik menjadi pelayan yang jujur. Problematika yang dicatat menunjukkan bahwa banyak instansi atau lembaga telah menerapkan sistem yang baik dalam pelayanan publik, tetapi jika oknum pelayan publik tidak berintegritas maka dapat menimbulkan persoalan dalam pelayanan publik. Ketidakjujuran seorang pelayan publik akan berdampak pada sistem yang benar menjadi salah dan sistem yang salah akan semakin salah, maka untuk mengatasi kedua situasi tersebut diperlukan integritas seorang pelayan publik.

Banyak konflik terjadi akibat pelayanan publik yang kurang menjaga kejujuran, konflik tersebut cenderung dialami oleh masyarakat yang benar-benar membutuhkan pertolongan, masyarakat yang tidak memiliki kuasa, wewenang dan jabatan tertentu akan banyak mengalami masalah jika berhadapan dengan seorang pelayan publik yang tidak berintegritas, oleh karena itu persoalan ini hanya dapat diselesaikan dengan mengintegrasikan pelayanan publik pada prinsip integritas. Kekecewaan adalah sebuah ekspresi dari ketidakjujuran terhadap personalitas pelayan publik atau terhadap sistem dalam pelayanan publik. Beberapa kasus menunjukkan kekecewaan tersebut bisa berbuah dengan tindakan frontal yang menimbulkan dampak-dampak konflik yang lebih besar.

Kejujuran yang sejati terlahir dari integritas seorang pelayan publik (Gani, 2019). Integritas seorang pelayan publik akan memberikan sebuah arah yang benar dalam pelayanannya. Seorang pelayan publik yang berintegritas akan memiliki sebuah keberanian untuk membenahi sistem yang salah dan tindakan yang salah. Kejujuran menolong seorang pelayan publik untuk memberikan

akses yang terbuka kepada pengguna layanan yang sedang membutuhkan pelayanan publik. Kejujuran akan menolong seorang pelayan publik memiliki sikap memberikan kejelasan manajemen dan sistem dalam pelayanan publik, sehingga tidak ada lagi masyarakat yang tersesat di tengah pelayanan publik atau disesatkan oleh seorang pelayan publik. Integrasi integritas adalah hal penting untuk menghadirkan kejujuran dalam pelayanan publik, integrasi tersebut bukan hanya membenahi personalitas dari pelayan publik, tetapi juga dalam kawasan yang luas dan mencakup sistem pelayanan publik.

13.3.3 Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Memuaskan

Pelayanan publik yang memuaskan adalah harapan banyak pengguna layanan. Pelayanan publik yang menunjukkan integritas menjadi sebuah kebutuhan pada masa kini. Banyak pengguna layanan yang memiliki keterbatasan dalam mengakses pelayanan publik berharap dapat ikut merasakan sebuah kepuasan dalam pelayanan publik. Fenomena demikian memperlihatkan bahwa kepuasan yang ditunjukkan oleh masyarakat umum adalah sebuah indikator penting dalam mewujudkan pelayanan publik.

Problematisa yang ditunjukkan adalah banyak protes terhadap pelayanan publik yang tidak memuaskan, dan protes tersebut banyak muncul dari kalangan pengguna layanan yang memang sangat membutuhkan pertolongan pelayanan publik dalam keterbatasan mereka. Kepuasan pelayanan publik idealnya merata bagi semua lapisan masyarakat tidak hanya kepada kelompok tertentu atau kepentingan tertentu, namun persoalan demikian kerap menjadi warna yang masih dapat terlihat dalam konteks pelayanan publik di Indonesia.

Integritas melahirkan prinsip keterbukaan, keseimbangan dan kebenaran. Prinsip-prinsip ini jika diintegrasikan dalam konteks pelayanan publik maka akan membentuk sebuah situasi pelayanan yang akan bermuara pada kepuasan kepada segenap masyarakat yang dilayani. Memahami kepuasan yang dilayani bukanlah hal yang mudah, namun jika seorang pelayanan publik bisa menjelaskan dengan benar dan menunjukkan keterbukaan dalam melakukan layanan maka sudah dapat memberikan rasa puas kepada segenap lapisan masyarakat. Meskipun tidak semua pelayanan publik meski mendapatkan hasil akhir yang sama, namun nilai kepuasan terhadap pelayanan publik dapat dinilai dari proses yang diberikan, perhatian dan kejujuran menjadi prinsip penting untuk memberikan kepuasan dalam pelayanan publik kepada pihak-pihak yang mungkin tidak mendapatkan hasil akhir yang ideal. Maka untuk mewujudkan keadaan demikian, diperlukan integrasi integritas dalam

pelayanan publik, baik dalam sistem pelayanan maupun personalitas yang memberikan layanan publik.

13.3.4 Terbentuknya Pelayanan Publik Sistem Satu Pintu

Pelayanan publik yang ideal adalah pelayan publik yang mengaplikasikan sebuah sistem yang baik dan menempatkan personalitas pelayanan yang berintegritas. Pelayanan publik sistem satu pintu adalah sebuah sistem pelayanan yang memiliki satu jalur pelayanan dan memangkas banyak regulasi yang merumitkan sistem pelayanan. Pelayanan ini menciptakan situasi pelayanan yang menunjukkan transparansi dan tanggung jawab yang jelas. Perwujudan keadaan demikian dapat dilakukan dengan mengintegrasikan prinsip integritas dalam sistem pelayanan dan personalitas yang melakukan pelayanan (Mulyadi dkk., 2016).

Dalam beberapa konteks banyak terjadi persoalan jika sebuah sistem memiliki banyak opsi dalam pelayanan. Opsi dalam sistem pelayanan sering dimunculkan berdasarkan penggolongan terhadap kelompok masyarakat tertentu. Sistem demikian memang dapat menata dan mengatur dalam pelaksanaan sistem pelayanan, namun sistem yang memberikan banyak opsi cenderung bertendensi menimbulkan persoalan diskriminasi terhadap beberapa kelompok masyarakat. Sistem pelayanan demikian akan memberi sebuah paradigma di tengah masyarakat adanya pelayanan khusus bagi kaum elit. Kecurangan adalah problematika yang menjadi warna dalam sistem pelayanan publik, kecurangan terjadi karena adanya permainan sistem secara ganda.

Integritas memberikan dorongan untuk memwujudkan sebuah sikap yang total, prinsip demikian akan memberikan pengaruh kepada sistem pelayanan publik. Pengaruh tersebut menimbulkan perubahan dalam konsep manajemen sistem pelayanan, yaitu terciptanya sistem pelayanan satu pintu yang benar-benar secara totalitas memberikan solusi. Prinsip ini didasarkan pada kesadaran para pemangku jabatan yang memiliki integritas untuk mewujudkan keterbukaan dalam sistem pelayanan dan juga diizinkan pengguna layanan untuk mengawasi sistem dan memberikan evaluasi terhadap sistem dan personalitas pelayan publik. Integritas memberikan sebuah dorongan untuk menunjukkan sebuah sikap yang terbuka kepada segenap lapisan masyarakat, sikap inilah yang akan memberikan sebuah kepastian sehingga sistem pelayanan tidak memiliki banyak opsi. Tetapi sistem yang satu pintu dan sistem tersebut menjadi sistem yang diberlakukan bersama bagi pengguna

layanan, sehingga semua level pengguna layanan publik dapat saling memberi masukan dan menolong dalam mengikuti sistem yang ada.

13.3.5 Terbentuknya Pelayanan Publik Yang Bermoral

Pelayanan publik bukan hanya membenahi sistem, tetapi pelayanan publik juga melakukan pembenahan dalam kualitas karakter pelayan publik. Moralitas adalah sebuah isu yang banyak diangkat dalam banyak pelayanan publik. Masyarakat pengguna layanan publik memiliki sebuah harapan hadirnya pelayan publik yang memiliki kualitas moral yang baik (Endro, 2017). Oleh karena itu seorang pelayan publik memiliki kompleksitas yang perlu dijaga, yaitu sistem, etika dan moralitas.

Problematika tindakan tidak bermoral masih banyak terjadi dalam konteks masa kini, dan situasi tersebut muncul dalam konteks personalitas pelayan publik. Tindakan yang tidak bermoral tersebut dapat dipicu karena perilaku yang ingin mencari keuntungan pribadi atau ada persoalan dalam karakter. Dampak dari tindakan pelayan publik yang tidak menjaga moralitasnya sering menimbulkan degradasi kepercayaan publik terhadap instansi atau lembaga yang melakukan pelayanan publik. Problematika tersebut bukan hanya dapat merusak citra pelayanan publik, tetapi juga dapat menghancurkan pengguna layanan publik.

Integrasi integritas dalam pelayanan publik menjadi kunci penting untuk menyelesaikan masalah tersebut. Integritas mendorong seorang pelayanan publik untuk memiliki moralitas yang benar. Moralitas seorang pelayan publik tidak dapat diwujudkan tanpa mengintegrasikan integritas dalam kehidupan personalitasnya. Moralitas pelayanan publik dapat diuji melalui keterbukaan dan kejujuran seorang pelayan publik. Hadirnya suasana pelayanan publik yang bermoral akan menjadi sebuah prestasi penting untuk mengembangkan sebuah pelayanan publik. Integritas pelayanan publik akan menghasilkan sistem pelayanan yang menempatkan para pelayan publik yang memiliki nilai moralitas yang baik. Dengan demikian integritas memiliki peranan bagaikan jantung yang menghidupkan kepercayaan pelayan publik dan memberikan kepercayaan kepada pengguna layanan publik.

Bab 14

Pelayanan Publik Di Era Digital

14.1 Pendahuluan

Di era digital sekarang ini, pemerintah membutuhkan inovasi baru dalam pelayanan publik. Menurut UU Nomor 25 tahun 2009 bahwa Pelayanan Publik merupakan 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. Perpindahan dari pelayanan publik konvensional menuju pelayanan publik digitalisasi tentunya membutuhkan proses dan dukungan dari berbagai pihak. Di negara-negara maju yang sudah menerapkan pelayanan publik digital kemudian melahirkan mekanisme birokrasi pemerintahan baru yang dinamakan e-government.

Pelayanan publik adalah hak warga negara yang perlu dipenuhi oleh negara. Karena pelayanan publik merupakan esensi dari terwujudnya tujuan negara yaitu keadilan sosial. Konstitusi sudah menjelaskan bahwa paradigma dari fungsi negara adalah melindungi rakyatnya dari berbagai macam persoalan secara esensial, dengan dilihat dari bentuk praksinya yaitu adanya pelayanan yang harus disediakan oleh pemerintah yang tidak diskriminatif. Memastikan adanya akses bagi rakyat untuk mendapatkan pelayanan dari pemerintah baik secara ekonomi, politik, sosial, maupun budaya.

Di Indonesia, inovasi e-government sudah diinisiasi sejak beberapa tahun belakangan ini. Selain adanya kebutuhan, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah akan sebuah sistem yang terintegrasi, pengembangan e-government di Indonesia didukung oleh Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-government dan didukung pula oleh regulasi yang terkait seperti Undang-Undang No. 14 tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, serta Peraturan Pemerintah No. 61 tahun 2010 tentang Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik. Selain itu, sejalan dengan semangat reformasi birokrasi di Indonesia, e-government semakin berperan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta membantu proses penyampaian informasi secara lebih efektif kepada masyarakat. Perlu disadari dan dipahami bahwa sesuai amanat UUD 1945 Pasal 18 Ayat (2) dan Pasal 34 ayat (3), maka peningkatan pelayanan publik (public service) harus mendapatkan perhatian utama dari pemerintah, karena pelayanan publik merupakan hak-hak sosial dasar dari masyarakat (social rights) ataupun hak yang mendasar (fundamental rights).

Pelayanan publik harus melibatkan pemanfaatan dari teknologi informasi dan komputerisasi yang berkaitan dengan layanan yang bersifat daring. Ada beberapa contoh inovasi pelayanan publik yang telah beroperasi di Indonesia di antaranya: (a) Mini Lab Food Security-Dinas Pangan dan Pertanian Kota Bandung; (b) Layanan Free Hotspot-Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Merauke; serta (c) Gugus Antisipasi Cegah Antrian Panjang dengan Antar Obat ke Rumah Pasien-RSUD Blambangan Kabupaten Banyuwangi (Menpan RI, 2018). Dengan adanya inovasi tersebut diharapkan pelayanan publik lebih efektif dan efisien. Efisiensi memang sangat diinginkan oleh setiap lembaga instansi pemerintahan. Di mana hal tersebut menjadi urgensi untuk setiap lembaga dalam menjalankan roda keorganisasiannya.

Menurut Heryanto M (2012) menyatakan, bahwa efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Secara ideal, pelayanan akan efisien apabila birokrasi pelayanan dapat menyediakan input pelayanan, seperti biaya dan waktu pelayanan yang meringankan masyarakat pengguna jasa. Demikian pula pada sisi output pelayanan, birokrasi secara ideal harus dapat memberikan produk pelayanan yang berkualitas, terutama dari aspek biaya dan waktu pelayanan. Sementara efektivitas pelayanan yang diberikan oleh lembaga pemerintahan sendiri adalah di mana ukuran berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi tersebut dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sehingga bentuk dari hasil pelayanan publik akan bergantung

pada sikap suatu lembaga dalam melayani masyarakat sebagai prioritas yang utama. Selain itu, untuk pelayanan publik wajib dikelola oleh para Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam manajemen birokrasi yang bersifat apolitik, mengefektifkan kualifikasi yang bersifat spesialisasi, dan mendorong terciptanya koordinasi yang lebih luas, efektif dan efisien, sehingga dapat menjadi pusat keunggulan dari pelayanan publik itu sendiri.

14.2 Pelayanan Publik

Menurut Robi C.K., (2016) menyatakan, bahwa Pelayanan publik adalah pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dengan demikian pelayanan publik diselenggarakan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Pelayanan publik juga menjadi indikator keberhasilan dari penyelenggara pelayanan, khususnya lembaga pemerintah dilihat dari segi kinerja. Kinerja menjadi indikator dan penentu keberhasilan dari pemerintah dalam upaya penyelenggaraan pemerintahan yang profesional dan memenuhi aspek kebutuhan layanan dari masyarakat. Birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif, dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri.

