

MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK

PENULIS :

IKA WIDIASTUTI, S.IP, M.AP, PH.D

EDITOR :

MUHAMMAD SYARIF HARTAWAN

MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK

Penulis :

IKA WIDIASTUTI, S.IP, M.AP, PH.D

PENERBIT:



HADLA
MEDIA INFORMASI

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta
Pasal 113

- 1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus 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 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 Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) 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).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK

Penulis:

IKA WIDIASTUTI, S.IP, M.AP, PH.D

Editor :

Muhammad Syarif Hartawan

Desain Cover:

Sulaiman

Tata Letak:

Sulaiman

ISBN:

978-634-04-7049-9

Cetakan Pertama:

Januari, 2026

Hak Cipta 2026, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2026

by HADLA Media Informasi

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

PENERBIT:



Website: www.media.hadlacorp.com

Kata Pengantar

Alhamdulillah, puji dan syukur kehadirat Allah Swt. Atas izin, rahmat dan karunia-Nya-lah saya diberi kesehatan dan masih diberikan waktu sehingga saya dapat menyelesaikan buku ini.

buku ini yang berjudul "Manajemen Pelayanan Publik" dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai respons atas kebutuhan akan referensi yang komprehensif dalam memahami konsep, prinsip, dan praktik pelayanan publik di era modern yang semakin kompleks dan dinamis.

Manajemen pelayanan publik merupakan bidang yang sangat penting dalam pembangunan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, buku ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan praktis mengenai bagaimana pelayanan publik seharusnya dirancang, dikelola, dan ditingkatkan secara berkelanjutan.

Buku ini terdiri dari beberapa bab yang membahas berbagai aspek utama, mulai dari konsep dasar pelayanan publik, peran birokrasi, pengukuran kualitas dan kinerja, strategi peningkatan layanan, hingga pentingnya inovasi dalam menjawab tantangan pelayanan publik masa kini. Di bagian akhir, pembaca juga akan menemukan pembahasan mengenai kunci sukses dalam membangun pelayanan publik yang prima. Penulis berharap buku yang berjudul "MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK" ini bisa menjadi pengingat dan acuan untuk tetap bisa menjalani hidup dengan penuh keyakinan atas semua yang dicita-citakan, khususnya untuk penulis dan semua pembaca.

Saya ucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan buku ini, semoga Allah Swt. membalasnya dengan imbalan yang setimpal, Aamiin.

Wassalam

Penulis

Daftar Isi

KATA PENGANTAR.....	IV
DAFTAR ISI.....	V
BAB 1 KONSEP DASAR PELAYANAN PUBLIK	1
1.1 PENGERTIAN PELAYANAN, BARANG LAYANAN, STANDAR PELAYANAN, PELAYANAN PUBLIK, PELAYANAN PRIMA	1
BAB 2 KONSEP BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK	13
2.1 KONSEP BIROKRASI	13
2.2 PERLIAKU DAN BUDAYA BIROKRASI	18
2.3 REFORMASI PARADIGMA DAN MODEL PELAYANAN PUBLIK.....	28
BAB 3 KUALITAS DAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK.....	37
3.1 PENGERTIAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK	37
3.2 PENILAIAN KUALITAS LAYANAN	38
3.3 PENGERTIAN PELAYANAN DAN LAYANAN PUBLIK	40
3.4 INDIKATOR KUALITAS LAYANAN PUBLIK.....	41
3.5 FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KUALITAS LAYANAN.....	44
3.6 KUALITAS LAYANAN DAN KEPUASAN PELANGGAN ...	48
3.7 MENGUKUR KINERJA PELAYANAN	49
3.8 FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA PELAYANAN	57
BAB 4 DESAIN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK	61
4.1 DESAIN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK.....	61
BAB 5 INOVASI PELAYANAN	67
5.1 PENERAPAN ELEKTRONIK GOVERNANCE (STATUS KASUS PADA E-PROCUREMENT)	67
5.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT	71
5.3 CONTOH KASUS PADA CITIZEN CHARTER	74
5.4 INOVASI PADA PELAYANAN DRIVE THRU	81
BAB 6 KUNCI SUKSES PELAYANAN PUBLIK DAN MANAJEMEN PELAYANAN.....	84
6.1. KUNCI SUKSES PELAYANAN PUBLIK.....	84
6.2 MANAJEMEN PUBLIK.....	87

BAB 7 PENGENDALIAN PELAYANAN PUBLIK	84
7.1. PELAYANAN PUBLIK.....	91
7.2 KONSEP E-ADMINISTRATION.....	93
7.3 EVALUASI	95
7.4 PENGENDALIAN.	98
BAB 8 PELAYANAN BERBASIS ELEKTRONIK	101
8.1 PELAYANAN BERBASIS ELEKTRONIK.....	101
8.2 SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK (SPBE).....	103
BAB 9 PELAYANAN PRIMA.....	106
9.1 STRATEGI PELAYANAN.....	106
9.2 STRATEGI PRIMA.....	108
9.3 LANGKAH PELAYANAN YANG BAIK	109
BAB 10 PELAYANAN BERBASIS ELEKTRONIK	112
10.1 PELAYANAN PUBLIK.....	112
10.2 INDIKATOR PELAYANAN PUBLIK.....	113
BAB 11 PENGUKURAN STANDAR PELAYANAN MINIMAL	117
11.1 STANDAR PELAYANAN MINIMAL	117
11.2 PRINSIP STANDAR PELAYANAN MINIMAL	118
BAB 12 INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT.....	121
12.1 KENDALA UTAMA KUALITAS PELAYANAN.....	121
12.2 INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT.....	121
12.3 PERUBAHAN INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT ...	123
12.4 UNSUR SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT	124
BAB 13 TANTANGAN PELAYANAN PUBLIK	126
13.1 PELAYANAN PUBLIK	126
13.2 TANTANGAN PELAYANAN PUBLIK	130
13.3 CARA MENGATASI TANTANGAN PELAYANAN PUBLIK	131
BAB 14 KEADILAN DALAM PELAYANAN PUBLIK.....	134
14.1 KEADILAN	134
14.2 KEADILAN DALAM PELAYANAN PUBLIK.....	138
 DAFTAR PUSTAKA.....	 141
PROFIL PENULIS.....	143

BAB 1

KONSEP DASAR PELAYANAN PUBLIK

1.1 PENGERTIAN PELAYANAN, BARANG LAYANAN, STANDAR PELAYANAN, PELAYANAN PUBLIK, PELAYANAN PRIMA

Konsep dan dinamika pelayanan sangat dianggap perlu diketahui dulu beberapa pengertian Pelayanan, Barang layanan, Standar Pelayanan, Pelayanan Publik yang dalam uraian selanjutnya akan sering dipakai, sebagai berikut :

1. Pengertian Umum :

- a. Ivancevich, dkk (1997; 448) : Pelayanan adalah produk- produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.
- b. Aktivitas/Manfaat yg ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen (yg dilayani), yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki baik atau pelayanan yang terbaik.
- c. Menurut Lukman dan Sutopo (2001) standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan, sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik
- d. Menurut A.S Moenir dalam Pangesti (2012) pelayanan umum atau pelayanan publik merupakan usaha yang dilakukan suatu kelompok untuk memberi bantuan untuk mendapatkan tujuan tertentu.

1.1.1 Pengertian Pelayanan

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan keputusan pelanggan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) apa yang diperlukan seseorang.

Moenir (2010) mengemukakan bahwa pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atas sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu ia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Selanjutnya Moenir mengemukakan bahwa pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar yang baik dalam hal waktu yang diperlukan maupun hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar supaya hasil akhir memuaskan pada pihak-pihak yang mendapatkan layanan

Kotler, (1994:464). Pelayanan adalah suatu kinerja penampilan, tidak berwujud dan cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada dimiliki, serta pelanggan lebih dapat

berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut

Gronroos (1997; 27) : Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian akti-vitas 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 organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Pelayanan (KEPMENPAN 63/2003) : Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik di pusat maupun di daerah, BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Pelayanan terdiri dari tiga unsur pokok, yaitu sebagai berikut:

- a. Biayanya relatif harus lebih rendah,
- b. Waktu untuk mengerjakan relatif cepat, dan
- c. Mutu yang diberikan relatif lebih bagus.

Manajemen Pelayanan Sektor Publik yang dimana dalam pelayanan publik negaralah yang berperan penting karena itulah salah satu tugas dari sebuah negara. Dalam manajemen pelayanan publik terdapat perbedaan yang signifikan antara sektor publik dengan sektor privat.

Pelayanan Pemerintah :

- a. Berupa fisik (Gedung Sekolah, Jalan, Jembatan, Gedung Rumah Sakit, dll);
- b. Non Fisik : Pelayanan yang pemanfaatannya dinikmati oleh personal (Pendidikan, Kesehatan,

dll);

- c. Administratif : pelayanan yang bersifat legalitas (KTP, Perijinan, Akte kelahiran, dll).


Pelayanan Privat : Pelayanan yang diperoleh masyarakat yang perolehannya harus membayar dan dapat berpindah bila tidak sesuai dengan keinginannya

Model manajemen pelayanan sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang berbeda dengan sektor privat, yaitu:

Pertama, Sektor privat lebih mendasarkan pada pilihan individu dalam pasar. Organisasi di sektor privat dituntut untuk dapat memenuhi selera dan pilihan individual untuk memenuhi keputusan tiap-tiap individu pelanggan. Keadaan seperti itu berbeda dengan yang terjadi pada sektor publik. Sektor publik tidak mendasarkan pada pilihan individual dalam pasar akan tetapi pilihan kolektif dalam pemerintahan.

Kedua, Karakteristik sektor privat adalah dipengaruhi hukum permintaan dan penawaran. Permintaan dan penawaran tersebut akan berdampak pada harga suatu produk barang atau jasa. Artinya pelayan di sector privat sangat bergantung dengan opini pasar dan mekanisme pasar, tidak layaknya pelayanan public yang tidak bisa sepenuhnya dikendalikan oleh pasar.

Ketiga, Manajemen dalam sector pelayanan public harus bersifat transparan karena akan dipertanggungjawabkan kepada public. Manajemen dalam sector pelayanan privat tidak mengharuskan transparan kepada masyarakat, karena mereka hanya bertanggung jawab pada stakeholder saja.



BAB 2

KONSEP BIROKRASI DAN PELAYANAN PUBLIK

2.1 KONSEP BIROKRASI

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat modern yang kehadirannya tak mungkin terelakkan. Eksistensi birokrasi ini sebagai konsekuensi logis dari tugas utama negara (pemerintahan) untuk menyelenggarakan kesejahteraan masyarakat (social welfare). Negara dituntut terlibat dalam memproduksi barang dan jasa yang diperlukan oleh rakyatnya (public goods and services) baik secara langsung maupun tidak. Bahkan dalam keadaan tertentu negara yang memutuskan apa yang terbaik bagi rakyatnya.