Berdasarkan hal tersebut peningkatan kualitas dari Sumber Daya Manusia (SDM) sangat diperlukan demi tercapainya pelayanan publik yang tentunya berkualitas pula. Sejalan dengan Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan, Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

14.3. Definisi Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Menurut The World Bank Group, E-Government Refers To The Use By Government Agencies Of Information Technologies (Such As Wide Area Networks, The Internet, And Mobile Computing) That Have The Ability To Transform Relations With Citizens, Businesses, And Other Arms Of Government. E-government mengarahkan untuk penggunaan IT oleh semua agen pemerintahan (seperti WAN, internet, mobile computing) yang mempunyai kemampuan untuk mengubah hubungan dengan masyarakat, bisnis, dan pihak yang terkait dengan pemerintahan.

E-government didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital untuk mentransformasikan kegiatan pemerintah, yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan penyampaian layanan (Forman, 2005). Istilah e-government atau electronic government merujuk pada penggunaan teknologi informasi oleh organisasi pemerintahan agar organisasi tersebut menjadi lebih efektif dan transparan. Dengan e-government diharapkan pelayanan terhadap masyarakat dapat lebih baik, efektivitas internal organisasi pemerintahan semakin meningkat dan akses masyarakat terhadap informasi dalam lingkungan pemerintahan semakin mudah (Kase J., 2010). Pendapat lain oleh Hartono, D.U. dan Mulyanto (2010) e-government merupakan suatu proses sistem pemerintahan dengan memanfaatkan ICT (Information, Communication and Technology) sebagai alat untuk memberikan kemudahan proses komunikasi dan transaksi kepada warga masyarakat, organisasi bisnis dan lembaga pemerintah serta stafnya. Sehingga dapat dicapai efisiensi, efektivitas, transparansi dan pertanggungjawaban pemerintah kepada warganya. Dengan konsep pengembangan menyangkut hubungan Government to Government (G2G), Government to Business (G2B) dan Government to Citizens (G2C) (Napitupulu *et al.*, 2020).

14.4 Ruang Lingkup Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Menurut Indrajit (2006) apabila dilihat dari sejarahnya, konsep e-government berkembang karena adanya tiga pemicu utama, yaitu: 1.) Era globalisasi yang datang lebih cepat dari yang diperkirakan telah membuat isu-isu semacam demokratisasi, hak asasi manusia, hukum, transparansi, korupsi, civil society, good corporate governance, perdagangan bebas, pasar terbuka, dan lain sebagainya menjadi hal-hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap bangsa jika yang bersangkutan tidak ingin disingkirkan dari pergaulan dunia. Pemerintah harus mengadakan reposisi terhadap perannya di dalam sebuah negara, dari yang bersifat internal dan fokus terhadap kebutuhan dalam negeri, menjadi lebih berorientasi ke eksternal dan fokus kepada bagaimana memposisikan masyarakat dan negaranya di dalam sebuah pergaulan global. 2.) Kemajuan teknologi informasi (komputer dan telekomunikasi) terjadi sedemikian pesatnya sehingga data, informasi dan pengetahuan dapat diciptakan dengan teramat sangat cepat dan dapat segera disebarakan ke seluruh lapisan masyarakat di berbagai belahan dunia dalam hitungan detik. 3.) Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat di dunia tidak terlepas dari semakin membaiknya kinerja industri swasta dalam melakukan kegiatan ekonominya. Kedekatan antara masyarakat (sebagai pelanggan) dengan pelaku ekonomi (pedagang, investor, perusahaan dan lain-lain) telah membuat terbentuknya sebuah standar pelayanan yang semakin membaik dari waktu ke waktu.

Pada dasarnya e-government merupakan penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak yang lain. Setidaknya terdapat empat klasifikasi hubungan bentuk baru dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi ini (Indrajit, 2006; Aprianty, 2016).

1. Government to Citizens(G-to-C)

Aplikasi e-government dalam tipe G-to-C ini merupakan aplikasi yang paling umum, di mana pemerintah membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi untuk berinteraksi dengan masyarakat.

2. Government to Business (G-to-B)

Tipe G-to-B adalah bentuk penyediaan pelayanan informasi bagi kalangan bisnis. Kalangan bisnis semacam perusahaan swasta membutuhkan data dan

informasi dari pemerintah. Selain itu, interaksi antara kalangan bisnis dengan lembaga pemerintahan juga berkaitan dengan hak dan kewajiban dari kalangan bisnis tersebut sebagai entity yang berorientasi profit.

3. Government to Government (G-to-G)

Aplikasi e-government juga diperlukan dalam berinteraksi antara satu pemerintah dengan pemerintah lainnya (government to government) untuk memperlancar kerjasama, baik antar negara atau kerjasama antar entiti-entiti negara dalam melakukan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi perdagangan, proses-proses politik, mekanisme hubungan sosial dan budaya, dan lain sebagainya.

4. Government to Employees (G-to-E)

Tipe aplikasi G-to-E diperuntukkan secara internal bagi para staf di instansi pemerintahan.

14.5 Tujuan Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Ketika pemerintah telah berkomitmen mengembangkan *good governance* atau ketata pemerintahan yang baik, maka pelayanan publik menjadi salah satu titik strategis yang harus mendapat perhatian khusus. Pengembangan e-government merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, melalui pengembangan e-government dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimasikan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Sehingga adapun tujuan dari e-government adalah (Vita Elysia, Ake Wihadanto, 2017) :

1. Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.
2. Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan

memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.

3. Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
4. Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom.

14.6 Manfaat Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Menurut Dash (2016) bahwa pelaksanaan e-government memiliki banyak manfaat khususnya dalam menunjang efektivitas dan efisiensi dalam pelayanan publik. Adapun manfaat tersebut di antaranya adalah:

1. Mengurangi biaya memberikan pelayanan secara on-line atau dalam jaringan dapat secara signifikan mengurangi total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun stakeholdernya dibandingkan pelayanan secara manual.
2. Mendukung perkembangan ekonomi teknologi dapat memudahkan pemerintahan dalam menciptakan iklim bisnis yang positif dengan menyederhanakan tahapan administrasi atau mengurangi birokrasi. Selain itu, terdapat dampak langsung terhadap ekonomi, misalnya seperti dalam e-procurement atau proses lelang secara elektronik di mana menciptakan kompetisi yang lebih luas dan lebih banyak peserta.
3. Memperkuat transparansi dan akuntabilitas implementasi e-government dapat meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep Good Corporate Governance. E-government membantu meningkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan

dengan penyediaan informasi serta pelacakan dalam jaringan (on-line tracking) yang mudah diakses oleh masyarakat.

4. Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat e-government dapat memberikan layanan yang lebih baik pada masyarakat di mana informasi dari pemerintah dapat dicari atau diperoleh tanpa harus secara fisik datang ke kantor-kantor pemerintahan. Bahan-bahan informasi tersebut tersedia dalam 24 jam sehari dan tujuh hari dalam seminggu tanpa harus bergantung pada jam operasional kantor-kantor pemerintah.
5. Memberdayakan masyarakat pemberdayaan masyarakat dilaksanakan melalui informasi yang mudah diperoleh yang kemudian memungkinkan masyarakat dan pihak-pihak lain sebagai mitra pemerintah terlibat dalam proses pengambilan keputusan atau kebijakan publik secara merata dan demokratis.

14.7 Tahapan Membangun Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Dalam pengembangan aplikasi e-government, Hasibuan ZA dan Santoso (2005) berpendapat bahwa ada beberapa tingkatan atau tahapan dalam pengembangannya, di mana semakin tinggi tingkatannya, semakin kompleks permasalahan yang akan dihadapi.

Lima tingkatan yang dimaksud antara lain:

1. Tingkatan pertama atau tingkatan yang paling awal. Tingkatan ini yang disebut dengan e-government untuk menunjukkan citra pemerintah yang baik dan menyembunyikan kompleksitas yang ada di dalamnya. Hal ini ditandai dengan munculnya berbagai website atau situs dengan tampilan menarik pada hampir semua institusi pemerintah. Pada dasarnya, e-government pada tingkat awal ini masih bersifat menginformasikan tentang apa dan siapa yang berada di dalam institusi tersebut. Dengan kata lain, informasi yang diberikan kepada masyarakat luas tersebut masih bersifat satu arah.

Kondisi e-government yang masih berada pada tahap awal ini belum bisa digunakan untuk membentuk suatu pemerintahan dengan prinsip good governance (ketatapemerintahan yang baik).

2. Tingkat kedua dari e-government mulai ditandai dengan adanya transaksi dan interaksi secara on-line antara suatu institusi pemerintah dengan masyarakat. Misalnya, masyarakat tidak perlu lagi antri membayar tagihan listrik, memperpanjang KTP, dan lainlain. Semuanya bisa dilakukan secara on-line. Usaha ke arah ini sudah mulai dilakukan oleh beberapa institusi di pusat maupun di daerah. Komunikasi dua-arah antara institusi pemerintah dengan masyarakat sudah mulai terjalin secara on-line. Sekiranya egovernment yang berada pada level kedua dijalankan dengan sungguh-sungguh, maka masalah good governance sudah mulai dapat diwujudkan. Adanya biaya-biaya tersembunyi dalam setiap urusan pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), Surat Izin Mengemudi (SIM), Kartu Keluarga (KK), dan lain-lain, akan dapat dihilangkan. Hal ini bisa terjadi karena para aparat pemerintah tidak lagi bersinggungan dengan pelanggan secara langsung dalam mekanisme pembayaran. Pelanggan dapat langsung mengisi formulir yang diperlukan dan menunjukkan bukti transfer pembayaran.
3. Level ketiga ini memerlukan kerja sama (kolaborasi) secara on-line antar beberapa institusi dan masyarakat. Misalnya apabila masyarakat sudah bisa mengurus perpanjangan KTP-nya secara on-line, selanjutnya mereka tidak perlu lagi melampirkan KTP-nya untuk mengurus paspor atau membuat SIM. Dalam hal ini perlu kerjasama antara kantor kelurahan yang mengeluarkan KTP dengan kantor imigrasi yang mengeluarkan paspor atau kantor polisi yang mengurus SIM. Mungkin di Indonesia hal ini belum terwujud, tetapi pembicaraan ke arah sana sudah banyak beredar. Manfaat yang sangat terasa pada level ini adalah waktu pemrosesan dokumen yang relatif lebih singkat dibanding secara manual, dan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan. Peran intermediaries (perantara) yang biasanya sebagai sumber

ketidakefisienan, pada level tiga ini sudah semakin hilang, sehingga masyarakat dapat melakukan transaksi setransparan mungkin. Sekiranya level tiga ini diimplementasikan di kalangan institusi pemerintah, ketidakefisienan sudah tidak punya ruang lagi untuk berkembang.

4. Level keempat dari e-government sudah semakin kompleks, bukan hanya memerlukan kerjasama antar institusi dan masyarakat, tetapi juga menyangkut arsitektur teknis yang semakin kompleks. Dalam level 4 ini, seseorang bisa mengganti informasi yang menyangkut dirinya hanya dengan satu-klik, dan pergantian tersebut secara otomatis berlaku untuk setiap institusi pemerintah yang terkait. Misalnya, seseorang yang pindah alamat, dia cukup mengganti alamatnya tersebut dari suatu database milik pemerintahan yang besar, dan secara otomatis KTP, SIM, paspor dan lain-lainnya dapat terbaharui. Di beberapa negara Eropa sudah mulai menerapkan hal ini, di mana mereka hanya mengumpulkan cukup sekali saja informasi mengenai masyarakatnya.
5. Level kelima, di mana pemerintah sudah memberikan informasi yang terpaket (packaged) sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, pemerintah sudah bisa memberikan apa yang disebut dengan “information-push” yang berorientasi kepada masyarakat. Masyarakat benar-benar seperti raja yang dilayani oleh pemerintah. Apa yang menjadi kebutuhan masyarakat, e-government pada level lima ini bisa menyediakannya.

14.8 Kriteria-Kriteria dalam Pengembangan Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Saat ini banyak instansi pemerintah di Indonesia, baik pemerintah pusat maupun daerah yang mengembangkan pelayanan publik dengan sistem e-

government melalui jaringan komunikasi dan informasi dalam bentuk situs web. Lebih lanjut, terdapat sejumlah kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi Republik Indonesia (Kemenkominfo) dalam buku panduan penyelenggaraan situs web pemerintah daerah (Sosiawan, 2015). Kriteria yang diberikan dalam Panduan Penyelenggaraan Situs Pemerintah

Daerah Kementerian Komunikasi dan Informasi (2003) merupakan gambaran ciri-ciri kunci bentuk dasar situs web pemerintah daerah yang terdiri atas:

1. Fungsi, aksesibilitas, dan kegunaan. Isi informasi situs web pemerintah daerah berorientasi pada keperluan masyarakat, yaitu menyediakan informasi dan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat. Pada kriteria ini ditekankan adanya anti diskriminasi bagi pengguna, artinya bahwa situs web pemerintah daerah dapat dibuka tanpa membedakan fasilitas dan kemampuan komputer yang dimiliki oleh pengguna. Disain situs web pemerintah daerah adalah profesional, menarik, dan berguna. Berita atau artikel yang ditujukan kepada masyarakat sebaiknya disajikan secara jelas dan mudah dimengerti.
2. Bekerja sama. Situs web pemerintah daerah harus saling bekerjasama untuk menyatukan visi dan misi pemerintah. Semua dokumen pemerintah yang penting harus memiliki URL (Uniform Resource Locator) yang tetap, sehingga mesin pencari (search engine) dapat menghubungkan kepada informasi yang diinginkan secara langsung.
3. Isi yang efektif. Masyarakat sebagai pengguna harus mengetahui bahwa informasi tertentu akan tersedia pada situs-situs pemerintah daerah manapun. Pengguna memiliki hak untuk mengharapkan isi dari suatu situs web pemerintah daerah adalah data yang terbaru dan tepat, serta mengharapkan berita dan materi baru selalu diketengahkan.
4. Komunikasi dua arah. Komunikasi yang disediakan pada situs web pemerintah daerah dalam bentuk dua arah (interaktif). Situs web pemerintah daerah harus memberikan kesempatan bagi pengguna untuk menghubungi pihak-pihak berwenang, menjelaskan pandangan mereka, atau membuat daftar pertanyaan mereka sendiri.