Untuk itu negara membangun sistem administrasi yang bertujuan untuk melayani kepentingan rakyatnya yang disebut dengan istilah birokrasi. Birokrasi bagi sebagian orang dimaknai sebagai prosedur yang berbelit-belit, menyulitkan dan menjengkelkan. Namun bagi sebagian yang lain birokrasi dipahami dari perspektif yang positif yakni sebagai upaya untuk mengatur dan mengendalikan perilaku masyarakat agar lebih tertib. Ketertiban yang dimaksud adalah ketertiban dalam hal mengelola berbagai sumber daya yang mendistribusikan sumber daya tersebut kepada setiap anggota masyarakat secara berkeadilan.

Pendapat yang berbeda di atas dapat dipahami dari perspektifnya masing-masing. Bagi yang berpandangan

posisi terhadap birokrasi maka baginya birokrasi adalah sebuah keniscayaan. Akan tetapi bagi mereka yang berpandangan negatif maka birokrasi justru menjadi salah satu penghalang tercapainya tujuan sehingga keberadaan birokrasi harus dihilangkan.

Dalam pembahasan ini, akan dikupas tentang makna birokrasi dari berbagai perspektif dan kemudian disimpulkan tentang apa birokrasi itu sesungguhnya dan bagaimana seharusnya birokrasi itu dijalankan oleh aparat birokrasi yang disebut sebagai birokrat.

Ciri-ciri birokrasi menurut Weber adalah, pertama, berbagai aktivitas regular yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang didistribusikan dengan suatu cara yang baku sebagai kewajiban-kewajiban resmi, kedua, organisasi kantor-kantor mengikuti prinsip hierarki, yaitu setiap kantor yang lebih rendah berada di bawah kontrol dan pengawasan kantor yang lebih tinggi, ketiga, operasi-operasi birokratis diselenggarakan melalui suatu sistem kaidah-kaidah abstrak yang konsisten dan terdiri atas penerapan kaidah-kaidah ini terhadap kasus-kasus spesifik, dan keempat, pejabat yang ideal menjalankan kantornya berdasarkan impersonalitas formalistic tanpa kebancian atau kegairahan, dan kerenanya tanpa antusiasme atau afeksi. Birokrasi pemerintahan seringkali diartikan sebagai *officialdom* atau kerajaan pejabat, yaitu suatu kerajaan yang raja-rajanya adalah pejabat. Di dalamnya terdapat yurisdiksi dimana setiap pejabat memiliki official duties. Mereka bekerja pada tatanan hierarki dengan kompetensinya masing-masing. Pola komunikasinya didasarkan pada dokumen tertulis.



BAB 3

KUALITAS DAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK

3.1 PENGERTIAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Kualitas pelayanan publik merupakan komponen penting yang harus diperhatikan dalam pelayanan publik. Istilah kualitas pelayanan publik tentunya tidak dapat dipisahkan dari persepsi tentang kualitas. Beberapa contoh pengertian kualitas menurut Tjiptono (1995) yang dikutip dalam Hardiyansyah (2011:40) adalah:

1. Kesesuaian dengan persyaratan;
2. Kecocokan untuk pemakaian;
3. Perbaikan Bekelanjutan;
4. Bebas dari kerusakan/cacat;
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat;
6. Melakukan segala sesuatu secara benar;
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Menurut Sampara (1999) dalam Hardiyansyah (2011:35), mengemukakan bahwa kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan dalam memberikan layanan sebagai pembakuan pelayanan yang baik. Sementara itu menurut Ibrahim (2008:22) dalam Hardiyansyah (2011:40), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan dimana penilaian 11 kualitasnya ditentukan pada

saat terjadi pemberian pelayanan publik tersebut.

Menurut Goetsch dan Davis dalam Hardiyansyah (2011:36), menyatakan bahwa: Kualitas pelayanan adalah sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan, dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan jasa (pelayanan) sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam hal ini, kualitas pada dasarnya terkait dengan pelayanan yang baik, yaitu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan.

3.2 PENILAIAN KUALITAS LAYANAN

Zeithaml (1990) dalam Hardiyansyah (2011:41) menyatakan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal, yaitu: “...*expected service dan perceived service. Expected service dan perceived ditentukan oleh dimension of service quality* yang terdiri dari sepuluh dimensi, yaitu:

1. *Tangibles. Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials;*
2. *Reliability. Ability to perform the promised service dependably and accurately;*
3. *Responsiveness. Willingness to help customers and provide prompt service;*
4. *Competence. Possession of required skill and knowledge to perform service;* (5) *Courtesy. Politeness, respect, consideration and friendliness of contact personnel;*
5. *Credibility. Trustworthiness, believability, honesty of the service provider;*
6. *Feel Secure. Freedom from danger risk, or doubt;*
7. *Access. Approachable and easy of contact;*

8. *Communication. Listens to its customers and acknowledges their comments. Keeps customers informed. In a language which they can understand; and*
9. *Understanding the customer. Making the effort to know customers and their needs”*

Berdasarkan uraian di atas, Zeithaml dalam Hardiyansyah (2011:41) menjelaskan bahwa ukuran kualitas pelayanan memiliki sepuluh dimensi, yaitu:

1. Tangibles (berwujud fisik), terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi;
2. Reliability (kehandalan), terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat;
3. Responsiveness (ketanggapan), kemauan untuk membantu konsumen, bertanggungjawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan;
4. Competence (kompeten), terdiri atas tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan;
5. Courtesy (ramah), sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak;
6. Credibility (dapat dipercaya), sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat;
7. Security (merasa aman), jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya atau resiko; 14
8. Access (akses), terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan;
9. Communication (komunikasi), kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau

aspirasi pelanggan;

10. Understanding the customer (memahami pelanggan), serta melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

3.3 PENGERTIAN PELAYANAN DAN LAYANAN PUBLIK

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, mendefinisikan pelayanan publik sebagai berikut:

Pelayanan publik adalah suatu 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.

Menurut Sinambela (2014:5), pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Kebutuhan dalam hal ini bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan yang sesungguhnya diharapkan oleh masyarakat, seperti kebutuhan akan kesehatan, pendidikan dan lain-lain.

Berdasarkan dari pendapat para ahli di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan pemenuhan kepentingan dan kebutuhan masyarakat atas pelayanan administratif, jasa atau barang, yang dilakukan oleh organisasi non profit (instansi pemerintah, BUMN, dan lembaga independen) dan organisasi profit (pihak swasta) yang dijalankan sesuai dengan tata cara dan peraturan yang berlaku.

3.4 INDIKATOR KUALITAS LAYANAN PUBLIK

Pada dasarnya, terdapat beragam alat ukur, tolok ukur, parameter, atau indikator kualitas layanan publik karena pihak yang menentukan kualitas beragam, berikut sudut pandangnya. Secara sederhana dapat dikatakan kualitas pelayanan dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi pelanggan atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan atau inginkan. Jika kenyataan lebih dari yang diharapkan, maka pelayanan dapat dikatakan bermutu. Sedangkan jika kenyataannya kurang dari yang diharapkan, maka pelayanan dapat dikatakan tidak bermutu. Apabila kenyataan sama dengan harapan maka pelayanan tersebut memuaskan. Berikut akan dipaparkan, sudut pandang, syarat, dan juga indikator dari kualitas pelayanan.

Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985) mengatakan bahwa terdapat 7 syarat pokok kualitas pelayanan yaitu:

1. Reliability yaitu meliputi pengaturan fasilitas, sistem dan prosedur dilaksanakan taat azas, meningkatkan efektifitas jadwal kerja dan meningkatkan koordinasi antar bagian.
2. Responsiveness yaitu meliputi mempercepat pelayanan, pelatihan karyawan, penyederhanaan sistem dan prosedur, pelayanan yang terpadu, penyederhanaan birokrasi serta mengurangi pemusatan keputusan.
3. Competence yaitu meliputi meningkatkan profesionalisme karyawan dan meningkatkan mutu administrasi.
4. Credibility yaitu meliputi meningkatkan sikap mental

karyawan untuk bekerja giat, meningkatkan kejujuran karyawan dan menghilangkan kolusi.

2. Tangibles yaitu meliputi perluasan kapasitas, penataan fasilitas, meningkatkan infrastruktur, menambah peralatan, menambah/menyempurnakan fasilitas komunikasi dan perbaikan sarana dan prasarana.
3. Understanding the customers yaitu meliputi sistem dan prosedur pelayanan yang menghargai konsumen/pelanggan serta meningkatkan keberpihakan pada konsumen/ pelanggan.
4. Communication yaitu meliputi memperjelas pihak yang bertanggung jawab dalam setiap kegiatan, meningkatkan efektifitas komunikasi dengan klien dan membuat sistem informasi manajemen yang terintegrasi.


Kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek yang sekaligus berlaku sebagai syarat, yaitu: “Sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, dan strategi pelanggan. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Suatu sistem yang baik akan memberikan prosedur pelayanan yang berstandar dan memberikan mekanisme kontrol di dalam dirinya (built in control) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Selain itu, sistem pelayanan juga harus sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Ini berarti organisasi harus mampu merespons kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menyediakan sistem pelayanan dan strategi yang tepat. Dalam kaitannya dengan sumberdaya manusia, dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik.

Disamping itu, petugas pelayanan juga harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi membutuhkan strategi pelayanan yang berbeda dan ini harus diketahui oleh petugas pelayanan. Petugas pelayanan perlu mengenal pelanggan dengan baik sebelum dia memberikan pelayanan. Di dalam sistem perbankan, cara semacam ini dikenal sebagai strategi Know Your Customers (KYC).”

Beberapa kriteria (tolok ukur) kualitas layanan yaitu:

1. Tepat dan Relevan, artinya pelayanan harus mampu memenuhi preferensi, harapan dan kebutuhan individu dan masyarakat.
2. Tersedia dan terjangkau artinya pelayanan harus dijangkau oleh setiap orang atau kelompok yang mendapatkan 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 melalui tarif dan pajak oleh semua lapisan masyarakat.
6. Efektif, artinya menguntungkan bagi pengguna dan semua lapisan masyarakat.

Standar kualitas layanan juga dapat diukur atau dianalisis berdasarkan ukuran yang menjadi prinsip good governance. Dari prespektif good governance ukuran kualitas layanan yang



BAB 4

DESAIN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

4.1 DESAIN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan (Tjiptono, 2006). Kualitas pelayanan publik adalah totalitas dari kemampuan pihak penyelenggara pelayanan dalam memberikan layanan akan produk (barang atau jasa) maupun layanan administrasi kepada pelanggan/masyarakat, yang dapat memenuhi kebutuhan dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan berdasarkan kesesuaian dengan harapan dan kenyataan yang diterima oleh pelanggan/ masyarakat

4.1.1 Dimensi dan Level Peningkatan Kualitas Layanan

Menurut Parasuraman, Berry dan Zeithaml terdapat 5 dimensi yang dapat mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap kualitas pelayanan yaitu:

- a. *Tangibility* – kewujudan, kemampuan dalam memberikan layanan terbaik, merupakan hal yang konkret. Seberapa baik *Physical evidence* yang ada pada layanan. Artinya, kualitas tersebut dapat dilihat dan dirasakan secara langsung oleh masyarakat atau penerima pelayanan. *Tangibility*

misalnya seperti layout ruangan, kerapihan frontline, kecanggihan alat, dan lain-lain

- b. Empathy – seberapa baik staf pelayanan kita memahami kesulitan pelanggan. Empathy berkaitan dengan kepuasan masyarakat erat kaitannya dengan perhatian -

yang tulus dan dekat kepada masing-masing penerima pelayanan. Hal ini tercerminkan dari keramahannya, kemauan untuk mendengarkan keluhan dan layanan lain yang diberikan. Empathy akan membantu untuk mengetahui kebutuhan serta keinginan dari masyarakat dengan spesifik.