Gartner Research Gupta (2004) mengajukan model The Value Chain of E-Service, yang menetapkan empat tahap yang secara khusus dikembangkan dalam konteks e-governance. Keempat fase pengembangan tersebut jika dikontekskan untuk pengembangan situs web e-government di Indonesia, meliputi:

1. Kehadiran, yaitu memunculkan situs web daerah di internet. Dalam tahap ini, informasi dasar yang dibutuhkan masyarakat ditampilkan dalam situs web pemerintah;
2. Interaksi, yaitu web daerah yang menyediakan fasilitas interaksi antara masyarakat dan pemerintah daerah. Dalam tahap ini, informasi yang ditampilkan lebih bervariasi seperti fasilitas download dan komunikasi email dalam situs web pemerintah;
3. Transaksi, yaitu web pemerintah daerah yang selain memiliki fasilitas interaksi juga dilengkapi fasilitas transaksi pelayanan publik dari pemerintah;
4. Transformasi, yaitu dalam hal ini pelayanan pemerintah meningkat secara terintegrasi

Sementara, menurut hasil kajian dari Harvard JFK School of Government, untuk menerapkan konsep-konsep digitalisasi pada sektor publik, terdapat tiga elemen sukses yang harus dimiliki dan diperhatikan sungguh-sungguh. Masing-masing elemen sukses tersebut adalah *support*, *capacity* dan *value* (Indrajit, 2006).

1. *Support*, tanpa adanya unsur political will ini, mustahil berbagai inisiatif pembangunan dan pengembangan e-government dapat berjalan mulus. Karena budaya birokrasi cenderung bekerja berdasarkan model manajemen top down, maka jelas dukungan implementasi program e-government yang efektif harus dimulai dari para pimpinan pemerintahan yang berada pada level tertinggi. Yang dimaksud dengan dukungan di sini juga bukanlah hanya pada omongan semata, namun lebih jauh lagi dukungan yang diharapkan adalah dalam bentuk hal-hal sebagai berikut:
 - a. Disepakatinya kerangka e-government sebagai salah satu kunci sukses negara atau pemda dalam mencapai visi dan misi bangsa atau daerahnya sehingga harus diperhatikan prioritas tinggi sebagaimana kunci-kunci sukses lain diperlukan.

- b. Dialokasikannya sejumlah sumber daya (manusia, finansial, tenaga, waktu, informasi dan lain-lain) di setiap tataran pemerintahan untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral.
 - c. Dibangunnya berbagai infrastruktur dan superstruktur pendukung pencipta lingkungan kondusif untuk mengembangkan e-government (seperti adanya regulasi yang jelas).
 - d. Disosialisasikannya konsep e-government secara merata, kontinyu, konsisten dan menyeluruh kepada seluruh kalangan birokrat secara khusus dan masyarakat secara umum melalui berbagai cara kampanye yang simpatik.
2. *Capacity*, aksud elemen kedua ini adalah adanya unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah setempat dalam mewujudkan impian e-government terkait dengan menjadi kenyataan. Ada tiga hal minimum yang harus dimiliki oleh pemerintah sehubungan dengan elemen ini, yakni:
- a. Ketersediaan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan berbagai inisiatif e-government, terutama yang berkaitan dengan sumber daya finansial.
 - b. Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi yang memadai karena fasilitas ini merupakan 50 persen dari kunci keberhasilan penerapan konsep e-government.
 - c. Ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan keahlian yang dibutuhkan agar penerapan e-government dapat sesuai dengan asas manfaat yang diharapkan. Perlu diperhatikan di sini bahwa ketiadaan satu atau lebih elemen prasyarat tersebut janganlah dijadikan alasan tertundanya sebuah pemerintah tertentu dalam usahanya untuk menerapkan e-government, terlebih karena banyaknya fasilitas dan sumber daya krusial yang berada di luar jangkauan (wilayah kontrol) pemerintah. Justru pemerintah harus mencari cara yang efektif agar dalam waktu cepat dapat memiliki ketiga prasyarat tersebut, misalnya melalui usaha-usaha kerja sama dengan swasta,

bermitra terbaik dari sektor non publik, mengalihdayakan (kontrak outsourcing) berbagai teknologi yang tidak dimiliki dan lain sebagainya.

3. *Value*, elemen pertama dan kedua merupakan dua buah aspek yang dilihat dari sisi pemerintah selaku pihak pemberi jasa (supply side). Berbagai inisiatif e-government tidak akan berguna jika tidak ada pihak yang merasa diuntungkan dengan adanya implementasi konsep tersebut dan dalam hal ini, yang menentukan besar tidaknya manfaat yang diperoleh dengan adanya e-government bukanlah kalangan pemerintah sendiri, melainkan masyarakat dan mereka yang berkepentingan. Untuk itulah, maka pemerintah harus benar-benar teliti dalam memilih prioritas jenis aplikasi e-government apa saja yang harus didahulukan pembangunannya agar benar-benar memberikan manfaat (value) yang secara signifikan dirasakan oleh masyarakatnya. Salah dalam mengerti apa yang dibutuhkan masyarakat justru akan mendatangkan bumerang bagi pemerintah yang akan mempersulit meneruskan usaha mengembangkan konsep e-government. Perpaduan antara ketiga elemen terpenting di atas akan membentuk sebuah pusat syaraf jaringan e-government yang akan merupakan kunci sukses utama penjamin keberhasilan.

14.9 Peluang dan Tantangan dalam Pengembangan Pelayanan Publik di Era Digital (E-Government)

Setiap perubahan pasti ingin menjadi lebih baik, akan tetapi dapat menimbulkan berbagai reaksi. Apalagi jika perubahan yang diterapkan di sektor pemerintah tentu jauh memiliki tantangan yang lebih kompleks. Oleh karenanya, perubahan atau pembaharuan di sektor pemerintah ini jelas sangat membutuhkan upaya yang keras dan konsisten (Astuti, 2005). Implementasi e-government sebagai suatu inovasi di kalangan organisasi pemerintah mensyaratkan adanya manajemen perubahan (change management) yang tepat

agar implementasinya dapat berjalan dengan sukses. Hal ini dikarenakan dengan menerapkan e-government berarti juga melakukan serangkaian perubahan budaya (cultural change) dari pendekatan tradisional ke manajemen serta dari era sebelum teknologi informasi dan komunikasi menuju era perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat canggih (Riley, 2002).

Terdapat tiga jenis tantangan dalam penerapan e-government, yaitu yang bersifat tangible, intangible dan very intangible (Muluk, 2001). Tantangan yang termasuk tangible di antaranya adalah keterbatasan sarana dan prasarana fisik jaringan telekomunikasi dan listrik. Sedangkan tantangan yang bersifat intangible misalnya tantangan keuangan atau finansial untuk mendanai implementasi e-government dan keterbatasan sumber daya manusia untuk pengelolaannya. Sementara yang tergolong tantangan yang bersifat very intangible adalah keberanian pejabat pemerintah daerah untuk menerapkan e-government berikut penerapan berbagai tindakan sebagai konsekuensi yang harus dilakukan. Namun, banyaknya kendala dan tantangan dalam implementasi e-government sebenarnya dapat diatasi sepanjang ada niatan kuat (good will) pemerintah untuk menerapkan sistem tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Selain itu, masyarakat terutama di negara-negara sedang berkembang akan dengan cepat berevolusi menuju masyarakat digital (digital society) yang ditandai dengan beberapa hal sebagai berikut: meningkatnya jumlah masyarakat yang menggunakan komputer, turunnya biaya komunikasi, kemudahan dalam pemakaian dan mengakses berita-berita hangat menjadi suatu kebutuhan, meningkatnya telecommuting, meningkatnya aktivitas ekonomi global, dan sebagainya (Campo, 2002). Peluang-peluang ini dapat menjadi faktor penguat dalam implementasi e-government.

Bab 15

Kontrol Sosial Pelayanan Publik

15.1 Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan suatu bentuk pelayanan yang diberikan instansi pemerintah atau lembaga kepada masyarakat, masyarakat yang membutuhkan layanan administrasi. Pelayanan publik ini diberikan secara berkesinambungan, setiap hari di jam dinas. Pelayanan publik diberikan oleh orang yang disertai tugas mengerjakan tugas pemerintah, pegawai. Pegawai ini berkerja mengikuti aturan yang telah diatur pemerintah. Adapun bagi warga masyarakat yang tidak mengikuti aturan disarankan melengkapi bahan ataupun ditolak, dilayani kembali setelah memenuhi syarat (Amalia, 2018).

Pelayanan publik diberikan diwaktu jam dinas, jam kerja instansi. Dimulai pada jam 07.30 WIB sampai jam 16.00 WIB. Jam pelayanan ini mengikuti aturan atau standar operasional prosedur pelayanan disuatu instansi. Pelayanan instansi publik diberikan dikantor, ada aturan yang diikuti. Aturan yang diberikan instansi penyedia layanan publik. Berupa aturan yang mengikat pemberi layanan dan penerima layanan. Pengaturan yang diberikan memberikan kenyamanan dan perlindungan hak-hak masyarakat. (Endah, 2018). Tidak untuk menyulitkan, apalagi mendiskriminasi.

Masyarakat yang membutuhkan pelayanan publik mendatangi instansi, syarat administrasi dilengkapi, birokrasi pelayanan diikuti. Pemberi layanan melayani, kelengkapan administrasi diperiksa, bila ditemukan syarat yang

kurang lengkap atau ada syarat tetapi tidak cocok dengan format yang diinginkan disarankan diperbaiki. Warga masyarakat, penerima layanan mengikuti saran dan memperbaiki bahan. Pelayanan publik yang diberikan instansi pemerintah diatur dengan standar operasional prosedur layanan. Pelayanan diberikan secara bertahap, mulai tahap 1, 2 dan 3. Pendaftaran, pemrosesan dan hasil. Hasil inilah output layanan yang diberikan.

Pelayanan yang diberikan oleh pegawai instansi pemerintah kadangkala mengalami situasi memberikan layanan yang dirasakan oleh masyarakat publik kurang maksimal (Utomo, 2018). Keadaan ini sontak ada yang memicu argumentasi, bahkan emosi. Baik pemberi layanan ataupun masyarakat selaku penerima layanan. Keadaan yang kurang kondusif ini perlu kontrol, kontrol kedua belah pihak. Selain itu, juga berpeluang dilakukan kontrol sosial. Pengontrolan pelayanan dengan memperhatikan SOP dan penerapan layanan yang diberikan. Situasi ini dilakukan kontrol sosial.

15.2 Konsep dan Fungsi Kontrol Sosial

Kontrol sosial dikembangkan oleh sosiolog, seperti Travis Hirschi. Ia seorang yang ahli dalam bidang sosiologi, berasal dari Amerika. Sosial kontrol yang dikembangkannya didasari fenomena yang berkembang dimasyarakat Amerika pada zamannya, marak terjadi tindakan kejahatan, warga masyarakat tidak segan-segan berbuat perilaku keji, amoral dan brutal yang marak dilakukan warga (Ghassani and Sukowati, 2018). Situasi ini memunculkan teori kontrol sosial. Kehidupan masyarakat memerlukan kontrol sosial, lingkungan keluarga maupun lingkungan masyarakat. Kontrol sosial yang diterapkan warga sedikit banyaknya memberikan penyadaran bahwa sikap dan perilaku perlu dijaga, tidak semena-mena.

Proposisi teoritis kontrol sosial ini diantaranya seperti;

- a. Pengingkaran aturan-aturan sosial yang merebak akibat dari kegagalan sosialisasi individu untuk bertindak sesuai dengan tata tertib yang ada
- b. Penyimpangan, kriminal merupakan bukti kegagalan kelompok sosial mengikat individu agar tetap konform, seperti; sekolah, keluarga dan kelompok dominan lain

- c. Setiap individu mesti mengikuti aturan dan tidak melakukan tindakan penyimpangan apalagi kriminal
- d. Pengontrolan yang dominan dilakukan masing-masing individu, kontrol kolektif diatur dengan aturan.

Teori kontrol sosial membahas isu-isu masyarakat memelihara atau menumbuhkan kehidupan sosial yang terkontrol, cara memperoleh konformitas atau kegagalan meraihnya sehingga terjadi perilaku penyimpangan. Teori kontrol sosial adalah pandangan yang menjelaskan kejahatan yang dilakukan masyarakat, melemahnya ikatan sosial dan integrasi sosial. Individu atau kelompok yang lemah ikatan sosial cenderung melakukan pelanggaran aturan, hukum. Ini karena merasa tersakiti dengan aturan yang dibuat. Teori kontrol sosial muncul didasarkan asumsi bahwa setiap orang yang berada di masyarakat mempunyai kecenderungan yang sama, peluang dan kemungkinan yang sama pula. Baik atau berperilaku jahat. Kejahatan yang terjadi disebabkan ikatan atau kesadaran bersama yang mengikat melemah, penyimpangan dilakukan. Kesadaran ikatan diabaikan dan dilupakan, kekeliruan dan kesalahan dikerjakan bahkan ada yang kriminal.

Kontrol sosial dikehidupan sehari-hari sebagai pengendali dan penghambatan seseorang melakukan suatu perbuatan yang tabu dan tercela di masyarakat. Tindakan yang tidak disukai masyarakat karena menyalahi norma sosial, sanubari dan akal sehat juga menolak (Hidayat, Dasuki and Novianti, 2013). Orang yang kehilangan kontrol sosial berarti ada sesuatu yang tidak stabil, pikiran yang kacau bahkan dapat dikatakan mendekati rusak. Kontrol sosial dilakukan dikehidupan, berpikir dan bertindak. Ada orang disekitar yang akan merasakan dan menyaksikan perbuatan. Perbuatan yang menyengsarakan atau merugikan pihak lain. Pengontrolan untuk menjaga keseimbangan interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Harmonisasi kehidupan dirasakan.

Manusia adalah makhluk yang memiliki moral murni. Oleh karena itu, manusia dapat memilih sesuatu untuk dilakukan atau tidak. Pengontrolan berada di dalam diri. Ada dua macam kontrol yang dilakukan, yaitu personal kontrol dan sosial kontrol. Personal kontrol adalah kemampuan seseorang menahan diri agar tidak melanggar hukum dalam mencapai kebutuhan, mengikuti norma-norma yang berlaku di masyarakat. Kontrol sosial ada yang dimanifestasikan sebagai kemampuan kelompok sosial atau lembaga-lembaga di masyarakat menerapkan norma-norma dan peraturan (Iriani, 2016).

Pengontrolan perilaku dikehidupan dilakukan setiap manusia. Orang yang mengabaikan kontrol sosial dicela masyarakat. Masyarakat menghukum

dengan hukum sosial, hukumnya berlaku sepanjang waktu. Meskipun perubahan dan perbaikan sikap telah dilakukan, menginsyafi kekeliruan. Kekuatan hukum masyarakat sukar dipulihkan. Hukum masyarakat berlaku disetiap daerah. Pemberlakuannya sulit dihalangi, hukum ini berjalan seiring dengan dinamika masyarakat. Sekali melalaikan kontrol sosial, sepanjang waktu dihukum masyarakat. Hukum masyarakat berlaku, tidak tertulis. Dampaknya dirasakan dan dapat dilihat. Hukum masyarakat ini kekuatannya ke sanubari, perasaan, naluri manusia. Proses kontrol sosial seseorang dikehidupan masyarakat dengan melakukan penyesuaian, membiasakan diri dengan kebiasaan dan nilai-nilai yang ada disuatu daerah yang ditempati.

Kontrol sosial berproses dikehidupan masyarakat, menyesuaikan diri dengan kebiasaan dan nilai-nilai disuatu tempat. Nilai sosial atau norma sosial yang telah terobjektivitas mengatur sikap (Hidayat, Dasuki and Novianti, 2013). Prilaku yang dimunculkan seseorang berbeda atau menyalahi regulasi, kebiasaan menjadi sorotan. Sorotan yang mengharapakan perubahan seperti dominasi dipakai. Mengabaikan kontrol ini akan dijadikan perbincangan, bahkan masyarakat melakukan komplain. Menuntut bersikap layaknya yang diterapkan atau yang dituntut masyarakat. Pengontrolan dilakukan untuk mengawasi interaksi dan komunikasi. Fungsi kontrol sosial dikehidupan masyarakat adalah untuk mengurangi dan mencegah terjadinya kejahatan. Fungsi kontrol sosial dapat dilakukan dalam kehidupan keluarga dan lingkungan sosial.

Keluarga merupakan proses awal pembentukan komunikasi dan sosialisasi kepribadian seseorang. Kepribadian terbentuk dari keluarga, dibesarkan dan berkembang dengan kepribadian yang dipolakan dan normatif. Selain itu, kontrol sosial juga diterapkan di lingkungan sosial domisili. Lingkungan tempat tinggal juga dapat memengaruhi kepribadian seseorang. Orang yang tinggal dalam lingkungan masyarakat yang taat aturan, ia akan tumbuh dan berkemang menjadi taat aturan pula. Ini disebabkan kebiasaan yang telah terpola dikehidupannya, ia mengerjakan sesuai dengan pengalaman.

Penyimpangan yang terjadi disebabkan situasi, yang disengaja atau insidental membuat orang melakukan kejahatan. Semua memperhitungkan bahwa melanggar atau penyimpangan suatu kontrol sosial diberikan efek jera, hukuman. Ada juga masyarakat mengabaikan aspek ini, bahkan melanggar atau menyimpang dapat memperoleh suatu keuntungan lain yang lebih besar. Terjadilah pelanggaran, kontrol sosial diabaikan. Kontrol sosial tidak lagi dilaksanakan, petugas kontrol memberikan teguran atau ancaman sanksi bagi mereka yang terbukti dan diputuskan melanggar. Pelanggaran aturan adalah

sikap, pola tingkah laku yang dilakukan seseorang dan merugikan masyarakat, sikap merugikan yang dilakukan mendapat reaksi dari masyarakat pula (Ghassani and Sukowati, 2018).

Kontrol sosial yang tidak berlaku dikehidupan, maka warga masyarakat dengan kekuatan sekitar lingkungan memberikan efek-efek jara yang edukatif melakukan kontrol. Kontrol sosial yang sering digunakan mengawasi pelaksanaan pelayanan publik adalah media massa. Media melakukan kritik konstruktif, memperbaiki kualitas pelayanan. Perlu diperhatikan bahwa kritik yang dilontarkan tidak memberikan keresahan sosial dimasyarakat. Stabilitas publik dijaga, kontrol dalam bentuk kritik semata-mata memberikan masukan perbaikan kualitas pelayanan yang diberikan oleh petugas pemerintah. Dibalik kritik yang diutarakan media, ada tanggungjawab sosial yang diembannya, yaitu membantu masyarakat mendapatkan pelayanan yang maksimal (Hardiansyah, 2018).

Teori kontrol sosial berusaha menjelaskan ketidakpatuhan terhadap regulasi, penyimpangan dan kejahatan yang dilakukan. Perilaku menyimpang masa lalu membawa dampak dikehidupan hari ini. Kekeluargaan memudar, kejahatan merajalela. Ini dampak dari pendekatan keluarga yang jarang dimanfaatkan. Padahal, kekeluargaan mampu melebur kekeliruan dan kesalahan.

15.3 Bentuk Kontrol Sosial

Bentuk-bentuk kontrol sosial yang ada dikehidupan masyarakat adalah penghargaan (reward) dan sanksi (punishment). Reward diberikan kepada orang yang telah melakukan suatu pekerjaan, mengikuti aturan dan sistem serta menghasilkan pekerjaan bermanfaat dan bernilai guna. Reward diberikan kepada pegawai yang telah bekerja dengan maksimal. Nilai reward tidak begitu penting, tetapi ada aspek psikologis dan sosial yang dirasakan dalam meningkatkan kinerja (Iriani, 2016). *Reward* sejenis hadiah yang diberikan kepada pegawai yang telah menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai standar serta deadline. Reward ini mensupport bekerja lebih baik. Psikologis dan sosial serta reinforcement meningkatkan kinerja. Reward lain berupa pemberian insentif. Insentif diberikan agar mampu mewujudkan pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien (Endah, 2018).

Reward diberikan untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas sumber daya manusia pegawai. Ini sebagai kontrol tugas, pekerjaan yang mesti diselesaikan dalam waktu yang sangat singkat, volume pekerjaan yang menumpuk.

Reward yang diberikan kepada pegawai disuatu instansi pemberi layanan publik dapat berbentuk:

1. Gaji dan Bonus

Gaji merupakan yang sangat penting bagi pegawai, meliputi gaji kerja dan tambahan kompensasi berupa bonus atau hasil lembur. Ini diberikan kepada pegawai yang telah bekerja, mengerjakan tugas-tugas. Gaji ini diberikan diakhir bulan dan ada juga diawal bulan. Gaji yang diberikan sebagai hasil kerja, capaian kinerja. Ada juga pemberian reward kinerja, seperti diberikan kenaikan gaji atau bonus. Bonus diberikan kepada mereka yang mampu bekerja maksimal, dan mencapai hasil yang melebihi dari target yang diharapkan.

2. Kesejahteraan

Kesejahteraan sesuatu yang diharapkan pegawai. Kesejahteraan yang berbentuk fasilitas yang diberikan kepada pegawai, yang meliputi fasilitas kerja dan fasilitas hidup. Fasilitas kerja mendukung pelaksanaan kerja, peralatan kerja. Fasilitas hidup berupa sarana kehidupan sehari-hari pegawai yang diberikan, guna mendukung dan memotivasi kerja.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan prospek kerja pegawai dimasa yang akan datang. Pengembangan karir perlu diberikan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang sangat memuaskan, agar nilai ini dapat meningkat dan kinerja lebih maksimal. Pengembangan karir memberikan kesempatan para pegawai meningkatkan kapasitas dan kualitas.

Bentuk kontrol sosial lain yang dilakukan dalam pelayanan publik adalah punishment. Punishment adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan pegawai atau pekerja yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku yang telah dilakukan. Punishment (hukuman) digunakan untuk menekan perilaku dalam organisasi, diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. Punishment yang diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja.

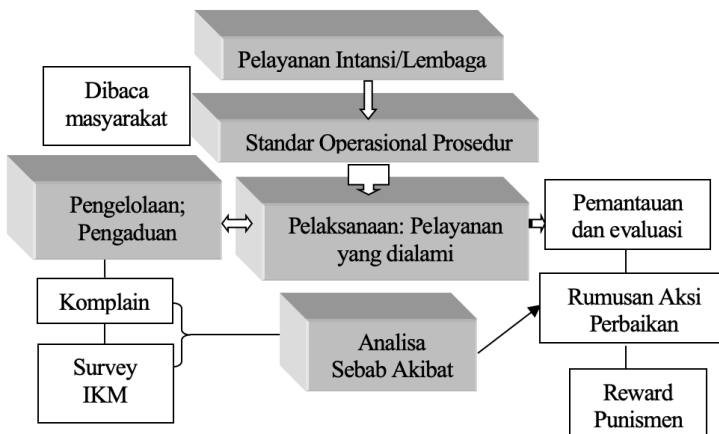
Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan memperbaiki personality dan mengedukasi karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku. Punishment yang diberikan perlu dilakukan secara sadar, tidak emosi

dan tidak ada unsur intervensi. Fungsi utama punishment memperbaiki perilaku pelanggar agar melaksanakan ketentuan atau peraturan bekerja yang telah ditetapkan. Punishment juga digunakan untuk mengukur atau menilai seberapa besar pengaruh keberadaan kualitas kerja pegawai mengerjakan jobdiskripsi secara optimal di ruang lingkup organisasi. Punishment ada yang preventif dan ada juga yang represif.

Punishment preventif bermaksud mencegah agar tidak terjadi pelanggaran, meliputi tata tertib, anjuran dan perintah, larangan, paksaan serta disiplin. Punishment represif dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan, teguran, peringatan dan hukuman. Sanksi diberikan kepada orang yang kurang lancar dan gagal melakukan suatu pekerjaan, aturan dan sistem tidak diindahkan.

15.4 Ruang Gerak Kontrol Sosial

Ruang gerak kontrol sosial dalam pelayanan publik adalah suatu peluang yang dapat digunakan warga masyarakat, penerima layanan melakukan pengontrolan, pemantauan dan pengawasan pelaksanaan tugas pelayan publik. Membandingkan janji pelayanan, operasional prosedur dengan yang dilakukan pegawai kepada warga masyarakat penerima layanan. Ini dilihat digambar berikut:



Gambar 15.1: Pelaksanaan tugas pelayanan publik

Berdasarkan gambar di atas dapat dipahami bahwa instansi pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pelayanan yang dilakukan pegawai mengikuti standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. SOP ini dibaca masyarakat. Saat memberikan pelayanan, pegawai yang melayani mengikuti alur prosedur SOP. Bagi masyarakat ini dianggap memberatkan, menyulitkan. Sehingga ada yang terjadi keluhan, bahkan kritikan tajam. Pelayanan yang tidak cocok dengan SOP atau menyalahinya, masyarakat mengajukan keberatan. Bila sesuai dengan SOP, berarti masyarakat mesti merubah sikap dan kooperatif, menerima dan menantikan hasil layanan.

Pelayanan yang tidak cocok dengan SOP diperbaiki, pegawai introspeksi diri memperbaiki komunikasi pelayanan. Kejadian ini bagi atasan merupakan bagian evaluasi dan kontrol. Mengontrol pelaksanaan kerja yang berada dalam wilayahnya. Hasil pengontrolan yang dilakukan ada dua kemungkinan. Pertama reward bagi pegawai yang telah bekerja dengan maksimal. Kedua memberikan teguran dan menyarankan perbaikan kinerja kepada pegawai, punishment yang edukatif.

Kontrol sosial yang dilakukan masyarakat terhadap pelayanan publik pegawai instansi tidak sembarangan. Ada aturan dan alur yang diikuti. Kontrol ini merevisi kualitas pelayanan. Tidak menghakimi, melainkan semata-mata merevisi kinerja dan pelayanan. Pegawai yang memberikan pelayanan adakala berada dalam situasi yang stabil. Lain waktu ada beban pemikiran yang menyelumuti, emosional dan lupa alur pelayanan yang mesti diikuti. Situasi inilah yang menciptakan gesekan pelayanan. Bila tidak disikapi dengan bijak dan tenang, akan muncul kesalahpahaman, konflik.

Kesalahpahaman dalam pelayanan publik terjadi karena ada alur layanan yang dipahami masyarakat yang keliru, dianggap menyulitkan. Alur ini diatur, memberikan tata urutan layanan, agar tidak terjadi salah jalur. Di sini, komunikasi sangat penting. Apabila komunikasi tidak dibentuk dengan baik, akan rentan terjadi masalah. Bila seperti ini, hubungan pelayan dengan masyarakat bermasalah, bisa berlanjut konflik. Kesalahpahaman dipelayanan publik kerap terjadi dapat disebabkan realitas yang berbeda-beda. Pelayan bekerja sesuai dengan aturan. Sementara masyarakat yang dominan serba cepat. Situasi ini sangat berpeluang terjadi kesalahpahaman. Realitas pelayanan publik dan masyarakat berada disituasi subjektif, sudut pandang yang berbeda. Ini karena pengalaman, nilai-nilai yang dianut. Pelayan publik menganut regulasi, masyarakat menganut utility.

Pelayan publik terjerembat dalam kesalahan membuat sanggahan, sebahagian ada yang mengatakan kepada masyarakat dengan serta-merta bahwa bahan

administrasi yang dimiliki, yang dibawa tidak betul. Mendengarkan keterangan pelayan publik yang seperti ini memicu tanggapan. Tidak jarang tanggapan itu irrasional, di luar aturan. Ini juga berpotensi memicu kesalahpahaman. Penjelasan yang diberikan pelayan publik mestinya menjelaskan dengan persuasif dan edukatif. Memunculkan kesadaran masyarakat bahwa administrasi yang telah dipersiapkan ada yang keliru, perlu disempurnakan. Tidak mengatakan salah.