- c. Responsiveness – kecepat tanggapan, yaitu bagaimana pelayanan publik memberikan layanan yang responsif terhadap semua keinginan dan kebutuhan pelanggan. Misalnya seberapa cepat staf kita menanggapi keluhan, permintaan produk, dan pemberian informasi. Biasanya responsiveness ini juga diikuti dengan penyampaian yang runtut namun tetap mudah dimengerti.
- d. Reliability – kehandalan, yaitu seberapa konsisten perusahaan memberikan kualitas seperti yang dijanjikan kepada pelanggan. Bisa dibilang reliability bersifat abstrak, karena bersinggungan langsung dengan harapan masyarakat. Misalnya adalah ketepatan waktu pelayanan
- e. Assurance – keyakinan atau kepastian, yaitu seberapa yakin pelanggan bahwa kita mampu mendeliver pelayanan dengan kualitas tertentu. Assurance ini bisa didapat, misalnya, dari komunikasi yang baik, pengetahuan yang luas, hingga sikap

sopan dan santun kepada pengguna layanan. Dengan adanya assurance maka kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik akan meningkat.

Menurut Valarie Zeithaml dan Mary Bitner, level kualitas pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan atau penerima layanan dapat dibagi menjadi dua, yaitu :

a. *Desired service*

Tingkatan ini adalah harapan masyarakat sebagai pelanggan terkait pelayanan yang diinginkan, yaitu kepercayaan pelanggan tentang pelayanan yang diterima dengan pelayanan yang seharusnya diterima.

b. *Adequate service*

Tingkatan ini adalah ketika masyarakat sebagai pelanggan menerima pelayanan, hal ini juga berkaitan dengan kemampuan suatu pelayanan publik untuk dapat memenuhi permintaan pelayanan dari pelanggan tersebut.

4.1.2 Strategi Peningkatan Layanan

Kualitas pelayanan juga dapat didefinisikan seberapa jauh kenyataan dengan harapan yang ingin diterima oleh pelanggan. Hal yang lebih penting dari pembuatan UU untuk peningkatan kualitas pelayanan adalah bagaimana mengimplementasikan dengan baik dan benar. Pemimpin memiliki andil besar terwujudnya budaya kerja baru yang lebih sesuai dengan tuntutan masyarakat. Pemberdayaan staf merupakan langkah awal dari upaya untuk mewujudkan layanan publik yang berkualitas. Para pegawai dalam lembaga pemerintahan juga harus bertanggung jawabkan kinerjanya kepada publik. Guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dapat melalui “Citizen Charter” Kontrak pelayanan dibuat

guna menyalurkan hak masyarakat untuk terlibat dalam mengendalikan aspirasi dan kepentingannya atas barang dan jasa publik.

Terdapat lima strategi yang dapat digunakan untuk melakukan perubahan yang mendasar dalam rangka mendorong peningkatan kemampuan birokrasi yang efektif dan efisien, atau kemampuan menyesuaikan atau adaptability, dan kapasitas untuk memperbaharui sistem dan organisasi publik yang dikemukakan oleh Osborne dan Plastrik (Zainuddin, 2017);

a. Strategi Inti (the core strategy)

Strategi ini menentukan tujuan (the purpose) sebuah sistem Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya. 160 dan organisasi publik. Jika sebuah organisasi tidak mempunyai tujuan yang jelas atau mempunyai tujuan yang banyak atau saling bertentangan, maka organisasi itu tidak dapat mencapai kinerja yang tinggi. Sebuah organisasi publik akan mampu bekerja secara efektif jika ia mempunyai tujuan yang spesifik.

b. Strategi Konsekuensi (the consequences strategy)

Strategi ini menentukan insentif-insentif yang dibangun ke dalam sistem publik. Birokrasi memberikan para pegawainya insentif yang kuat untuk mengikuti peraturan-peraturan, dan sekaligus mematuhi.

c. Strategi Pelanggan (the customers strategy)

Strategi ini terutama memfokuskan pada pertanggung jawaban (accountability). Berbeda dengan birokrasi

lama, dalam birokrasi model baru, tanggungjawab parapelaksana birokrasi publik hendaknya ditempatkan pada masyarakat, atau dalam konteks ini dianggap sebagai pelanggan.

d. Strategi Kontrol (the control strategy).


Merubah lokasi dan bentuk kendali dalam organisasi. Kendali dialihkan kepada lapisan organisasi paling bawah yaitu pelaksana atau masyarakat. Kendali organisasi dibentuk berdasarkan visi dan misi yang telah ditentukan. Sehingga terjadi pemberdayaan organisasi, pegawai dan masyarakat. Strategi pengawasan dimaksudkan untuk meningkatkan kekuatan organisasi melalui penataan organisasi. Melalui strategi pengawasan diharapkan dapat menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat terhadap kantor pemerintahan sebagai institusi pelayanan masyarakat.

e. Strategi Budaya (*Culture Strategy*)

Merubah budaya kerja organisasi yang terdiri dari unsur-unsur kebiasaan, emosi dan psikologi sehingga pandangan masyarakat terhadap budaya organisasi publik ini berubah. Strategi budaya bertujuan untuk mengubah budaya yang dapat menghalangi kearah suatu perubahan. Budaya yang berorientasi pada status quo harus dapat diubah menjadi budaya yang terbuka terhadap suatu perubahan

Bab VI : Tentang Desain peningkatan kualitas pelayanan publik dalam bab ini dijelaskan secara lengkap dimensi dan level dari peningkatan

kualitas dari layanan kemudian penulis mencoba menjelaskan strategi apa saja yang diberikan dalam peningkatan layanan publik.



BAB 5

INOVASI PELAYANAN

5.1 PENERAPAN ELEKTRONIK GOVERNANCE (STATUS KASUS PADA E-PROCUREMENT

Konsep governance paling dasar, ada tiga stakeholder utama yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing, yaitu state (negara atau pemerintahan), private sector (sektor swasta atau dunia usaha) dan society (masyarakat) (Sumarto, 2004). State merupakan unsur utama dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, artinya bahwa ketika suatu negara dapat konsisten dalam upaya untuk memperbaiki dirinya maka hal tersebut menjadi suatu dorongan positif kearah yang lebih baik. Bentuk kebijakan negara tersebut salah satunya adalah kebijakan berbasis eprocurement berupa pengadaan barang dan jasa secara online.

Pemanfaatan atau pengembangan e-government merupakan upaya untuk efektif dan efisien. Melalui pengembangan mendukung kinerja pemerintah yang berbasis elektronika dalam rangka penyelenggaraan dan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat secara. Melalui pengembangan dan penerapan e-government dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan instansi pemerintah khususnya instansi yang melaksanakan fungsi pelayanan public, dengan berjalannya

e-government ini maka diharapkan seluruh aktivitas organisasi pemerintah dapat dilaksanakan secara elektronik sehingga mempermudah fungsi kebijakan dan pelayanan, dalam pelaksanaannya konsep e-government ini merupakan tanggung jawab bersama, artinya bukan hanya pemerintah saja tetapi juga peran serta masyarakat (*share goals*).

Reformasi di bidang pengadaan barang/jasa bertujuan untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance and clean government*). Tata pemerintahan yang baik dan bersih adalah seluruh aspek yang terkait dengan kontrol dan pengawasan terhadap kekuasaan yang dimiliki pemerintah dalam menjalankan fungsinya. Untuk melaksanakan prinsip *good governance and clean government* pemerintah harus melaksanakan prinsip akuntabilitas dan pengelolaan sumber daya secara efisien, mewujudkannya dengan tindakan dan peraturan yang baik dan tidak berpihak serta menjamin terjadinya interaksi ekonomi dan sosial antara stakeholders secara adil, transparan, profesional dan akuntabel.

Tiga model penyampaian e-government:

1. Government-to-Citizen/Government-to Customer merupakan aplikasi e-government yang paling umum, dimana pemerintah membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi dengan tujuan utama untuk memperbaiki hubungan interaksi dengan masyarakat;
2. Government-to-Business adalah transaksi elektronik dimana pemerintah menyediakan berbagai informasi yang dibutuhkan bagi kalangan bisnis untuk bertransaksi dengan pemerintah;

3. Government-to-Governments adalah memungkinkan komunikasi dan pertukaran informasi online antar departemen atau lembaga pemerintahan melalui basis data terintegrasi (Indrajit, 2002).

Salah satu bentuk aplikasi dari government to business adalah eprocurement berupa pengadaan barang dan jasa secara online melalui internet menjadi solusi yang tepat. tanpa memerlukan birokrasi yang berbelitbelit dengan mendapatkan pengawasan langsung dari masyarakat, bertujuan untuk mengurangi korupsi, kolusi dan nepotisme juga mempersiapkan pelaku jasa konstruksi nasional dalam menghadapi tantangan di egovernment. Dengan ditetapkannya kebijakan ini maka pengadaan barang dan jasa dilaksanakan secara online, yang merupakan salah satu perangkat pemerintah dalam inovasi pelayanan publik. E-procurement sebagai aplikasi yang khusus pengadaan barang dan jasa langsung bersinggungan kepada masyarakat, pada dasarnya dapat dikatakan sebagai terobosan baru atau inovasi manajemen pemerintah yang diharapkan mampu memberikan inovasi pelayanan publik yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat.

Pembentukan e-procurement sebagai wujud nyata komitmen pemerintah dalam melaksanakan kebijakan pemerintah pusat di daerah yaitu memberikan pelayanan secara prima sehinggamemudahkan dunia usaha. Implementasi e-procurement sudah baik sehingga memenuhi harapan dari reformasi birokrasi, namun implementasi tersebut dalam pelaksanaannya masih menghadapi hambatan-hambatan di Indonesia seperti peraturan dan ketentuan hukum dalam memenuhi kebutuhan pelaksanaan e-procurement, kondisi infrastruktur dan pengaturan sistem pendukungnya,

kemampuan teknologi pengguna dan penyedia jasa, tingkat kemampuan sumber daya manusia dan sosialisasi kepada pihak yang terlibat. Sistem e-procurement pengadaan memiliki sejumlah kelemahan. Sistem ini tidak memungkinkan masyarakat, termasuk wartawan dan LSM memantau proses lelang yang terjadi, sistem ini hanya bisa diakses panitia pengadaan dan peserta tender. Sistem pelelangan manual, misalnya pada lebih transparan dibanding sistem elektronik.

Dengan sistem e-procurement, masyarakat hanya bisa melihat pengumuman tender yang terbatas, sehingga penawaran yang masuk dalam sistem ini tidak bisa dipantau langsung oleh publik. Dokumen penawaran dan kelengkapannya juga tidak bisa diakses langsung publik. Pengadaan online, masih bisa menimbulkan peluang penyalahgunaan jika tidak diawasi ketat, tidak menutup kemungkinan ada penyalahgunaan, terutama dilakukan oleh rekanan yang nakal (Sumber: Tempo).