Konflik dipelayanan publik juga dapat terjadi, masyarakat tidak menerima perlakuan yang diberikan pegawai. Konflik sebagai suatu proses menyingkirkan seseorang di antara dua orang atau lebih dan membuatnya kurang berdaya. Konflik pelayanan publik semakin intens bila tidak diberikan resolusi. Penyelesaian konflik pelayanan publik mengedepankan aturan, tidak persepsi. Pelayanan publik berhadapan dengan masyarakat. Masyarakat terdiri dari beberapa kumpulan individu dan kelompok yang memiliki pandangan dan status sosial berbeda pula. Karena itu, sering terjadi pergesekan pendapat dan bahkan konflik. Konflik berawal dari perlakuan yang mendiskreditkan. Konflik dipelayanan publik ada merebak sampai tindakan kekerasan, dominan berakhir dengan perdamaian. Kekerasan dalam pelayanan publik adalah proses layanan yang dilakukan pegawai menggunakan bahasa yang kurang tepat, kurang sopan. Atau masyarakat merasa terhalangi haknya mengaktualisasikan diri dan memperoleh layanan. Penyebab konflik dilayanan publik di antaranya perbedaan individual, perbedaan kebudayaan, perbedaan kepentingan dan perubahan sosial.

Perbedaan individual masyarakat disuatu tempat memiliki kehasan dan karakter sendiri, pendirian dan perasaan seseorang dikehidupan semakin meruncing sehingga berpotensi menimbulkan perselisihan, pertentangan, rivalitas bahkan bentrokan. Perbedaan kebudayaan juga dapat memengaruhi pola pemikiran dan tingkah laku dikehidupan kelompok, saat mengikuti pelayanan publik yang dilihat dan dirasakan spontanitas melakukan klarifikasi, karena berbeda dengan tradisinya. Tidak dilayani, ia protes. Dilayani menghambat pelayanan. Perbedaan kepentingan dilayanan publik menyebabkan perselisihan dibagian resepsionis, penerima layanan. Perbedaan ini dapat berupa kepentingan ekonomi, sosial, ketertiban dan keamanan. Seperti; perbedaan ekonomi, kelangkaan beberapa kebutuhan pokok masyarakat. Lebih-lebih lagi saat ini, bulan September 2020 pandemi covid-19 masih merebak dan menular.

Perubahan sosial juga dapat memicu konflik dipelayanan publik. Dinamika masyarakat yang berkembang mengalami perubahan. Perubahan sistem,

sistem yang dilayani menjadi sistem yang memberikan pelayanan. Perubahan sosial termasuk salah satu kajian masyarakat. Kajian ini bersifat dinamis, karena masyarakat juga mengalami perubahan. Perubahan sosial masyarakat terjadi pada aspek budaya, struktur masyarakat. Perubahan berdampak dalam kehidupan sosial. Perubahan sosial diidentikkan dengan suatu perubahan yang terjadi dilembaga-lembaga yang ada di masyarakat. Perubahan ini memengaruhi berubahnya sistem nilai-nilai dan pola perilaku kelompok.

Perubahan sosial masyarakat dalam aspek pelayanan publik dilihat dari cara pelayanan. Pelayan publik hari ini dituntut memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Mengabaikan kualitas pelayanan, pelayan publik bisa-bisa disoroti, diberikan sapaan. Tentunya, sapaan yang konstruktif. Pelayanan publik yang dirasakan masyarakat kurang melayani, tidak melayani dapat menimbulkan reaksi protes. Bahkan, ada yang memicu konflik. Konflik seputar batas pelayanan. Keadaan ini bagi seorang pelayan publik tentu menjadi bahan intropeksi, kemampuan memberikan pelayanan.

Konflik dipelayanan publik diasumsikan bahwa interaksi dan komunikasi yang terhambat, tidak lancar. Selain itu, ada asumsi perbedaan kepentingan. Pemicu konflik dilayanan publik adanya ketidakmerataan distribusi pelayanan, orang tertentu yang dikenal diberikan kelonggaran syarat. Sementara, yang tidak dikenal persyaratan diberlakukan dengan selektif. Perlakuan ini memicu protes bagi yang diberikan perlakuan berbeda-beda. Konflik yang dilakukan masyarakat dipelayanan publik merupakan kontrol sosial, mengingatkan pelayan publik agar bekerja mengikuti standar pelayanan. Pelayanan yang memfasilitasi seluruh masyarakat. Pelayanan yang memberda-bedakan, apalagi ada nuansa nepotisme dapat memicu gerakan sosial akar rumput yang memprotes. Protes ini disikapi sebagai kontrol sosial masyarakat kepada pelayanan, agar mereka bekerja dengan mengikuti regulasi.

Daftar Pustaka

- Albrecht, K and Zemke. (1990). *Service America: Doing Business in the Service Economy*, Homewood: Dow Jones-Irwin
- Albrow, Martin, (1996), *Birokrasi*, Yogyakarta: PT Tiara Wacana.
- Amalia, S. (2018) 'Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik', *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*, 21(2), pp. 1–18. doi: 10.31845/jwk.v21i2.133.
- Anggraini, S.T.S.N., (2016). *Analisis Tingkat Kepuasan Publik Berdasarkan Metode Servqual (Studi di SMA Negeri 4 Kota Malang)* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Aprianty, D. . (2016) 'Penerapan kebijakan e-government dalam peningkatan mutu pelayanan publik di kantor Kecamatan Sambutan Kota Samarinda.', *ejournal.ip.fisip-unmul.ac.id*, 4(4:1589-1602).
- Apriyani, T. (2020). *Potret Buram Pelayanan Publik di Indonesia* [Yoursay.suara.com]. Suara.Com. <https://yoursay.suara.com/news/2020/03/21/095345/potret-buram-pelayanan-publik-di-indonesia?page=1>
- Araujo, J. F. F. E. D. A. (2001) 'IMPROVING PUBLIC SERVICE DELIVERY: THE CROSSROADS BETWEEN NPM AND TRADITIONAL BUREAUCRACY', *Public Administration*, 79(4), pp. 915–932.
- Asosiasi Auditor Intern Pemerintah Indonesia (2013). *Standar Audit Intern Pemerintah Republik Indonesia*.
- Astuti, S. Y. W. (2005) 'Peluang dan tantangan penerapan e-governance dalam konteks otonomi daerah.', www.journal.unair.ac.id/filerPDF/05-Yuni.pdf.
- Atmosudirdjo, Prajudi. (2003). *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta. Ghalia Indonesia.

- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional & Departemen Dalam Negeri (2002). *Buku Pedoman Penguatan Pengamanan Program Pembangunan Daerah*.
- Badu, Ahmad. (2008). *Kondisi Birokrasi Di Indonesia Dalam Hubungannya Dengan Pelayanan Publik*
- Badudu, Jus dan Zain, Sultan Muhammad. (2001). "Kamus Bahasa Indonesia". Jakarta, Balai Pustaka. hlm. 781
- Barata, A. (2003) *Dasar-dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: Gramedia.
- Bintoro, Tjokroamidjojo (2001). *Good Governance: Paradigma Baru Manajemen Pembangunan*. Lembaga Administrasi Negara, Republik Indonesia. Jakarta.
- Biondi L, Lapsley I (2014). *Accounting, Transparency and Governance: The Heritage Assets Problem*. *Journal Qualitative Research in Accounting and Management* Vol. 11 No. 2/2014.
- Biro Organisasi dan Reformasi Birokrasi Sekretariat Daerah Provinsi DKI Jakarta, (2019), *Babak Baru Reformasi Birokrasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta*, Jakarta: Kegiatan Monitoring dan Evaluasi Capaian Reformasi Birokrasi Tahun Anggaran 2019.
- Boyne, G. A. (2003) 'Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), pp. 367–394.
- Brilianto, I. (2016). *Analisis Pembangunan Zona Integritas Dalam Upaya Peningkatan Akuntabilitas, Pelayanan Publik Dan Pemberantasan Korupsi (Studi Pada Pemerintah Kota Yogyakarta)*.
- Budiarta, K., Ginting, S. O. dan Janner Simarmata, J. (2020) *Ekonomi dan Bisnis Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Campo, S. S. and P. S. (2002) *To serve and to preserve: improving public administration in a competitive world*, Asean Development Bank.
- Darwin, Ernawati (2015) "Profesionalisme Aparatur Dalam Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Sario" *Jurnal Politico*, Vol 4, No.1, hal. 1-10.
- Dash, S. & S. K. P. (2016) *e-Governance paradigm using cloud infrastructure: benefits and challenges*. *Procedia Computer Science* 85.

- Deming, W.E. and Edwards, D.W., (1982). *Quality, productivity, and competitive position* (Vol. 183). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for advanced engineering study.
- Depdagri-LAN. (2007). 'Modul Kebijakan Pelayanan Publik, Diklat Teknis Pelayanan Publik, Akuntabilitas dan Pengelolaan Mutu' (Public Service Delivery, Accountability, and Quality Management). Jakarta: LAN.
- Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Dilolio, John (eds.), (1994), *Deregulating the Public Service: Can Government be Improved?*, Washington D.C: The Brookings Institution.
- Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat Kedeputusan Bidang Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi. (2016) "Modul Materi Good Governance Dan Pelayanan Publik" Cetakan 1: Jakarta
- Djunaidi, M., Setiawan, E. and Hariyanto, T., (2006) Analisis kepuasan pelanggan dengan pendekatan fuzzy service quality dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 4(3), pp.139-146.
- Dwiyanto, Agus (2017) *Manajemen Pelayanan Publik. Peduli Inklusif dan Kolaborasi*. Edisi Kedua. Gadjah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. (2010) "Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif. Yogyakarta: Gamapress
- Ekaningsih, Ana Sri. (2013). Peran Pendidikan dan Pelatihan Serta Kompetensi dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Aparatur: Studi Pada Dinas Perhubungan Kota Tarakan. *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 9, Nomor 2.
- Endah, K. (2018) 'Etika Pemerintahan Dalam Pelayanan Publik', *MODERAT: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(1), pp. 141–151. Available at: <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat/article/view/1088>.
- Endro, G. (2017). Menyelidik Makna Integritas dan Pertentangannya dengan Korupsi. *Jurnal Integritas*, 3(1), 131–162.
- Fahrani, Novi Savarianti. (2013). *Pengembangan Karier Jabatan Fungsional Jaksa. Civil Service*
- Fajrillah, F. et al. (2020) *SMART ENTREPRENEURSHIP: Peluang Bisnis Kreatif & Inovatif di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis.

- Fandy Tjiptono, (1995), *Manajemen Jasa*, Andi Offset, Yogyakarta
- Firdian, E. and Santoso, P.B., (2013). *Aplikasi Metode Servqual dan Six Sigma Dalam Menganalisis Kualitas Layanan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Jaringan (UPJ) Dinoyo Malang*.
- Fitri, F. (t.t.). *Potret Besar Buruknya Pelayanan Publik Di Indonesia* [Yappika-actionaid.or.id]. YAPPIKA Actionaid. Diambil 28 September 2020, dari <https://yappika-actionaid.or.id/potret-besar-buruknya-pelayanan-publik-di-indonesia/>
- Forman, M. (2005) 'Using IT to Transform the Effectiveness and Efficiency of Government', *Journal E-Government and Information Technology*.
- Frederickson, H. George, (1984). *Adminidtrasi Negara Baru (New Public Administration)*. Diterjemahkan oleh Al Gozhe, Jakarta, LP3ES.
- Gani, Y. (2019). *Implementasi Pembangunan Zona Integritas dalam Pelayanan Publik Polri*. *Jurnal Ilmu Kepolisian*, 13(2), 10.
- Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality*. New York: The Free Press
- Gea, A. A. (2006). *Integritas diri: Keunggulan pribadi tangguh*. *Character building journal*, 3(1), 16–26.
- Ghassani, V. I. and Sukowati, P. (2018) 'Bentuk Hubungan Pers Dengan Pemerintah Terkait Dengan Fungsi Media Sebagai Kontrol Sosial', *PUBLISA Jurnal Ilmu Adminisrasi Publik*, 53(9), pp. 1689–1699. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.
- Ginantra, N. L. W. S. R. et al. (2020) *Teknologi Finansial: Sistem Finansial Berbasis Teknologi di Era Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Goetsch, D.L. and S.B. Davis (2010), *Quality Management for Organizational Excellent: Introduction To Total Quality*, 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Gupta, M. P. (2004) *Toward EGovernment: Management Chalenges*. New Delhi: McGraw Hill Publishing Company.
- Haning, M. T. (2018) 'Reformasi Birokrasi di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik', *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 4(1), pp. 25–37.

- Haq, H.S., (2014). Kualitas Pelayanan Publik Dalam Pembuatan e-KTP Pada Kecamatan Suboh Kabupaten Situbondo.
- Hardiansyah (2018) 'Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya', Gava Media, p. 250. doi: 10.1163/15718085-12341263.
- Harmon, Michael M, and Richard T Mayer, (1996), Organization Theory For Public Administration, Toronto Company: Little Brown and C. Boston.
- Hartono, D.U. dan Mulyanto, E. (2010) 'Electronic Government Pemberdayaan Pemerintahan dan Potensi Desa Berbasis Web', Jurnal Teknologi Informasi.
- Hasanah, D. I. (2019). Moral dan Etika Birokrasi Dalam Pelayanan Publik. 3(1), 11.
- Hasibuan, A. et al. (2020) E-Business: Implementasi, Strategi dan Inovasinya. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Hasibuan, ZA dan Santoso, H. (2005) Standardisasi aplikasi e-government untuk instansi pemerintah. Prosiding Konferensi Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia. ITB.
- Hastono (2008): Pelayanan Publik di Bandar Udara Polonia. USU e-Repository
- Hastuti, P. et al. (2020) Kewirausahaan dan UMKM. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Heryanto M (2012) 'Efektivitas dan Efisiensi Penyelenggaraan Publik: Suatu Tinjauan Kinerja Lembaga Pemerintahan.', Jurnal Pelangi Ilmu.
- Heywood, Andrew, (2002), Politics, Second Edition, New York: Palgrave Macmillan.
- Hidayat, I. (2018). Jangan Remehkan Masalah Pelayanan Publik [Ombudsman.go.id]. Ombudsman Republik Indonesia. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--jangan-remehkan-masalah-pelayanan-publik>
- Hidayat, M., Dasuki, N. P. and Novianti, W. (2013) 'Fungsi Kontrol Sosial Sekolah Islam Dalam Pencegahan Pergaulan Bebas Remaja', MIMBAR, Jurnal Sosial dan Pembangunan, 29(2), p. 155. doi: 10.29313/mimbar.v29i2.393.