Penerapan e-procurement dinilai belum menjadi jaminan bebas dari praktek korupsi. Wakil ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) mengatakan, meskipun prosea lelang sudah mulai dilakukan secara elektronik, tidak menjadi jaminan praktek korupsi hilang. KPK masih menemukan banyak kasus korupsi yang dilakukan melalui sistem e-procurement. Meskipun lelang sudah banyak dilakukan melalui eprocurement, tidak menjamin bebas dari korupsi. Banyak korupsi yang dilakukan melalui e-procurement, sebanyak 90 persen perkara korupsi yang dihadapi aparat penegak hukum, termasuk KPK, menyangkut pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang

dan jasa merupakan titik rawan dalam perkara korupsi mulai dari perencanaan, pengadaan lelang hingga pelaksanaan teknis (Sumber: Kompas).

Untuk inilah pembahasan e-procurement menjadi sesuatu hal yang menarik untuk dibahas, sebagai bentuk terobosan dalam inovasi pelayanan publik sebelum adanya kebijakan e-procurement, dulunya pengadaan barang dan jasa sarat dengan korupsi. Kebijakan ini harus dijemput dengan baik oleh pemerintah di daerah, dengan membuat pondasi atau dasar hukum yang jelas pelaksanaan eprocurement tersebut yang dalam hal ini berupa peraturan daerah (Perda), diharapkan dalam melahirkan suatu payung hukum mendukung kebijakan pelaksanaan eprocurement di daerah. Private sector yang merupakan mitra dari pemerintah, harus merespon positif kebijakan tentang pengadaan barang dan jasa yang sudah berbasis online, sektor swasta harus siap dalam perubahan tersebut.

5.2 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge management adalah proses menciptakan, membagikan, menggunakan, dan mengelola suatu pengetahuan dari informasi dari sebuah organisasi. Selain itu KM untuk menciptakan pengetahuan dan mengembangkan kemampuan pegawai perlu adanya KM dan mengumpulkan knowledge yang dimiliki para pegawai pada organisasi tersebut. Terdapat 3 komponen dalam KM pada organisasi yaitu :

Penerapan knowledge management yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang

kompeten. Proses knowledge management yang jelas akan mempermudah inovasi atau penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan.

Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses knowledge management diantaranya dengan menangkap, menyimpan, dan mempermudah menggunakan informasi. Jika ketiga komponen ini dapat diterapkan dengan maksimal, maka kinerja pegawai dan juga organisasi akan meningkat. Knowledge management dapat diterapkan dalam organisasi sektor publik. Karena dalam sebuah organisasi publik maupun swasta pastinya harus ada inovasi kebijakan yang dibuat agar organisasi tersebut dapat bertahan dalam waktu yang panjang. Dalam organisasi publik knowledge management berperan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kualitas daripada sumber daya manusianya sendiri. Karena focus dari Knowledge Management sendiri adalah untuk meningkatkan kualitas daripada pegawai yang akan berimbas pada kualitas dari organisasi itu sendiri.

Knowledge management sudah banyak berhasil dilakukan diberbagai organisasi sektor publik maupun swasta. Karena manajemen pengetahuan ini berhasil meningkatkan kualitas daripada pegawai dan dapat membagikan ilmunya yang berakhir menjadi inovasi. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management). Penerapan Knowledge Management dimaskudkan untuk

meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola asset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah pemanfaatan asset tersebut dapat mendorong percepatan pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Dengan berkembangnya organisasi sector publik tujuan utama dari organisasi publik yaitu mensejahterakan masyarakat akan dapat cepat terselesaikan. Karena kualitas dari organisasi tersebut dapat menanggulangi permasalahan publik yang kompleks ini dengan baik dan keluhan masyarakat mengenai pelayanan publik akan mulai berkurang. Sekian pembahasan materi ini dari saya, semoga pembahasan ini dapat menambah wawasan bagi pembaca.

Seiring dengan perkembangan, fungsi pemerintahan ikut berkembang, dahulu fungsi pemerintah hanya membuat dan mempertahankan hukum, akan tetapi pemerintah tidak hanya melaksanakan undang-undang tetapi berfungsi juga untuk merealisasikan kehendak negara dan menyelenggarakan kepentingan umum (public service). Perubahan paradigma pemerintahan dari penguasa menjadi pelayanan, pada dasarnya pemerintah berkeinginan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat.

Belum optimalnya pelayanan publik di daerah, antara lain disebabkan oleh faktor regulasi yang belum jelas dalam ranah pembagian tugas antara pemerintahan daerah dan pemerintah pusat. Sebagai dasar hukum otonomi daerah di Indonesia saat ini, Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, belum mengatur pembagian yang jelas antara pemerintah pusat, provinsi, dan kabupaten

atau kota, dalam menangani suatu urusan, jadi yang terjadi ialah adanya kecenderungan saling klaim antara institusi pemerintah di atas dengan di bawahnya. Dampak buruk dari tidak jelasnya pembagian tugas itu, membuat terjadinya tumpang tindih atau terbengkalainya suatu urusan, menyebabkan pelayanan publik tidak berjalan optimal.

5.3 CONTOH KASUS PADA CITIZEN CHARTER

Citizen Charter diperkenalkan pertama kali di Inggris pada waktu Perdana Menteri Margareth Thatcher. Pada awalnya merupakan sebuah dokumen yang di dalamnya memuat hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang melekat baik dari dalam diri providers maupun bagi customers. Kemudian dalam perkembangannya, dalam dokumen tersebut disebutkan pula sanksi-sanksi terhadap pelanggaran apabila salah satu pihak tidak mampu menjalankan kewajibannya sesuai dengan ketentuan dalam dokumen Citizen Charter tersebut. Kemudian seiring dengan perkembangan konsep dan teori dalam Manajemen Strategis, dalam Citizen Charter ditambahkan pula visi dan misi organisasi penyelenggara pelayanan dan juga visi dan misi pelayanan organisasi tersebut. Istilah Citizen Charter pada mulanya ditujukan untuk pengguna jasa atau clien saja (customers atau client), bukan untuk seluruh warga negara (citizen). Namun, istilah yang salah kaprah ini ditujukan tetap untuk seluruh masyarakat sebagai pengguna jasa. Citizen Charter sering juga disebut sebagai customer's charter, client's charter . Dalam padanan kata yang tepat dari Citizen Charter dalam bahasa Indonesia, salah satu

terjemahan yang kiranya dapat mewakili makna sering disebut dengan “Kontrak Pelayanan”.

Pada dasarnya Citizen Charter atau kontrak pelayanan merupakan pendekatan baru dalam pelayanan publik yang menempatkan pengguna layanan sebagai pusat perhatian atau unsur yang paling penting. Melalui kontrak pelayanan diharapkan akan dapat membentuk budaya melayani, seperti dalam konsep birokrat sebagai pamong praja dan bukannya pangreh praja. Dalam konteks ini, kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan menjadi pertimbangan utama dalam keseluruhan proses pemberian layanan. Di dalam praktik, kontrak pelayanan digunakan untuk mendorong penyedia layanan, pengguna layanan dan stakeholders (pemangku kepentingan, pemegang kunci) lainnya untuk membuat “kesepakatan bersama” tentang jenis, prosedur, biaya, waktu dan cara memberikan pelayanan. Tujuan dari terbentuknya lontrak pelayanan memang untuk membuat agar pelayanan publik menjadi lebih tanggap atau responsif, transparan dan bertanggungjawab atau akuntabel, maka perumusan kontrak kelayanan itu harus melibatkan para pengguna layanan, seluruh satuan yang terlibat dalam penyediaan layanan, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Lembaga Perwakilan Daerah (DPRD), tokoh masyarakat lokal, dan lain-lainnya. Fungsionalitas dalam kontrak pelayanan terlihat bahwa ia akan dapat dijadikan sebagai bentuk rumusan dari kesepakatan bersama yang bersifat terbuka, sebagai instrumen publik untuk mengontrol penyelenggaraan pelayanan, dan juga sebagai sarana untuk mengatur hak dan kewajiban dari pengguna maupun

penyedia pelayanan secara seimbang dan adil.

Dengan demikian asumsi yang terdapat di dalam *good governance* sangat sejalan dengan kontrak pelayanan, yaitu bahwa pelayanan publik akan menjadi urusan dan tanggung jawab bersama antara pemerintah, swasta, dan masyarakat pengguna pada umumnya. Untuk konteks negara-negara maju, Citizen Charter juga telah menjadi bagian penting dari The Charter of Fundamental Rights di Uni Eropa, bahkan di India dan Malaysia sekalipun. Negara tersebut sesungguhnya telah lama menerapkan citizen charter dalam penyelenggaraan proses pelayanan publik. Hasil dari ujicoba di beberapa daerah di Indonesia membuktikan bahwa penerapan Citizen Charter ini banyak manfaat yang akan dirasakan, baik oleh birokrasi, pengguna layanan, maupun stakeholders pengguna lainnya. Manfaat tersebut antara lain: Pertama, dapat memberikan kepastian pelayanan yang meliputi waktu, biaya, prosedur dan cara pelayanan. Kedua, untuk memberikan informasi mengenai hak dan kewajiban pengguna layanan, penyedia layanan, dan stakeholder lainnya dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pelayanan. Ketiga, untuk mempermudah pengguna layanan, warga, dan stakeholder lainnya mengontrol praktek penyelenggaraan pelayanan. Keempat, untuk mempermudah manajemen pelayanan memperbaiki kinerja penyelenggaraan pelayanan. Kelima, untuk membantu manajemen pelayanan mengidentifikasi kebutuhan, harapan dan aspirasi pengguna layanan dan stakeholders lainnya.

Selanjutnya, ada lima unsur pokok yang biasanya tercantum di dalam Kontrak Pelayanan, yaitu:

BAB 6

KUNCI SUKSES PELAYANAN PUBLIK DAN MANAJEMEN PELAYANAN

6.1. KUNCI SUKSES PELAYANAN PUBLIK

Kesuksesan pelayanan publik tidak lepas dari standar pelayanan publik yang diterapkan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) telah menetapkan Peraturan Menteri PANRB No. 15/2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan. Aturan ini menjabarkan kewajiban bagi penyelenggara pelayanan untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan merupakan jaminan dan kepastian, baik bagi penyelenggara dalam memberikan pelayanan maupun bagi masyarakat dalam menerima pelayanan.

Kunci sukses sebagai pemimpin yang baik harus belajar dari masyarakat. Pemimpin harus selalu dinamis mengikuti kepentingan- kepentingan yang dibutuhkan masyarakat. Kalau pimpinannya mau peduli, turun, dan diajak diskusi, maka inovasi pada pelayanan publik bisa jalan. Sebagaimana yang dituangkan dalam UU No. 23 Tahun 2014, cara untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dengan pelayanan publik yang dilakukan melalui pemberdayaan masyarakat dan partisipatoris, serta pelayanan publik untuk masyarakat dan dunia usaha.

Salah satu dari kunci sukses dalam pelayanan publik adalah *'One Service One Inovation'*, artinya setiap OPD harus mampu menciptakan satu inovasi atau terobosan baru sebagai upaya memperbaiki kualitas pelayanan publik. Di samping itu untuk

memperkuat kinerja birokrasi diperlukan pula reformasi birokrasi khususnya di faktor IT.

Dan dapat juga dilihat dari solusi peningkatan akuntabilitas dapat di implementasikan melalui optimalisasi kerangka evaluasi instansi pemerintah yang berorientasi pada Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), kemudian kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi, serta implementasi zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBK).

Menurutnya melalui SAKIP, setiap instansi pemerintah semakin didorong untuk dapat mempertanggung jawabkan manfaat ataupun hasil atas setiap rupiah anggaran yang dipergunakan. Melalui SAKIP juga mendorong instansin pemerintah untuk dapat memanfaatkan anggaran dan sumber daya secara bijak guna mencapai target target pembangunan secara memuaskan

Karakteristik manajemen pelayanan pada sektor publik sebagai suatu keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah, memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya, memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (wide stakeholders), memiliki tujuan sosial serta akuntabel pada publik. Sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara, dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima, paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (customer-driven government) yang dicirikan dengan lebih memfokuskan diri pada fungsi pengaturan, pemberdayaan masyarakat, serta menerapkan sistem kompetisi dan pencapaian target yang didasarkan pada visi, misi, tujuan dan sasaran.

Tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas, mengharuskan pembenahan dalam manajemen publik. Masih tingginya tingkat keluhan masyarakat pengguna jasa menunjukkan bahwa pemerintah sebagai organisasi publik masih belum sepenuhnya mampu menciptakan sistem pelayanan yang akseptabel dimata rakyat. Hal ini sedikit banyak telah membawa dampak menurunnya kepercayaan publik terhadap organisasi publik. Nunik (2001) mengatakan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat (public trust) kepada organisasi publik mulai menurun. Lebih lanjut dikatakan bahwa pada kebanyakan organisasi publik masih sering dijumpai fungsi pengaturan yang lebih dominan dibanding fungsi pelayanan. Berbagai hasil survey juga memperlihatkan adanya kecenderungan penurunan kepercayaan dan keyakinan publik terhadap organisasi publik.

Misalnya, survey "Rethinking Government 2000" di Canada yang dilakukan oleh Ekos Research Associates Inc. menemukan hanya 16% dari publik yang percaya bahwa pemerintah membuat keputusan yang sejalan dengan kepentingan publik. Hal ini tentu harus disikapi dengan bijaksana yaitu dengan interospeksi dan selanjutnya melakukan perubahan dan perbaikan yang signifikan.

Metode ini mengisyaratkan bahwa agenda peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan efisiensi dan peningkatan governance (dengan tiga pilarnya) selalu menjadi agenda utama dalam reformasi manajemen publik di berbagai Negara. Di Indonesia ketiganya menjadi agenda penting yang menjadi acuan dalam meningkatkan pelayanan publik. Dalam melaksanakan agenda reformasi manajemen publik diatas, terdapat dua pihak yang seharusnya dapat saling bekerja sama untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas. Di satu sisi, kita menghadapi masyarakat yang semakin kritis dan juga kondisi mereka yang

terhimpit kebutuhan dan ekonomi yang sebagian besar berada pada golongan menengah ke bawah, sehingga tuntutan mereka ingin segera diatasi dengan cepat, tepat dan murah. Sehingga ketika upaya reformasi manajemen publik yang dilakukan pemerintah belum secara optimal mampu memenuhi tuntutan masyarakat tersebut, masyarakat selalu memberikan label negatif dan terkadang berperilaku destruktif, tidak mendukung berbagai agenda yang dicanangkan pemerintah.

Di sisi lain, kita harus mengapresiasi bahwa saat ini pemerintah terus bergerak dan berupaya memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Berbagai kebijakan, strategi dan program baik secara nasional maupun daerah diarahkan pada agenda-agenda peningkatan kualitas pelayanan publik, penerapan konsep efisiensi dalam sektor publik (karena masalah keterbatasan anggaran), dan juga kolaborasi ketiga pilar good governance serta menerapkan prinsip-prinsipnya. Upaya tersebut membutuhkan waktu dan dukungan masyarakat.

BAB 7

PENGENDALIAN PELAYANAN PUBLIK

7.1. PELAYANAN PUBLIK

Pelayanan adalah kunci keberhasilan dalam berbagai usaha atau kegiatan yang bersifat jasa. Peranannya akan lebih besar dan bersifat menentukan manakala kegiatan-kegiatan jasa di masyarakat itu terdapat kompetisi dalam usaha merebut pasar dan pelanggan.

Demikian pula di bidang pemerintahan peranan pelayanan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah belum dapat memenuhi harapan semua pihak, sehingga diperlukan sistem manajemen untuk penyelenggaraan pelayanan umum.

Menurut Prasajo (2006:6) pelayanan publik merupakan suatu upaya membantu atau memberi manfaat kepada publik melalui penyediaan barang atau jasa yang diperlukan.

Menurut George Fredericson (2002:2015) bahwa penerapan prinsip New Public Management dari pemerintahan harus berorientasi pada pelayanan publik (public service) sehingga pemerintah memandang masyarakat faktor dominan dalam menentukan apa yang dibutuhkan masyarakat, kemudian pemerintah memenuhi kebutuhan tersebut demi mewujudkan kepuasan dan kesejahteraan masyarakat.

Mengingat sektor publik sangat terkait dengan keberadaan pemerintah maka pelayanan publik juga dapat disamakan dengan terminologi pelayanan pemerintah (government service) yang diartikan sebagai pemberian pelayanan oleh agen pemerintah melalui pegawainya (the delivery of a service by a government using its own employees, Savas, 1987 dalam Zauhar, 2001).

Sedangkan pengertian pelayanan publik menurut keputusan Menpan nomor 63/kep/m.pan/7/2003) adalah segala kegiatan pelayanan yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ruang lingkup pelayanan umum selalu berubah dan

berkembang sesuai perkembangan tata pemerintahan dan tuntutan perkembangan serta tuntutan masyarakat. Tuntutan masyarakat meningkat dikarenakan pendidikan masyarakat semakin meningkat, kemudahan mendapatkan informasi dan sebagai akibat partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan. Sehingga terjadi perubahan pola hidup masyarakat sebagai akibat proses pembangunan.

Masyarakat sangat mendambakan adanya pelayanan umum yang baik, yaitu pelayanan umum yang ditentukan oleh sikap dan penilaian aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dalam memberikan pelayanan kepada khalayak ramai.

Disamping itu prosesnya harus sederhana, cepat, murah dalam arti tidak birokratis, mudah diperoleh, lokasinya mudah dijangkau masyarakat, dan apabila ada biaya biayanya layak terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

Pelayanan umum dikatakan berdaya guna adalah pelayanan yang memberi kepuasan kepada konsumen, tolok ukuranya adalah tidak ada/ kurangnya keluhan masyarakat konsumen, sedangkan pelayanan umum yang berhasil guna cirinya antara lain tidak adanya calo-calo.

Untuk meningkatkan pelayanan umum berdayaguna dan berhasilguna paling tidak dalam memberikan layanan selalu memperbaiki sistemnya dan terbuka kontrol masyarakat. Disamping itu juga dikenal pelayanan berkualitas yaitu pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, mengikuti proses dan prosedur yang telah ditetapkan lebih dulu.

Untuk mencapai pelayanan umum yang berdayaguna, berhasil guna dan berkualitas perlu diterapkan prinsip-prinsip pelayanan umum sebagai berikut:

1. Proses dan prosedur harus ditetapkan lebih awal.
2. Semua pihak harus mengetahui dan memahami proses dan prosedur.
3. Disiplin bagi pelaksana untuk mentaati proses dan prosedur.
4. Perlu peninjauan proses dan prosedur oleh pimpinan, sewaktu-waktu bisa diubah bila perlu.
5. Perlu penciptaan iklim yang kondusif bagi pengembangan budaya organisasi untuk penciptaan kualitas pelayanan.
6. Kualitas berarti memenuhi keinginan, kebutuhan, dan selera konsumen.

7. Setiap orang dalam organisasi merupakan partner dengan orang lainnya.

Dalam mewujudkan pelayanan yang mampu memuaskan masyarakat, strateginya sebagai berikut :

1. Visi dan misi pelayanan.

Merupakan komitmen dari seluruh manajemen terhadap kualitas pelayanan yang akan disediakan dan selanjutnya dijabarkan pada yang bersifat lebih operasional.

2. Tujuan dan sasaran pelayanan

Meskipun lebih operasional dari visi, namun dalam rangka mewujudkan diperlukan tahapan pencapaiannya melalui tindakan konkret. Dalam menentukan pencapaian tahapan harus diperhatikan hal-hal selain melihat kemampuan internal, masyarakat selalu menjadi pertimbangan utama.

3. Standar pelayanan dan ukuran keberhasilan pelayanan.

Setiap petugas pelayanan mampu melaksanakan tugasnya sesuai petunjuk yang jelas dan baku.

4, Kapankah suatu pelayanan (service) dikatakan bermutu atau berkualitas prinsipnya adalah pelayanan yang cepat, menyenangkan, tidak mengandung kesalahan, mengikuti proses dan prosedur yang ditetapkan.

Menurut Mustopadidjaja bahwa peningkatan kualitas pelayanan perlu dilakukan secara terus menerus dalam rangka menjaga kepuasan masyarakat/ konsumen. Inovasi pelayanan perlu dilakukan sesuai dengan kebutuhan perkembangan teknologi dan masukan dari masyarakat.

7.2 Konsep e-Administration

Di abad ini muncul fenomena baru yaitu berkembangnya kemampuan dan aplikasi Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dapat merevitalisasi kehidupan manusia dari waktu ke waktu sejak ditemukannya Micro Chip, kita dapat merasakan bagaimana pelayanan dilakukan selama 24 jam dalam sehari selama 7 hari dalam seminggu tanpa terpengaruh oleh ruang dan waktu dalam arti kapan saja dan dimana saja., seperti ATM salah satu contohnya. Pengiriman data dan informasi dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja melalui jaringan internet. Bahkan konferensi dapat pula dilakukan melalui pemanfaatan teknologi tersebut yang kita tidak pernah membayangkan sebelumnya.

Penerapan atau pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi bermula di bisnis seperti di dunia perbankan dan kemudian diadopsi oleh pemerintah menjadi E-Gov atau E-Administrastion.

Di Indonesia mulai diperkenalkan penggunaan teknologi informasi dalam mendukung perbaikan internal dan juga pelayanan kepada masyarakat. Beberapa instansi pemerintah telah mulai mengaplikasikan program komputerisasi dan pengembangan sistem jaringan sebagai langkah awal program digitalisasi administrasi pemerintahan. Lebih maju dari itu ada beberapa daerah telah meletakkan pembangunan sistem administrasi pemerintahannya dengan menggunakan konsep E Government.

Meskipun Teknologi Informasi tidak dapat dipungkiri dayagunanya, namun demikian perlunya E-Adm bukan semata-mata karena perkembangan itu dari perspektif lingkungan strategik, tetapi yang lebih penting adalah dirasakanya adanya kebutuhan guna mencapai kualitas pelayanan kepada masyarakat, tercapainya transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efisiensi dan sebagainya.