- Holidin, Defny, Desy Hariyati, Eka Sri Sunarti. (2017), Reformasi Birokrasi dalam Transisi (Edisi Kedua), Jakarta: Prenada Media Group.
- Humas ULM. (2017). Problematika Dan Soslusi Layanan Publik [Ulm.ac.id]. Berita Lainnya. <https://ulm.ac.id/id/2017/04/07/problematika-dan-solusi-layanan-publik/>
- IAN and BPKP (2000) Pelayanan Publik. Malang: CV Citra Malang.
- Ibrahim, Amin. (2009). Pokok-pokok Administrasi Publik dan Implementasinya. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Indonesia, M. (2019) Tantangan dan Strategi Reformasi Birokrasi 2020. Available at: <https://mediaindonesia.com/read/detail/278422-tantangan-dan-strategi-reformasi-birokrasi-2020>.
- Indrajit, R. E. . (2006) Electronic Government Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayan Publik Berbasis Teknologi Digital. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Iriani, D. (2016) 'Hukum Sebagai Alat Kontrol Sosial Dan Sistem Supremasi Penegakan Hukum', *Justicia Islamica*, 8(1). doi: 10.21154/justicia.v8i1.527.
- Ismail, H.M. and Arif, S., (2010). Menuju Pelayanan Prima, Konsep dan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Jakarta 2017 – 2022.
- Jamaludin, J. et al. (2020) Tren Teknologi Masa Depan. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Jamaludin, Yanhar. (2016). Model Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal TAPIs* Vol.12 No.1 Januari-Juni 2016
- Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Volume VII, Nomor 1. Hayat. (2013). Profesionalitas dan Proporsionalitas : Pegawai Tidak Tetap Dalam Penilaian Kinerja Pelayanan Publik. *Civil Service*.
- Kartajaya, Hermawan, (200)2. On *MARKETING*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta .
- Kasali, Rhenald, (2001). *Membidik Pasar Indonesia: Segmentasi, Targeting, Positioning*. PT Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Kase J. (2010) *Perencanaan Strategis Sistem Informasi (SI) Pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan*. Universitas Gadjah Mada.

- Kasmir (2006) Manajemen Perbankan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kasmir, (2010), Manajemen Perbankan, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Keban Y.T. (2008). Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Yogyakarta. Gava Media
- Keban, Jeremias. (2004). Enam Dimensi Strategis Manajemen Publik: Teori Konsep dan Isu. Yogyakarta: Geva Media.
- Kementerian Komunikasi dan Informasi (2003) Panduan Penyelenggaraan Situs Pemerintah Daerah.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, (2018), "Arah Baru Reformasi Birokrasi", dipaparkan Deputi Akuntabilitas, Pengawasan, dan Reformasi Birokrasi pada Rapat Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi Nasional 2020-2024, Jakarta, 23 Mei 2018.
- Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Kotler, P. and K.I. Keller (2012). Marketing Management, 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- KPK. (2008) "Kedudukan dan Kelembagaan DPRD dalam Konteks Good Governance". Jakarta: KPK
- Krina, Loina L (2003). Indikator & Alat Ukur Prinsip Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi, Sekretariat Good Governance Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. Jakarta.

- Kumorotomo, Wahyudi, (1992). *Etika Administrasi Negara*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Kumorotomo, Wahyudi, (1996). *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kumorotomo, Wahyudi. (1999). *Etika Administrasi Negara*. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Kusuma, A.C. and Suflani, S., (2019). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Dengan Metode Servqual (Service Quality)(Studi Kasus pada Kantor Kelurahan Tembong Kota Serang). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 5(2).
- Lalik (2020) *Pelayanan Publik & Kualitas Reformasi Birokrasi di Indonesia*. Available at: <https://cakradunia.co/news/pelayanan-publik-kualitas-reformasi-birokrasi-di-indonesia/index.html>.
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, (2016) *Modul Pelatihan Dasar Kader PNS "Pelayanan Publik"*. Jakarta: Edisi Revisi November
- Lembaga Administrasi Negara. (2004). “Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia (SANKRI)”. Buku 3. Jakarta: LAN.
- Lindawaty, D.S., Dharmaningtias, D.S., Ardiyanti, H. and Katharina, R., (2018) *Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Lovelock, Christopher H. (1991). “Service Marketing”. USA: Prentice Hall, Inc.
- Lubis, M. R. et al. (2020) *Pengenalan Teknologi Informasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Mahmudi. (2005). “Manajemen Kinerja Sektor Publik”. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mahsyar, A. (2011). *Masalah Pelayanan Publik di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik*. Otoritas : *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2). <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.22>
- Maju, Siregar (2017). *Pemberdayaan Peran dan Fungsi APIP dalam Mewujudkan Good Governance pada Sektor Publik*. <https://hariansib.com/Opini/Pemberdayaan-Peran-dan-Fungsi----APIP--dalam-Mewujudkan-Good-Governance-pada-Sektor-Publik> (Diakses: 26 September 2020)

- Malayu Hasibuan, (2005), *Dasar-Dasar Perbankan*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mansyur, Achmad, 2010, *Teori-Teori Mutakhir Administrasi Publik*, Jogjakarta : Rangkang Education.
- Manullang, Sardjana Orba, (2019), *Sosiologi Hukum*, Jakarta: Bidik Phronesis Publishing.
- Manullang, Sastrawan (2018), *Teori dan Teknik: Analisis Stakeholder*, Bogor: IPB Press.
- Mardiasmo (2004). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Maryam, N. S. (2016) 'Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik', *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*, 6(1), pp. 1–17.
- Maryam, Neneng Siti. (2016) "Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik". *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi* Vol. VI, No 1, Juni hh 1-18
- Masdar, S., Asmorowati, S. and Irianto, J., (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Pelayanan Publik*. Airlangga University Press.
- Menpan RI (2018) *Kementerian PANRB Tetapkan Top 40 Inovasi Pelayanan Publik 2018*, Tersedia (Online): <https://www.menpan.go.id/site/beritaterkini/kementerian-panrb-tetapkan-top40-inovasi-pelayanan-publik-2018> [12 Juni 2019].
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M PAN/7/2003, Tanggal 10 Juli 2003 *Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik*
- Michael G. Roskin, et al., (2012), *Political Science: An Introduction*, New Jersey: Pearson Education International.
- Mindarti, Lely Indah. (2016). *Manajemen Pelayanan Publik (Menuju Tata Kelola yang Baik)*. Malang: Penerbit: UB Press.
- Muis, Muhammad Amirul H., Saleh, Hasrat A., Rusli, Andi M. (2014) "Analisis Implementasi Good Governance Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Panakukang Kota Makassar". *Jurnal Ilmu Pemerintahan* Vol 7, no 2, Juli, hh 73-82

- Muluk, M. R. K. (2001) 'Lokalisasi dan Globalisasi: tantangan dan peluang Digitalisasi Pemerintah Daerah, Bisnis dan Birokrasi', *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, IX/2/Mei/2.
- Mulyadi, D., Gedeona, H. T., & Afandi, M. N. (2016). *Administrasi Publik Untuk Pelayanan Publik: Konsep & Praktik Administrasi dalam Penyusunan SOP, Standar Pelayanan, Etika Pelayanan, Inovasi Untuk Kinerja Organisasi*.
- Munir, (2006), *Manajemen Pelayanan Umum*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Munir, Abdul Razak, (2019). *Manajemen Pelayanan Publik*. <https://feb.unhas.ac.id/mkd/wp-content/uploads/2019/09/MANAJEMEN-PELAYANAN-PUBLIK.pdf>, Diakses: Jumat, 4 September 2020, pukul 10.52
- Napitupulu, D. et al. (2020) *E-Government: Implementasi, Strategi dan Inovasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Negara, M.N.P.A., (2003). *Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum*.
- Neneng, Siti Maryam (2016) "MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE MELALUI PELAYANAN PUBLIK" *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi* Volume VI. No. 1, Hal. 1-18.
- Nurdin, Ismail (2019) *KUALITAS PELAYANAN PUBLIK (Perilaku Aparatur dan Komunikasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik)*. Penerbit Media Sahabat Cendekia. Surabaya hal. 17-18
- Ombudsman, (2018). *Laporan Hasil Inisiatif Ombudsman: Kepatuhan Penyelenggara terhadap Pemenuhan Komponen Standar Pelayanan sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*. Ombudsman Republik Indonesia.
- Osborn, David. & Peter Plastrik. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Paat, Y. (2018) *Ini Enam Penyakit Birokrasi di Indonesia*. Available at: <https://www.beritasatu.com/bernadus-wijayaka/nasional/485766/ini-enam-penyakit-birokrasi-di-indonesia> (Accessed: 20 September 2020).

- PAN-RB, K. (2010) Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025. Available at: http://rbkunwas.menpan.go.id/images/pedoman/reformasi-birokrasi_PERPRES-NOMOR-81-TAHUN-2010-TENTANG-GRAND-DESIGN-REFORMASI-BIROKRASI-2010-2025-.pdf (Accessed: 20 September 2020).
- PAN-RB, K. (2020) ROAD MAP REFORMASI BIROKRASI 2020-2024. Available at: <https://jdih.menpan.go.id/puu-1047-PeraturanMenpan.html> (Accessed: 20 September 2020).
- Parasuraman dan Berry. (2012). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, Vol.64. Zeithmal and Bitner (1996), *Konsep dan Teknik Pengukuran Kualitas Produk Jasa*, Kajian Bisnis dan Manajemen, Vol 4, No I, Hal 55-56
- Pasal 1 Undang-undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2008, Tentang Ombudsman Republik Indonesia (ORI),
- Pasal 27 ayat 2, UUD 1945 berbunyi: Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan.
- Pasal 31 ayat 2, UUD 1945 berbunyi: Setiap warga negara wajib mengikuti pendidikan dasar dan pemerintah wajib membiayainya.
- Pasal 31, ayat 1, UUD 1945 berbunyi: Setiap warga negara berhak mendapat pendidikan.
- Pasal 33 ayat 3, UUD 1945 berbunyi: Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- Pasal 34 ayat 1, UUD 1945 berbunyi: Fakir miskin dan anak-anak yang terlantar dipelihara oleh negara.
- Pasal 34 ayat 2, UUD 1945 berbunyi: Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan.
- Pasal 34 ayat 3, UUD 1945 berbunyi: Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak.
- Pasolong, Harbani. (2014). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Pembukaan (Preamble) UUD 1945 alinea keempat berbunyi: “Kemudian dari pada itu untuk membentuk suatu Pemerintahan Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa...”.

Pemerintah, A. (2014) 9 Program Reformasi Birokrasi. Available at: <https://pemerintah.net/9-program-reformasi-birokrasi/> (Accessed: 21 September 2020). Pemerintahan Daerah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia No 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan, Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP).

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 2015 Tentang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi

PERATURAN PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 76 TAHUN 2013 TENTANG PENGELOLAAN PENGADUAN PELAYANAN PUBLIK.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025

Poerwadarminta, W.J.S. (1995). “Kamus Besar Bahasa Indonesia”. Jakarta: Gramedia.

Prameswara, D.A., Mustafid, M. and Prahutama, A., (2014). Metode Servqual-six Sigma Untuk Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Di Kantor Kecamatan Kedungbanteng, Purwokerto). Jurnal Gaussian, 3(4), pp.625-634.

Pramusinto, Agus dan Agus Purwanto, Erwan, (2009), Reformasi Birokrasi, Kepemimpinan, dan Pelayanan Publik, Yogyakarta: Gava Media.

Prasetya, Agustian B, (2019), Manajemen Pengetahuan Konsep Dasar dan Aplikasi: Mengelola Pengetahuan Manusia Di Sektor Publik, Swasta dan Pendidikan, Jakarta: Mahara Publishing.