E-Adm merupakan substitusi ungkapan E-Gov suatu istilah yang menurut Conrad, 2001 (dalam Mustofadidjaja, 2003) diberikan untuk suatu pemerintahan yang mengadopsi teknologi yang berbasis internet yang dapat melengkapi program dan pelayanannya yang tujuan utamanya adalah memberikan sesuatu yang terbaik kepada pengguna jasa atau untuk memberikan kepuasan maksimal. Dalam E-Gov, paradigma pelayanan harus diubah total. Face to face, satu atap, formulir, loket, antrian, bising, tidak nyaman, tanda tangan dan kegiatan pelayanan sebagaimana biasa kita lihat atau alami harus segera ditinggalkan. Sebagai gantinya adalah papan ketik komputer, CPU, layar monitor dan jaringan. Implementasi E-Adm memang sangat menjanjikan akan tetapi untuk sampai kesana jalanya sangat panjang, berliku, penuh rintangan dan harus prosedural.

Untuk itu diperlukan visi yang jelas supaya tidak terjadi sebaliknya. Layanan informasi sesuai E Gov konsepnya sederhana akan tetapi prinsipnya adalah sebelum dielektronikan secara manual harus tersandar segala sesuatunya.

Tantangan utama dalam penerapannya adalah memperbaiki kinerja manajemen pemerintahan, prosedur yang transparan, standar, akuntabel, dan disadari sebagai bentuk operasi yang

memang harus disediakan, rutin dan sangat dibutuhkan masyarakat. E-Gov atau E-Administrastion bukanlah tujuan, ia hanya alat. Adapun tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi internal dan eksternal manajemen, dan meningkatkan daya saing. Tantangan lain adalah Sumber Daya Manusia, ketersediaan teknologi, sarana pendukung lainnya tingkat melek masyarakat, dan kebijakan.

Paling tidak ada empat manfaat E-Gov atau E-Administrastion , yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatkan efisiensi dan cost effectivities.
2. Memberikan berbagai pelayanan kepada masyarakat
3. Memberikan akses informasi kepada masyarakat
4. Penyelenggaraan pemerintahan lebih bertanggung jawab dan transparan.

Dengan mempertimbangkan manfaat dari E-Administration yang demikian bagus maka sudah saatnya pemerintah dalam semua tingkatan khususnya pada unit yang memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk segera memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada yaitu dengan menerapkan E-administration, setidaknya sudah ada konsep dan ada rintisan kearah sana.

7.3 Evaluasi

Setiap kegiatan apapun dalam organisasi apapun untuk mengetahui sejauhmana pencapaian hasil dan juga untuk mengetahui tingkat kepuasan yang dilayani dilakukan kegiatan evaluasi. Kegiatan manajemen untuk mengevaluasi pelaksanaan tugas/pekerjaan bukanlah kegiatan terakhir dalam rangkaian kegiatan manajemen oleh karena kegiatan/aktivitas manajemen merupakan suatu lingkaran yang selalu bergerak dari satu kegiatan ke kegiatan yang lain tanpa ada kesempatan berhenti.

Oleh karena berhentinya satu kegiatan akan mempengaruhi kegiatan lain yang akhirnya seluruh gerakan akan berhenti. Gerakan tersebut satu sama lain saling berpengaruh sehingga menjadi satu kesatuan. Tak salah kalau dikatakan bahwa aktivitas itu merupakan sistem dalam penyelenggaraan manajemen (Management Performance). Hasil evaluasi akan kembali ke kegiatan pertama, kedua ,ketiga, atau keempat dan seterusnya baik secara terpisah atau bergabung sebagai umpan balik (feed back) yang akan berguna untuk peninjauan kembali dan atau perbaikan terhadap penjabaran

BAB 8

PELAYANAN BERBASIS ELEKTRONIK

8.1 Pelayanan Berbasis Elektronik

Di era globalisasi seperti ini, teknologi digital berkembang sangat pesat. Hampir semua lapisan masyarakat tidak bisa lepas dari gawai. Penggunaan komputer dan *handphone* tidak hanya sebatas untuk bekerja dan berkomunikasi saja, namun digunakan dengan berbagai manfaat lainnya. Dengan hanya duduk di depan gawai, kita bisa menjelajah dunia, mencari semua informasi hanya dengan ketukan jari.

Tidak terkecuali dengan dunia pemerintahan. Tren digital ini juga ikut berkembang. Banyak instansi yang berlomba-lomba memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi informasi dan komunikasi. Harapannya, agar pelayanan publik dapat lebih transparan dan masyarakat menjadi lebih mudah terhubung dengan layanan pemerintah.

Sesuai dengan Peraturan Presiden RI Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), SPBE diperlukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, akuntabel, serta berkualitas dan terpercaya. Maka dari itu, diperlukan beberapa faktor agar tujuan SPBE dapat terwujud.

Pertama, ketersediaan sistem yang terpadu. Berbicara mengenai teknologi dan pelayanan publik, pemerintah tentu saja harus menyediakan perangkat yang memadai dan terpadu, serta terintegrasi, mulai dari tingkat pemerintah daerah sampai dengan tingkat pemerintah pusat. *Kedua*, menempatkan Sumber Daya Manusia yang berintegritas dan sesuai di bidangnya, serta harus dipikirkan kesesuaian jumlah kebutuhan SDM-nya agar tujuan SPBE dapat tepat sasaran dan tepat guna.

Ketiga, harus dilakukan secara berkesinambungan. Penggunaan teknologi dalam pemberian pelayanan publik harus dilakukan secara berkelanjutan dan konsisten. Jangan sampai hanya dijadikan "tren" saja, setelah itu diabaikan.

Tujuan dari dibentuknya SPBE dalam Perpres Nomor 95 Tahun 2018 ini juga sejalan dengan tujuan dari dibentuknya Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 26 Tahun 2020 tentang Pedoman Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Dimana terdapat delapan area perubahan yang mewakili setiap program perubahan. Salah satu yang berkaitan dengan SPBE adalah Penataan Tatalaksana.

Dalam penataan Tatalaksana, penerapan SPBE diharapkan dapat meningkatkan penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam proses manajemen pemerintah. Tidak hanya dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat, namun juga tata kelola internal didalam pemerintahan. Agar efektif, efisien, dan kinerja pemerintahan meningkat. Contohnya penggunaan Sistem Informasi Pegawai (SIMPEG) dalam hal pengelolaan data kepegawaian. Dengan adanya sistem ini, memberikan kemudahan dalam pendataan pegawai, memproses perencanaan dan formasi kepegawaian, pemberian gaji, penilaian angka kredit, mutasi, sistem pelaporan, dan pengawasan.

Dalam Permenpan RB Nomor 26 Tahun 2020, penerapan SPBE juga diukur dalam beberapa indikator. Beberapa diantaranya seperti: apakah dalam kementerian/lembaga/pemerintah telah menerapkan manajemen layanan SPBE, menerapkan layanan kepegawaian berbasis elektronik, menerapkan layanan kearsipan berbasis elektronik, dan menerapkan layanan publik berbasis elektronik. Keseluruhan indikator ini harus terpenuhi, karena memberi pengaruh besar dalam pencapaian Reformasi Birokrasi pada kementerian/lembaga/pemerintah tersebut.

Selain penerapan SPBE dalam aspek internal manajemen pemerintahan, pengaruh SPBE ini juga membawa dampak besar kepada masyarakat pengguna layanan. Banyak inovasi layanan publik bermunculan yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu. Namun dengan adanya inovasi layanan publik berbasis teknologi informasi ini, banyak dampak positif yang timbul karenanya.

Pertama, penerapan teknologi informasi dalam pelayanan publik memberikan kemudahan kepada pengguna layanan.

Masyarakat tidak harus datang ke instansi pemerintah sebagai pemberi layanan, cukup dengan mengakses halaman yang sudah dikelola oleh pemerintah, baik *website* atau media sosial, masyarakat sudah bisa mengetahui informasi dasar mengenai layanan yang diberikan, serta mengisi form aplikasi yang telah di sediakan.

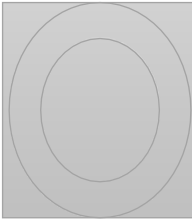
Kedua, meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Dengan informasi yang disajikan secara terbuka melalui teknologi informasi, masyarakat mudah mengetahui SOP, persyaratan, biaya dan jangka waktu yang dibutuhkan. Hal ini dapat mencegah terjadinya maladministrasi berupa penyimpangan prosedur, penundaan berlarut, pungli dan sebagainya. *Ketiga*, pengaduan masyarakat terhadap pelayanan publik dapat terintegrasi, misalnya dengan membentuk sistem Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR).

8.2 Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Perkembangan teknologi informasi yang pesat telah mendorong pemerintah untuk bertransformasi menjadi pemerintahan digital. Salah satu wujud nyata dari transformasi digital ini adalah penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE merupakan suatu sistem yang mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam seluruh aspek penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam memberikan pelayanan publik.

SPBE menawarkan berbagai manfaat bagi masyarakat, antara lain:

- a. Kemudahan Akses: Masyarakat dapat mengakses berbagai layanan publik secara online, kapan saja dan di mana saja, tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah.
- b. Efisiensi Waktu: Proses pelayanan menjadi lebih cepat dan efisien, sehingga masyarakat tidak perlu lagi antri berlama-lama.
- c. Transparansi: Informasi mengenai persyaratan, prosedur, dan biaya layanan publik dapat diakses secara terbuka, sehingga meminimalkan peluang terjadinya praktik korupsi.
- d. Akuntabilitas: Setiap proses pelayanan dapat dilacak dan dipertanggungjawabkan, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan.



BAB 9

PELAYANAN PRIMA

9.1 Strategi Pelayanan

Strategi pelayanan adalah rencana dan pendekatan terstruktur yang dirancang untuk memastikan pelanggan mendapatkan pengalaman terbaik saat berinteraksi dengan perusahaan. Strategi ini mencakup langkah-langkah yang dirancang untuk memahami kebutuhan pelanggan, menyampaikan nilai perusahaan, serta memberikan layanan yang tidak hanya memenuhi ekspektasi pelanggan tetapi juga melampaui harapan mereka.

Komponen penting dari strategi pelayanan meliputi pengelolaan interaksi pelanggan, penggunaan teknologi untuk efisiensi, pelatihan bagi tim customer service, dan penyusunan pedoman atau standar pelayanan. Tujuan dari strategi pelayanan adalah untuk menciptakan kesan positif pada setiap titik interaksi pelanggan dengan perusahaan.

Pentingnya Strategi Pelayanan pada Bisnis

Mengimplementasikan strategi pelayanan yang efektif adalah fondasi bagi perusahaan yang ingin terus berkembang di pasar yang kompetitif. Strategi ini tak hanya berdampak pada hubungan dengan pelanggan, namun juga pada kinerja internal tim, reputasi, serta stabilitas pendapatan.

Berikut adalah penjelasan mendalam tentang manfaat-manfaat utama dari strategi pelayanan yang baik.

1. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Ketika pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang mereka terima, mereka cenderung memberikan feedback positif, melakukan pembelian berulang, dan berpotensi menjadi pendukung setia bagi perusahaan. Perusahaan yang secara konsisten menerapkan strategi pelayanan yang berfokus pada kebutuhan pelanggan mampu menciptakan pengalaman yang mengesankan dan

relevan di setiap titik interaksi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

2. Membangun Loyalitas

Dengan memberikan layanan yang konsisten, responsif, dan personal, perusahaan membangun kepercayaan yang membuat pelanggan merasa nyaman untuk terus kembali. Loyalitas yang kuat tidak hanya meningkatkan tingkat retensi pelanggan, tetapi juga melahirkan brand ambassador yakni pelanggan loyal itu sendiri bagi bisnis yang secara sukarela merekomendasikan perusahaan kepada orang lain, memperluas jangkauan pemasaran secara organik.

3. Meningkatkan Citra Perusahaan

Ketika perusahaan secara konsisten memberikan pelayanan yang prima, kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan akan meningkat, yang pada akhirnya akan membantu menarik pelanggan baru. Reputasi yang baik tidak hanya memudahkan perusahaan dalam menghadapi persaingan, tetapi juga menjadi faktor pembeda yang sulit ditiru oleh kompetitor.

4. Meningkatkan Produktivitas Tim

Ketika tim memiliki panduan layanan pelanggan yang solid, mereka tidak hanya lebih cepat dalam memberikan solusi, tetapi juga lebih fokus dalam menjaga kualitas layanan. Strategi pelayanan yang baik juga memungkinkan perusahaan untuk mengukur dan meningkatkan *agent utilization rate*, memastikan bahwa agen tidak kelebihan beban kerja atau menganggur. Produktivitas yang tinggi dalam tim customer service pada akhirnya membantu mempercepat penyelesaian masalah, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menurunkan tingkat stres dan beban kerja berlebihan pada tim.

5. Mengurangi Churn Rate

Tingginya churn rate atau tingkat pelanggan yang meninggalkan bisnis seringkali menjadi indikator adanya masalah dalam pelayanan. Melalui strategi pelayanan yang berfokus pada perbaikan dan peningkatan kualitas interaksi dengan pelanggan, perusahaan dapat mengurangi churn rate secara signifikan.

Pengurangan churn rate tidak hanya menjaga stabilitas jumlah pelanggan tetapi juga memiliki dampak positif pada pendapatan perusahaan dalam jangka panjang. Setiap pelanggan yang tetap bersama bisnis memberikan kontribusi pada revenue bisnis, serta menciptakan potensi pendapatan lebih banyak dengan strategi up selling dan cross-selling di masa depan.

9.2 Pelayanan Prima

Pelayanan prima menuntut perusahaan untuk memberikan layanan yang luar biasa, konsisten, dan selalu berfokus pada kepuasan pelanggan. Pelayanan yang prima tidak hanya memperhatikan kecepatan respons, tetapi juga kualitas interaksi di setiap tahap perjalanan pelanggan.

Berikut adalah beberapa strategi yang dapat membantu mencapai standar pelayanan prima.

1. Personalisasi Layanan

Setiap pelanggan adalah individu dengan kebutuhan, preferensi, dan ekspektasi yang berbeda. Dengan mengenal karakteristik dan preferensi pelanggan secara mendalam, tim customer service dapat memberikan layanan yang disesuaikan secara personal, yang membuat pelanggan merasa dihargai. Pendekatan ini menciptakan pengalaman yang lebih relevan bagi setiap pelanggan dan memperkuat keterikatan serta loyalitas. Menggunakan data pelanggan, seperti riwayat interaksi dan preferensi, memungkinkan tim untuk memberikan layanan yang terasa lebih pribadi.

2. Lebih Responsif Terhadap Kritik dan Saran Pelanggan

Kemampuan merespon keluhan dengan cepat dan profesional adalah cerminan komitmen perusahaan dalam memprioritaskan kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan integrasi chatbot dan WhatsApp Business API, perusahaan dapat menangani pertanyaan atau keluhan pelanggan secara instan, bahkan di luar jam operasional. Di sisi lain, Anda tidak perlu mencemaskan biaya pengiriman pesan. Melalui WhatsApp Business API, Anda bisa lebih leluasa membalas pesan pelanggan dengan bantuan chatbot secara gratis. Hal ini dikarenakan saat ini Meta telah meniadakan tarif untuk kategori pesan service conversation.

3. Peningkatan Kompetensi Tim

Kompetensi tim customer service sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Pelatihan berkala membantu tim agar selalu update dengan teknologi, produk, dan keterampilan komunikasi yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan terbaik. Kompetensi yang tinggi memungkinkan tim untuk menyelesaikan masalah dengan lebih cepat, memberikan solusi yang tepat, dan

BAB 10

PELAYANAN BERBASIS ELEKTRONIK

10.1 Pelayanan Publik

Ada tiga konsep yang perlu dipahami kaitannya dengan Pelayanan Prima yakni Pelayanan Publik, Penyelenggara Pelayanan Publik dan Pengawas Penyelenggara Pelayanan Publik. Merujuk pada UU No. 25/2009, Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara atau penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Sementara Penyelenggara Pelayanan Publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan public.

Sedangkan Pengawas Penyelenggara Pelayanan Publik terdiri atas Pengawas Internal dan Pengawas Eksternal. Pengawas Internal adalah pengawasan atasan langsung dan pengawas fungsional, sedangkan Pengawas Eksternal adalah masyarakat, Ombudsman dan DPR/DPRD (Pasal 35). Ombudsman Republik Indonesia merupakan sebuah 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, maupun 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.

Untuk menilai kinerja penyelenggara pelayanan publik, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi (Kemenpan RB) telah menerbitkan Peraturan Menteri PAN-RB No. 17/2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Peraturan Menteri ini sebagai acuan teknis pelaksanaan penilaian pada unit penyelenggara pelayanan publik di lingkungan Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah. Permen ini turunan dari UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik dan PP No. 96/2012 tentang Pelaksanaan UU No. 12/2009 tentang Pelayanan Publik.

10.2 Indikator Pelayanan Publik

Ada enam indikator dengan masing-masing memiliki bobot dalam penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik sesuai Permen No. 17/2017 yakni Kebijakan Pelayanan (30 persen), Profesionalisme SDM (18 persen), Sarana Prasarana Pelayanan (15 persen), Sistem Informasi Pelayanan (15 persen), Konsultasi dan Pengaduan (15 persen), serta Inovasi Pelayanan (7 persen). Jika setiap unit penyelenggara pelayanan publik ingin memiliki Kinerja Pelayanan Prima maka enam indikator ini bisa menjadi jalan menuju predikat tersebut.

1. Kebijakan Pelayanan

Indikator ini berfokus pada ketersediaan standar pelayanan pada unit penyelenggara pelayanan publik. Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji Penyelenggara Pelayanan kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Komponen Standar Pelayanan Publik (SPP) diatur dalam Pasal 21 UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik.

Penilaian standar pelayanan pada unit Penyelenggara Pelayanan Publik meliputi ketersediaan SPP yang menjadi acuan pemberian pelayanan pada masyarakat, SPP pada setiap jenis/produk layanan, kesesuaian SPP Unit Penyelenggara dengan peraturan perundang-undangan, keteraksesan SPP Unit Penyelenggara oleh masyarakat, penyusunan SPP yang melibatkan masyarakat dan SPP yang tepat guna.

Maklumat Pelayanan adalah salah satu komponen SPP yang penting sebagai janji Penyelenggara Pelayanan Publik kepada masyarakat. Maklumat Pelayanan adalah pernyataan kesanggupan Penyelenggara Pelayanan Publik dalam melaksanakan pelayanan

sesuai dengan Standar Pelayanan Publik yang telah disusun dan dipublikasikan.

Penyelenggara Pelayanan Publik juga dituntut untuk melakukan Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sebagai bentuk umpan balik dari masyarakat tentang pelayanan yang telah diselenggarakan: apakah pelayanan sudah sesuai dengan SPP atau belum. Hasil Survei tersebut diharapkan ditindaklanjuti oleh Penyelenggara dan mengukur kecepatan melakukan tindak lanjut dari hasil survei.

2. Profesionalisme SDM Penyelenggara

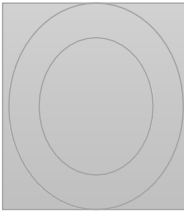
Indikator ini berfokus pada kompetensi pelaksana pelayanan publik sesuai jenis layanan yang diselenggarakan. Diharapkan ada kesesuaian jenis pelayanan yang diselenggarakan dengan kompetensi pelaksana layanan. Pelaksana layanan yang kompeten diharapkan pula responsif dan sigap memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Bagi pelaksana layanan yang bekerja sesuai dengan kompetensi, dibuatkan Kode Etik Pelaksana Layanan sebagai aturan perilaku dalam melayani masyarakat. Dalam kode etik tersebut diatur tentang ketentuan sanksi (punishment) dan penghargaan (reward) bagi pelaksana pelayanan. Selain itu, pelaksana pelayanan dinilai dalam penggunaan seragam dan pemakaian atribut selama melaksanakan tugasnya sebagai bagian dari budaya pelayanan.

3. Sarana Prasarana Pelayanan Publik

Indikator ini berfokus pada sarana prasarana pelayanan yang bersifat fisik (tangible) seperti parkir, front office, ruang tunggu, hingga toilet bagi pengguna layanan serta ruang laktasi dan sarana penunjang lainnya bagi yang berkebutuhan khusus (difiable).

Sarana parkir yang baik jika disediakan petugas parkir, karcis parkir, terpisah kendaraan roda dua dan roda empat serta disediakan CCTV untuk keamanan kendaraan. Front office yang bagus jika menyediakan layanan informasi, konsultasi dan pengaduan tatap muka, disediakan meja khusus dan mudah diakses dan tidak terpisah dari layanan lainnya. Ruang tunggu yang nyaman jika tersedia fasilitas televisi, monitor antrian, bahan bacaan dan sirkulasi udara (AC/kipas Angin), serta penunjang lainnya seperti wifi dan ruang ibadah/mushalah yang menyatu ataupun terpisah.



BAB 11

PENGUKURAN STANDAR PELAYANAN MINIMAL

11.1 Standar Pelayanan Minimal

Standar Pelayanan Minimal yang selanjutnya disingkat SPM adalah ketentuan tentang jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan wajib daerah yang berhak diperoleh setiap warga secara minimal. Standar pelayanan minimal SPM disusun sebagai alat Pemerintah dan Pemerintahan Daerah untuk menjamin akses dan mutu pelayanan dasar kepada masyarakat secara merata dalam rangka penyelenggaraan urusan wajib.

Standar pelayanan minimal memiliki nilai yang sangat strategis bagi pemerintah (daerah) maupun bagi masyarakat (konsumen), adapun nilai strategis itu adalah sebagai berikut:

1. Bagi pemerintah daerah Standar pelayanan minimal dapat dijadikan sebagai tolak ukur (benchmark) dalam penentuan biaya yang diperlukan untuk membiayai penyediaan pelayanan.
2. Bagi masyarakat Standar pelayanan minimal dapat dijadikan sebagai acuan mengenai kualitas dan kuantitas suatu pelayanan public yang disediakan oleh pemerintah (daerah).