- Purnomo, A. et al. (2020) Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Purnomo, A. et al. (2020) Dasar-Dasar Kewirausahaan: Untuk Perguruan Tinggi dan Dunia Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Pusat Informasi dan Dokumentasi Standardisasi, Badan Standardisasi Nasional (BSN) tahun 2013 tentang Standar Pelayanan Publik.
- Putri, K.W., (2019). Kepuasan Pasien Terhadap Pelayanan Kesehatan Di Puskesmas Balongsari Menggunakan Dimensi Service Quality (Servqual) (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Rahmawati, Novi E (2013). Pengaruh Akuntabilitas dan Transparansi Pemerintahan Daerah terhadap Kepuasan dan Kepercayaan Masyarakat. Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM Yogyakarta.
- Rasyid, Ryaas Muhammad. (1997). Kajian Awal Birokrasi Pemerintahan dan Politik Orde Baru. Jakarta : YARSIF WATAPONE.
- Rasyid. (2000). "Makna Pemerintahan". Jakarta: PT Mutiara Sumber Widya
- Ratminto & Winarsih Atik Septi. (2014). Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter, dan Standar Pelayanan Minimal. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ratminto and Atik Septi winarsih (2006) Manajemen Pelayanan. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Ratminto dan Winarsih, Atik S (2005). Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan 'Citizen's Charter' dan Standar Pelayanan Minimal. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Pemerintah Provinsi DKI Republik Indonesia, Instruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental.
- Republik Indonesia, Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 27 Tahun 2015 tentang Budaya Kerja Pada Pemerintah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta.
- Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah
- Republik Indonesia, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand

- Republik Indonesia, Permenpan Nomor 11 Tahun 2015 mengenai Roadmap Reformasi Birokrasi Tahun 2015-2019.
- Republik Indonesia, Permenpan Nomor 25 Tahun 2018 tentang Pedoman Pelaksanaan Gerakan Nasional Indonesia Melayani Tahun 2018-2019.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025.
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang
- Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Riley, T. B. (2002) *Change Management, E-Governance, and The Relationship to E-government*. Commonwealth Centre for Electronic Governance.
- Robi C.K. (2016) 'Inovasi Kualitas Pelayanan Publik Pemerintah Daerah', FIAT-JUSTISIA.
- Rumondang, A. et al. (2019) *Fintech: Inovasi Sistem Keuangan di Era Digital*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Rumondang, A. et al. (2020) *Pemasaran Digital dan Perilaku Konsumen*. Yayasan Kita Menulis.
- Sabarno, Hari, (2001), *Masalah, Peluang dan Tantangan Serta Prospek Otonomi Daerah di Indonesia*, Materi Kuliah Perdana PPs MAPD STPDN di Jakarta, 31 Oktober 2001.
- Sachroni, Oman, (2002), *Sumber Daya Manusia Aparatur Dalam Menunjang Implementasi Otonomi Daerah*, Makalah Disajikan pada Seminar Antar Semester PPs MAPD STPDN di Jatinangor, 16 Maret 2002.
- Sadjijono (2007) *Fungsi Kepolisian dalam Pelaksanaan Good Governance*. Jakarta: LAKSBANG.
- Saefullah, H. A. Djadja. (2008). "Pemikiran Kontemporer Administrasi Publik Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Era Desentralisasi". Bandung: API dan PK2W Lemlit Unpad.
- Salmiah, S. et al. (2020) *Online Marketing*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Saputra, D. H. et al. (2020) *Digital Marketing: Komunikasi Bisnis Menjadi Lebih Mudah*. Medan: Yayasan Kita Menulis.

- Sari, A. P. et al. (2020) Kewirausahaan dan Bisnis Online. Yayasan Kita Menulis.
- Sari, D. C. et al. (2020) Perdagangan Elektronik: Berjualan di Internet. Yayasan Kita Menulis.
- Sarundajang, S.H., (2001), Arus Balik Kekuasaan Pusat ke Daerah, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Satisfaction Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius, 2016. Service, Quality dan. CV ANDI OFFSET, Yogyakarta.
- Sedarmayanti, (1999), Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan, Bandung: CV Mandar maju.
- Sedarmayanti, (2009). Reformasi administrasi publik, reformasi birokrasi, dan kepemimpinan masa depan: mewujudkan pelayanan prima dan pemerintahan yang baik. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2012) "APU, Good Governance "Kepemerintahan Yang Baik", Bagian Kedua Edisi Revisi". Bandung: CV Mandar Maju
- Septiani, M. (2020) Reformasi Birokrasi, Reformasi Pelayanan Publik. Available at: <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--reformasi-birokrasi-reformasi-pelayanan-publik> (Accessed: 18 September 2020).
- Septiani, Maya (2020). Strategi Mewujudkan Transparansi dan Partisipasi dalam Pelayanan Publik. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--strategi-mewujudkan-transparansi-dan-partisipasi-dalam-pelayanan-publik> (Diakses: 26 September 2020)
- Septiawan, A. (2020). Integritas dalam Pelayanan Publik [Ombudsman.go.id]. Ombudsman Republik Indonesia. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/artikel--integritas-dalam-pelayanan-publik>
- Setiyono, Budi. (2004). Birokrasi dalam perspektif Politik & Administrasi. Bandung: PT. Nuansa Cendekia.
- Siagian, V., 2020. Customer Expectation and Customer Satisfaction: Reviewing Service Quality of UBER. Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen, 6(2), pp.209-217.
- Sianipar, J.P.G., (1999). Manajemen Pelayanan Publik. Jakarta: LAN.

- Silaban, Himsar. (2003). *Pelayanan Publik di Era Revormasi*. Univ. Dr. Maestopo.(Beragama)
https://www.academia.edu/37600491/BUKU_PELAYANAN_PUBLI_K_pdf. Diakses: Rabu, 2 September 2020, pukul 10.15
- Silalahi, Marto. (2015). *Kebijakan Publik*. Surakarta : Yuma Pressindo.
- Simarmata, J. (2006) “Pengenalan Teknologi Komputer dan Informasi,” Yogyakarta: Andi.
- Simarmata, J. et al. (2020) *Teknologi Informasi: Aplikasi dan Penerapannya*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sinambela, P. (2006) ”Reformasi Pelayanan Publik,” Bumi Aksara.
- Siregar, D. et al. (2020) *Technopreneurship: Strategi dan Inovasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sjafrizal. (2015). *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Era Otonomi Daerah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Soetopo, (1999), *Pelayanan Prima, Bahan Diklat ADUM*, Jakarta: LAN-RI.
- Sosiawan, E. A. (2015) ‘Evaluasi Implementasi E-government pada Situs Web Pemerintah Daerah di Indonesia: Perspektif Content dan Manajemen’, *Jurnal JBI*.
- Sudiman, (1999), *Administrasi Kepegawaian, Bahan Diklat ADUM*, Jakarta: LAN-RI.
- Summak, M. S., Samancioğlu, M. dan Bağlibel, M. (2010) “Technology integration and assesment in educational settings,” *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. Elsevier, 2(2), hal. 1725–1729.
- Supriadi, M. N. (2020). *INTEGRITAS: Sebuah Rekonstruksi Pemahaman Secara Filosofis—Teologis*. Permata Rafflesia.
<https://books.google.co.id/books?id=AqPJDwAAQBAJ>
- Supriatna, Tjahja, (1996), *Administrasi, Birokrasi dan Pelayanan Publik*, Jakarta: PT Nimas Multima.
- Supriyono, Maryanto. (2011). *Buku Pintar Perbankan*. Yogyakarta: Andi.
- Surat Keputusan Menteri Negara/Kepala Badan Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN No.23/M PM-BUMN/2000 tentang: Pengembangan

- Praktik Good Corporate Governance dalam Perusahaan Perseroan (PERSERO).
- Suwandi, Made, (2000), Kepegawaian Pemerintah Daerah, Makalah, Tidak Dipublikasikan.
- Suwandi, Made, (2000), Legitimasi Pemerintahan dalam Konteks Administrasi Publik Memasuki Era Indonesia Baru, Manajemen dan Organisasi Publik Serta Manajemen Pemerintahan Daerah, Bandung: CV Maulana.
- Suwandi, Made, (2002), Pokok-Pokok Pikiran Konsepsi Dasar Otonomi Daerah Indonesia (Dalam Upaya Mewujudkan Pemerintah Daerah Yang Demokratis dan Efisien), Makalah, Tidak Dipublikasikan.
- Suwandi, Made, (2001), Akuntabilitas Pelayanan Pemerintah Daerah, Makalah, Tidak Dipublikasikan.
- Suyono, H. (2011) "Belajar dan Pembelajaran". Bandung: Remaja Rosdakarya
- Taufiqurokhman dan Evi Satispi (2018) "Teori dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik" Cetakan Pertama. Tangerang. UMJ Press.
- Thoha Miftah dan Agus Dharma, (1999), Menyoal Birokrasi Publik, Jakarta : Balai Pustaka.
- Thoha, Miftah, (1991), Perspektif Perilaku Birokrasi, Jakarta: Rajawali Press.
- Tim Penyusun, (1990), Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka.
- Tjiptono, Fandy. 2012. Strategi Pemasaran. Yogyakarta: Andi.
- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (UU tentang Pelayanan Publik)
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1986 tentang Peradilan Tata Usaha Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tanggal 18 Juli 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 25 TAHUN 2009 TENTANG PELAYANAN PUBLIK.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor: 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme.

Undang-Undang RI Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

UNDP (2000) Tata Pemerintahan Menunjang Pembangunan Manusia Berkelanjutan. Buletin Informasi Program Kemitraan untuk Pembaharuan Tata Pemerintahan di Indonesia.

Utomo, S. D. (2018) 'Penanganan Pengaduan Masyarakat Mengenai Pelayanan Publik', *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 15, pp. 161–167.

Vita Elysia, Ake Wihadanto, S. (2017) 'Implementasi E-Government Untuk Mendorong Pelayanan Publik Yang Terintegrasi di Indonesia', *Optimalisasi Peran Sains dan Teknologi untuk Mewujudkan Smart City*, pp. 353–380. Available at: <http://repository.ut.ac.id/7083/1/UTFMIPA2017-14-vita.pdf>.

Wasistiono, Sadu, (2001), *Kapita Selekta Manajemen Pemerintahan Daerah*, Bandung: Alqaprint Jatinangor.

Widodo, J., (2001.) *Pelayanan Publik*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wihantoro, Yulian; Lowe, Alan; Cooper, Stuart; Manochin, M. (2015) 'Bureaucratic reform in post-Asian Crisis Indonesia: The Directorate General of Tax', *Critical Perspectives on Accounting*.

Wijayanti, Irine Diana Sari. (2008). *Manajemen*. Mitra Cendekia Press. Yogyakarta.

Wiryono, S. (2020). Dugaan Kasus Pelecehan Terungkap, Layanan Rapid Test di Bandara Soetta Berjalan Normal [Megapolitan.kompas.com]. Kompas. <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/09/23/11510611/dugaan-kasus-pelecehan-terungkap-layanan-rapid-test-di-bandara-soetta>

World Bank Report, *Public Service for Poor*, 2003

-
- Zauhar, Soesilo. (2013). *Iqrom Pahrizal Reformasi Birokrasi di Nusantara*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press)
- Zulfantastic (2017) logika strategikal manajemen: materi 5 Model dan Teori Pelayanan Publik. Tersedia pada: <http://zulfantastic.blogspot.com/2017/06/materi-5-model-dan-teori-pelayanan.html> (Diakses: 5 Oktober 2020).

Biodata Penulis



Dr. Muhammad Fitri Rahmadana, SE., M.Si. lahir di Medan pada tanggal 14 September 1977. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi UMSU tahun 2000. Meneruskan studinya dan memperoleh gelas Magister Sains bidang Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala tahun 2004. Kemudian menyelesaikan program doktor Ilmu Perencanaan Wilayah pada tahun 2012 di Universitas Sumatera Utara. Saat ini bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan sejak tahun 2005 sampai sekarang. Aktifitas lain penulias saat ini adalah menjadi salah satu Wakil Ketua PMI Provinsi Sumatera Utara sejak tahun 2016. Selain itu penulis juga menjadi konsultan pada lembaga konsultan Banyaneer yang berdomisili di Adelaide – Australia untuk monitoring dan evaluasi, baseline, midline dan endline survei yang dilakoninya sejak tahun 2010.



Arin Tentrem Mawati, S.Pd., M.M.Pd. Sarjana Pendidikan Kimia dari IKIP Yogyakarta (UNY), Magister Manajemen Pendidikan dari Universitas Islam Nusantara Bandung dan sekarang sedang kuliah di Program Doktor Ilmu Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung.

Penulis adalah Guru di SMAN 24 Bandung dan SMA Karya Pembangunan 2 Bandung.



Nurhayati Siagian, S.Kep., Ners., M.Kes., AIFO. Lahir di Banjarmasin tanggal 26 Juli 1980. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Keperawatan di Universitas Padjadjaran pada tahun 2003. Pada tahun 2005 mengikuti Program Magister Ilmu Kedokteran Dasar mengambil konsentrasi Ilmu Fisiologi dan lulus pada tahun 2007. Pada tahun 2003 sampai sekarang menjadi Clinical Inructor dan Staf Pengajar di Fakultas Ilmu Keperawatan di Universitas Advent Indonesia, Bandung.



sebagai Dosen Fakultas
Bandung.

Mori Agustina Perangin-angin, M.Kep lahir di Medan pada tanggal 3 Agustus 1978. Ia menyelesaikan pendidikan Diploma 3 Keperawatan pada tahun 1999 dari Universitas Advent Indonesia Bandung. Kemudian bekerja sebagai staf perawat di Rumah Sakit Advent Bandung. Tahun 2005 menyelesaikan pendidikan pada jenjang S1 Keperawatan dari Universitas Advent Indonesia Bandung. Tahun 2013 berkesempatan melanjutkan pendidikan S2 Keperawatan di Universitas Padjajaran Bandung dan tahun 2015 mendapatkan gelar Magister Keperawatan. Saat ini penulis bekerja sebagai Dosen Fakultas Ilmu Keperawatan di Universitas Advent Indonesia Bandung.



John Refelino, SE. Ak., MM adalah kelahiran Jakarta yang berstatus sudah menikah. Dalam perjalanan pendidikannya beliau merupakan tamatan S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi dari Universitas Riau pada tahun 2002, dan melanjutkan perkuliahan S2 di Universitas Darma Agung Sumatera Utara Medan serta menamatkannya tahun 2017. Riwayat pekerjaan, yaitu : Tahun 2002-2004 pernah bekerja di PT BKK, Pekan Baru sebagai Site Manager ; Tahun 2005-2006 pernah bekerja di PT

Cipta Karya Kreasi, Jakarta sebagai Marketing Manager ; Tahun 2007- 2008 di PT Royal Standar, Jakarta sebagai Account Manager ; Tahun 2008-2010 pernah bekerja di High Scope sebagai Manajer Keuangan, Sejak Tahun 2010 sampai sekarang beliau bekerja sebagai ASN di Pemerintahan Kota Binjai dan juga aktif mengajar sampai sekarang sebagai Dosen tidak tetap, pada Prodi D3 Rekam Medis dan Informasi Kesehatan, di Universitas Imelda Medan.

Moch. Yusuf Tojiri dilahirkan di Garut, sebuah kabupaten yang terletak di Jawa Barat, pada 2 Agustus 1967. Dari SD sampai SLTA, ditamatkan di Garut. S1 (1989), mengambil jurusan Perbandingan Agama di UIN Sunan Gunung Djati, Bandung. S2 (2005), mengambil jurusan Marketing Manajemen di Universitas ARS Internasional di Bandung. S3 (2017), mengambil jurusan Marketing Manajemen di Universitas Pasundan (UNPAS) Bandung. Penulis kini menjadi Dosen Tetap di STIE Yasa Anggana Garut. Selain menjadi dosen penulis aktif sebagai Direktur PT. Elco Indonesia Sejahtera, bergerak dalam bidang Industri Penyamakan Kulit di Garut.



Valentine Siagian, S.E.,Ak.,M.Ak.,CA.,Ph.D lahir di Bandung pada tanggal 27 April 1989. Ia menyelesaikan kuliah jurusan Akuntansi dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Advent Indonesia pada 17 Februari 2010. Pada tahun 2013 mengikuti program Dual Degree untuk Pendidikan Profesi Akuntansi dan Magister Akuntansi dari Universitas Kristen Maranatha Bandung dan lulus pada tanggal 25 Februari 2016. Di tahun yang sama, pada bulan Maret 2016 langsung melanjutkan Program Doktorat dengan beasiswa penuh dari Yuan Ze University, Taiwan dan menyelesaikan pendidikan S3 dengan gelar Doctor of Philosophy pada Desember 2019. Sejak tahun 2018 menjadi Dosen Fakultas Ekonomi di Universitas Advent Indonesia, Bandung.



Nur Arif Nugraha, S.S.T., S.E., M.P.P.M. Lahir di Demak pada tanggal 16 Desember 1978. Dia menyelesaikan kuliah di Program Diploma III Pajak dan mendapatkan gelar Ahli Madya Perpajakan pada tahun 1999 di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) pada 9 September 1999. Setelah mengawali karir di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) pada Oktober 1999, dia melanjutkan studi Program Diploma IV di Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) dan mendapat gelar Sarjana Sains Terapan pada 3 Februari 2006. Selepas lulus, kemudian diangkat menjadi Pemeriksa Pajak dan ditempatkan di Surakarta dan Temanggung. Pada tahun 2011, dia mendapatkan beasiswa S2 dari *Australia Development Scholarships* (ADS) sampai akhirnya mendapatkan gelar *Master of Public Policy and Management* di *The University of Melbourne*, Australia. Setelah lulus, ditempatkan di Kantor Pusat DJP selama hampir 3 tahun. Setelah lulus seleksi penerimaan dosen di lingkungan Kementerian Keuangan, pada bulan November 2016, dia pindah dari DJP ke Politeknik Keuangan Negara (PKN) STAN, akhirnya pada Desember 2017 diangkat menjadi Dosen Tetap di PKN STAN dan sampai sekarang ditempatkan di Jurusan Pajak pada program studi Diploma III Pajak.



Sardjana Orba Manullang Pengajar di Universitas Krisnadwipayana ini telah menyelesaikan studi S3 bidang hukum. Perkenalan dengan birokrasi khususnya pemikiran Max Weber didalamnya ketika mendalami pendidikan dasar ilmu sosiologi dan hukum di Universitas Indonesia. Selepas pendidikan dasar berkecimpung sebagai Advokat / konsultan hukum khususnya bidang Keperdataan dan bisnis, juga sebagai anggota Konsultan Hukum Pasar Modal (HKHPM). Pengetahuan bisnis/manajemen dipelajari ketika menjadi peserta Wijayata Manajemen di PPM. dan diperkaya sewaktu mengikuti Hukum Bisnis di Universitas Padjadjaran dan pendidikan kenotariatan di Universitas Diponegoro. Kegiatan lain saat ini adalah sebagai praktisi HKI (Hak Keyaan Intelektual) dan mendalami masalah hukum dan sosial khususnya yang berkaitan dengan hal kekinian termasuk tetapi tidak

terbatas pada teknologi informasi dan media sosial. (untuk korespondensi dapat dihubungi di somanullang@gmail.com)



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si., dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.PC Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan dasar ditempuh SD RK No. 4 Pematangsiantar, lulus tahun 1983, SMP Negeri 1 Pematangsiantar, lulus tahun 1986, SMA Negeri 2 Pematangsiantar, lulus tahun 1989, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi.pada Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan (STPDN), di Jatingor Bandung Jawa Barat, tamat tahun 1992, melanjutkan pendidikan strata satu (S1)

di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP), jurusan manajemen pemerintahan di Jakarta, tamat tahun 1998, melanjutkan strata dua (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD), jurusan Ilmu-ilmu Sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat pada tahun 2001, dan melanjutkan strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) jurusan Ilmu ilmu sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat tahun 2007.

Pada tahun 1-2-1991, diterima CPNS pada Kantor Gubernur Sumatera Utara dengan pendidikan tugas belajar pada STPDN jatinangor Jawa Barat dan pada tanggal 1-1-2012 pindah alih jenis kepegawaian menjadi dosen dpk Kopertis wilayah I Sumatera Utara. Saat ini dosen dpk STIE Sultan Agung Pematangsiantar.



Devi Yendrianof, S.Kom., M.Si., dilahirkan di Medan, 22 Maret 1972 merupakan sulung dari 7 bersaudara dari pasangan H. Syafwan Abdullah dan Hj. Yusmarti Yusuf. Memiliki istri (Eva Putri Nasution, A.Md) dan dua orang putri (Shazia Althafunnisa Yendrianof dan Nayla Abiyah Yendrianof). Pendidikan SD sampai dengan SMA diselesaikan di Kota Binjai, Sumatera Utara. Pada tahun 1995 mendapatkan gelar Ahli Madya (A.Md.) Program Studi Manajemen Informatika dan Komputer di Indonesia Amerika Institut (IAI)

Bandung dan tahun 1998 mendapatkan gelar Sarjana Komputer (S.Kom.) Program Studi Manajemen Informatika di STMIK Bandung, kemudian pada tahun 2006 menyelesaikan Program S2 Magister Ilmu Manajemen (M.Si.) di Universitas Sumatera Utara. Pada tahun 2002 diterima sebagai Dosen Tetap di STMIK Kaputama Binjai dan mengajar di beberapa kampus yaitu: STIE IBBI Medan (2004 – 2009), Universitas Dharmawangsa Medan (2006 – 2009), dan AKPER & AKBID Pemkab. Langkat (2010 – 2013).

Sejak tahun 2009 penulis mengabdikan sebagai ASN pada Pemerintah Kabupaten Langkat dan tahun 2016 ditempatkan di Inspektorat Kabupaten Langkat dengan jabatan Auditor Muda. Prestasi yang pernah diraih: Dosen Terbaik STMIK Kaputama Binjai (2008) dan Tanda Kehormatan “*Satyalancana Karya Satya X Tahun*” dari Presiden RI (2019). Penulis juga beberapa kali mendapat kesempatan mengikuti studi ekskursi ke luar negeri antara lain: tahun 2008 mengikuti Studi Ekskursi Penerapan Metode Pembelajaran *E-Learning* ke *Nanyang Technological University (NTU)* - Singapore dan *Universiti Teknologi Malaysia (UTM)* - Malaysia, dan tahun 2013 mendapat undangan untuk mengikuti *Training Conference PUM Educating the Next Generation* sekaligus studi ekskursi di kampus, sekolah dan perusahaan bidang IT di Belanda. Sejak tahun 2017 mendapat amanah sebagai Ketua Yayasan STMAA Binjai yaitu sebuah yayasan sosial di bidang pendidikan. Buku ini merupakan Buku Kolaborasi Kedua yang telah diterbitkan oleh Yayasan Kita Menulis, sedangkan buku pertama berjudul *Manajemen Pemasaran: Teori dan Pengembangan (dy)*.



Anggri Puspita Sari, SE., M.Si, lahir di Pati (Jawa Tengah) pada tanggal 26 Agustus 1982. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada 24 April 2004. Ia merupakan alumnus Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bengkulu. Pada tahun 2005 mengikuti Program Magister Sains Manajemen dan lulus pada 27 April 2008 dari Universitas Airlangga Surabaya. Kemudian pada tanggal 1 Desember 2008 diangkat menjadi Dosen tetap Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Universitas Bengkulu dan ditempatkan di

Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Program Studi Manajemen.



Made Nopen Supriadi, lahir di Sebelat, Kabupaten Bengkulu Utara, Provinsi Bengkulu, Indonesia pada 9 November 1989. Telah menempuh pendidikan S-1 pada Program Studi Sarjana Teologi (S.Th) di Sekolah Tinggi Teologi Ebenhaezer (STTE), Tanjung Enim, Sumatera Selatan tahun 2014 dan Sedang menyelesaikan pendidikan S-2 pada Program Studi Magister Teologi (M.Th) di STT SETIA Jakarta. Penulis saat ini terdaftar sebagai salah satu staf pengajar di Sekolah Tinggi Teologi Arastamar Bengkulu (STTAB) sejak 2016. Penulis aktif mengikuti berbagai pertemuan ilmiah, seperti seminar, konferensi, workshop, dan lain-lain, baik nasional maupun internasional. Penulis juga aktif dalam kegiatan tulis menulis baik di Prosiding, Jurnal dan Penerbit buku Teologi. Beberapa tulisan penulis telah dimuat antara lain; *Artheology: Sebuah Tinjauan Teologis Prinsip Relasional Filsafat & Seni*, *Integritas: Sebuah Rekonstruksi Pemahaman Secara Filosofis-Teologis*, *Kepemimpinan: Sebuah Tinjauan Teologis-Filosofis*, *Immorality: Sebuah Studi Biblikal-Sistematis*, *Fullfilment: Sebuah Kajian Biblikal-Sistematis*, *Kristus, Manusia & Alam Semesta: Sebuah Pemaparan Teologis-Relasional Dalam Persepektif Reformed*, *Sola Scriptura: Sebuah Implementasi Pemikiran Reformator Abad ke XVI*, *Menghadapi Relativitas Kehidupan: Sebuah Refleksi Kehidupan Ayub dalam Penderitaan*, *Prosiding Catatan Covid-19: Isu-isu Pengangkalan Corona Virus Disease dari Berbagai Perspektif*. Saat ini penulis beralamat di Jalan Sadang 2, No. 57, Kel. Lingkar Barat, Kota Bengkulu, Provinsi Bengkulu. Penulis dapat dihubungi via email madenopensupriadi@sttab.ac.id/madenopensupriadi@gamil.com atau HP/WA 082307662979.

Marlynda Happy Nurmalita Sari, S.ST, MKM, merupakan Putri dari Bapak Tugiyono, M.Pd dan Endang Sujarwati, S.Pd, lahir di Sragen pada tanggal 29 Maret 1989. Saya menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar sarjana Kebidanan di Universitas Sebelas Maret tahun 2011 dan magister Ilmu Kesehatan Masyarakat peminatan Kesehatan Reproduksi di Universitas Indonesia tahun 2015. Pada tahun 2011 diangkat menjadi Dosen di Perguruan Tinggi Swasta Akademi Kebidanan Pelita Ilmu Depok. Kemudian pada tahun 2019 diangkat menjadi Dosen Perguruan Tinggi Negeri di Poltekkes Kemenkes Semarang sampai sekarang.



Syamsul Bahri, M.Pd. lahir di Nipah Panjang, Kab. Tanjung Jabung Timur, Provinsi Jambi, 16 November 1974. Penulis seorang suami, istri Darimis, M. Pd. Ayah dari dua orang, Syauqi Alghifari dan Adib Alfahri.

Pernah sekolah di SD 31/V Nipah Panjang I Jambi. Perguruan Thawalib Putra Padang Panjang tamat 1996. S. 1 jurusan Tafsir Hadis IAIN Imam Bonjol Padang tamat 2000. S. 2 Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial Kosentrasi Sosiologi/Antropologi di UNP tamat 2005.

Alamat domisili penulis di Perumahan Bintang Rizano Regency Blok C/5 Balai Labuah Ateh Nagari Limo Kaum. Kecamatan Lima Kaum. Batusangkar. Kabupaten Tanah Datar. Provinsi Sumatera Barat. Alamat tempat tugas penulis di Kantor Urusan Agama Kecamatan Sungayang. Jorong Badinah Murni Nagari Minangkabau Kecamatan Sungayang. Kabupaten Tanah Datar. Provinsi Sumatera Barat.

Penulis CPNS formasi Penghulu tahun 2006. Kepala Kantor Urusan Agama Kecamatan Sumpur Kudus dan Tanjung Gadang Kabupaten Sijunjung. Tahun 2013 pindah ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Tanah Datar. Saat ini, September 2020 penulis selain sebagai Penghulu juga diberi tugas tambahan kepala KUA Kec. Sungayang Provinsi Sumatera Barat.

Karya tulis yang dihasilkan:

1. Buku solo yang ditulis, berjudul Lilitan Penghulu tahun 2020
2. Buku Antologi, Kita Menulis Merdeka Menulis tahun 2020, judul: Gaya Bahasa Tulisan.

Pelayanan PUBLIK

Layanan publik bagi pemerintah sudah selayaknya dipersepsikan sebagai sebuah layanan komersial meskipun tidak bertujuan komersial. Artinya jika dipersepsikan sebagai sebuah layanan komersial oleh pemerintah maka pemerintahlah yang memiliki kepentingan terhadap masyarakat bukan sebaliknya. Hal yang terjadi selama ini adalah masyarakat yang seakan-akan membutuhkan layanan publik sehingga kualitas layanannya dapat dikatakan seadanya, namun jika dipersepsikan sebaliknya maka pemerintahlah yang membutuhkan masyarakat sehingga pemerintah akan berupaya memberikan layanan terbaik bagi masyarakat.

Untuk membahas konsep dan implementasi terkait pelayanan publik secara komprehensif maka buku ini disusun menjadi 15 bab yaitu:

1. Konsep Kinerja Pelayanan Publik
2. Model Pelayanan Publik
3. Standar Pelayanan Publik
4. Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik
5. Sumber Daya Aparatur Pelayanan Publik
6. Kondisi Pelayanan Publik di Indonesia
7. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia
8. Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik
9. Ciri-Ciri Pelayanan Birokrasi Yang Berkualitas
10. Kebijakan Publik dan Efektivitas Pelayanan Publik
11. Transparansi Pelayanan Publik
12. Good Governance dalam Pelayanan Publik
13. Integrasi Integritas Dalam Pelayanan Publik
14. Pelayanan Publik di Era Digital
15. Kontrol Sosial Pelayanan Publik



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-6761-27-4



9 786236 761274