Manfaat standar pelayanan bagi masyarakat adalah agar warga masyarakat di daerah memiliki jaminan untuk memperoleh pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan minimalnya maka pemerintah pusat perlu membuat kebijakan dan Standar Pelayanan Minimal (SPM) yang harus dipenuhi oleh daerah.

Melalui SPM pemerintah dapat menjamin warga dimanapun mereka bertempat tinggal untuk memperoleh jenis dan mutu pelayanan yang minimal sama seperti yang dirumuskan dalam standar pelayanan minimal (SPM).

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik, Standar pelayanan adalah tolak 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 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor. 65 Tahun 2005, Standar pelayanan mengatur aspek input (masukan), process (proses), output (hasil) dan/atau manfaat. Input penting untuk distandarisasi karena kuantitas dan kualitas dari input pelayanan berbeda-beda antar daerah. Hal ini sering menyebabkan ketimpangan antar daerah. Standar proses pelayanan juga penting untuk diatur.

Standar proses dirumuskan untuk menjamin pelayanan publik di daerah memenuhi prinsip-prinsip penyelenggaraan, prinsip-prinsip penyelenggaraan layanan meliputi transparan, non-partisipan, efisien dan akuntabel. Standar output pelayanan sangat penting diatur. Standar output dapat digunakan untuk menilai apakah sudah memenuhi standar yang telah ditetapkan atau belum. Penentuan standar output harus memperhatikan tujuan dan nilai yang ingin diwujudkan dalam penyelenggaraan layanan dan juga kapasitas yang dimiliki setiap daerah.

11.2 Prinsip Standar Pelayanan Minimal

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 2 tahun 2018 tentang Standar Pelayanan Minimal atau yang disingkat SPM adalah ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan pemerintahan wajib yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal. SPM merupakan tolok ukur prestasi kuantitatif dan kualitatif yang digunakan untuk menggambarkan besaran sasaran yang hendak dipenuhi dalam pencapaian suatu SPM tertentu, berupa masukan, proses, hasil dan manfaat pelayanan.

Mutu pelayanan dasar adalah ukuran kuantitas dan kualitas barang atau jasa kebutuhan dasar serta pemenuhannya secara minimal dalam pelayanan dasar sesuai standar teknisagar hidup secara layak. Pelayanan dasar disini adalah pelayan publik untuk memenuhi kebutuhan dasar warga negara.

Standar adalah spesifikasi teknis atau sesuatu yang dibakukan termasuk tata cara dan metode yang disusun berdasarkan konsesus semua pihak yang terkait dengan

memperhatikan syarat-syarat keselamatan, keamanan, kesehatan, lingkungan hidup, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pengalaman, perkembangan masa kini dan masa yang akan datang untuk memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya (PP 102 tahun 2000).

Menurut Loina (2001) pelayanan ialah suatu proses keseluruhan sebuah pembentukan citra dari perusahaan, baik dengan melalui media berita, membentuk sebuah budaya perusahaan secara internal, ataupun melakukan sebuah komunikasi mengenai pandangan perusahaan pada para pemimpin pemerintahan seta publik yang lainnya yang berkepentingan.

Menurut Peraturan Pemertintah Nomor 65 Tahun 2005 yang menjadi prinsip-prinsip standar pelayanan minimal adalah sebagai berikut ini.

1. SPM disusun sebagai alat pemerintah dan pemerintah daerah untuk menjamin akses dan mutu pelayanan dasar kepada masyarakat secara mersata dalam rangka penyelenggaraan urusan wajib.
2. SPM ditetapkan oleh pemerintah dan diberlakukan untuk seluruh pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten.
3. Penerapan SPM oleh pemerintah daerah merupakan bagian dari penyelenggaraan pelayanan dasar nasional.
4. SPM bersifat sederhana, konkrit, mudah diatur, terbuka, terjangkau dan dapat dipertanggungjawabkan serta mempunyai batasan waktu pencapaian.
5. SPM disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan, prioritas dan kemampuan keuangan nasional dan daerah serta kemampuan kelembagaan dan personil daerah dalam bidang yang bersangkutan.

BAB 12

INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT

12.1 Kendala Utama Kualitas Pelayanan

Rendahnya kepatuhan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terhadap implementasi Standar Pelayanan Publik adalah kendala utama kualitas pelayanan di seluruh instansi pemerintah kita. Rendahnya kepatuhan/implementasi Standar Pelayanan mengakibatkan berbagai jenis maladministrasi berikutnya yang didominasi oleh perilaku aparatur misalnya ketidakjelasan prosedur, ketidakpastian jangka waktu layanan, pungutan liar, korupsi, ketidakpastian layanan perijinan investasi, kesewenang-wenangan dan secara makro mengakibatkan rendahnya kualitas pelayanan publik.

Hal ini mengakibatkan ekonomi berbiaya tinggi, hambatan pertumbuhan investasi, dan tentu saja berdampak kepada kepercayaan publik terhadap aparatur dan pemerintah menurun yang berpotensi mengarah pada apatisme publik. Akibatnya terjadi korupsi, inefisiensi birokrasi dan kualitas pelayanan publik menjadi rendah. Karena itu dibutuhkan standar pelayanan sebagai instrumen yang digunakan 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.

12.2 Indeks Kepuasan Masyarakat

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.

Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan. Kepuasan penerima pelayanan dicapai apabila penerima pelayanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan.

Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah perlu disusun IKM sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan. Di samping itu data IKM dapat menjadi bahan penilaian terhadap unsur pelayanan yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Pada dasarnya pelaksanaan survey IKM sudah ditetapkan di dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 14 tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan IKM Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Yang merupakan salah satu alat ukur untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap suatu layanan. Angka indeks yang didapatkan merupakan angka persepsi masyarakat terhadap layanan dari pemerintah yang mengukur tingkat kualitas pelayanan. Kategori jawaban terdiri dari empat tingkat dari tingkat kurang baik diberi nilai 1 (satu) sampai dengan tingkat sangat baik dan diberi nilai 4 (empat).

Kegiatan penyusunan IKM dimaksudkan untuk mendapatkan data tingkat kepuasan masyarakat melalui survei kepada masyarakat terhadap pelayanan publik yang dilakukan oleh unit penyelenggara pelayanan Pemerintah di wilayah. Tujuannya untuk mendapatkan *feedback* secara berkala atas kinerja/kualitas pelayanan yang diberikan pemerintah kepada masyarakat sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik yang selanjutnya dilakukan secara berkesinambungan.

Selain IKM, metode pengukuran kepuasan lain yang diperkenalkan saat ini adalah metode *Mystery Shopping*. Metode ini adalah salah satu metode pengukuran kualitas layanan dengan cara mengirimkan seseorang untuk menjadi pelanggan/pengguna jasa,

dimana orang tersebut telah mendapatkan pelatihan yang sesuai dan menjalani skenario yang ditentukan. Hemat saya, apapun metode yang dipakai, kepuasan pelayanan adalah salah satu tujuan yang harus dicapai seluruh penyelenggara pelayanan. Hanya dengan begitu terbangun kepercayaan kepada pemerintah dan pelayanan publik sebagai tugas utama pemerintah terlaksana dengan baik.

12.3 Perubahan Indeks Kepuasan Masyarakat

Kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan pemerintah perlu untuk terus diukur dan dibandingkan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah adalah dengan menggunakan Indeks Kepuasan Masyarakat. Lebih lanjut dalam keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEPMENPAN) Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Umum penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi pemerintah menyebutkan, “Sasaran dari Indeks Kepuasan Masyarakat adalah tingkat pencapaian kinerja unit pelayanan instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.” (KEPMENPAN, 2017).

Adapun pada beberapa tahun terakhir Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEPMENPAN) Nomor 14 Tahun 2017 Tentang Pedoman Umum penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat terus diperbaharui dengan berbagai latar belakang perubahan yang dapat dilihat sebagai berikut:

Penyusunan IKM Unit Pelayanan Instansi Pemerintah menjadi PERMENPANRB No. 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Dengan alasan perubahan sebagai berikut:

- a. Belum mengacu pada UU 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan UU 12 Tahun 2011 tentang pembentukan peraturan perundangundangan.
- b. Ruang lingkup IKM belum selaras dengan Komponen Standar Pelayanan.

Hasil dari perubahan ke Permenpan No. 16 Tahun 2004 dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan pelayanan menggunakan metode dan teknik IKM yang disesuaikan dengan kebutuhan.

BAB 13

TANTANGAN PELAYANAN PUBLIK

13.1 Pelayanan Publik

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 yaitu setiap institusi penyelenggara Negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik.

Dalam pelaksanaan pelayanan publik harus berdasarkan standar pelayanan sebagai 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. Pelayanan publik diatur dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pengaturan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Selain itu, pengaturan mengenai pelayanan publik bertujuan agar terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik; agar terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik; agar terpenuhinya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan agar terwujudnya perlindungan

dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam perundang-undangan. Untuk menjamin kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik diperlukan Pembina dan penanggung jawab. Pembina tersebut terdiri atas pimpinan lembaga Negara, pimpinan kementerian, pimpinan lembaga pemerintah non kementerian, pimpinan lembaga komisi Negara atau yang sejenis, dan pimpinan lembaga lainnya; gubernur pada tingkat provinsi; bupati pada tingkat kabupaten; dan walikota pada tingkat kota. Para Pembina tersebut mempunyai tugas melakukan pembinaan, pengawasan, dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dari penanggung jawab. Sedangkan penanggung jawab adalah pimpinan kesekretariatan lembaga atau pejabat yang ditunjuk Pembina. Penanggung jawab mempunyai tugas untuk mengkoordinasikan kelancaran penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan standar pelayanan pada setiap satuan kerja; melakukan evaluasi penyelenggaraan pelayanan publik; dan melaporkan kepada Pembina pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik di seluruh satuan kerja unit pelayanan publik.

Penyelenggaraan pelayanan publik meliputi pelaksanaan pelayanan; pengelolaan pengaduan masyarakat; pengelolaan informasi; pengawasan internal; penyuluhan kepada masyarakat; dan pelayanan konsultasi. Apabila terdapat ketidakmampuan, pelanggaran dan kegagalan penyelenggaraan pelayanan yang bertanggung jawab adalah penyelenggara dan seluruh bagian organisasi penyelenggara. Dalam rangka mempermudah penyelenggaraan berbagai bentuk pelayanan publik, dapat dilakukan penyelenggaraan sistem pelayan terpadu. Selain itu, dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, dapat dilakukan kerja sama antar penyelenggara meliputi kegiatan yang berkaitan dengan teknis operasional pelayanan dan/atau pendukung pelayanan. Dalam hal penyelenggara yang memiliki lingkup kewenangan dan tugas pelayanan publik tidak dapat dilakukan sendiri karena keterbatasan sumber daya dan/atau dalam keadaan darurat, penyelenggara dapat meminta bantuan kepada penyelenggara lain yang mempunyai kapasitas memadai. Dalam keadaan darurat, permintaan penyelenggara lain wajib dipenuhi oleh

penyelenggara pemberi bantuan sesuai dengan tugas dan fungsi organisasi penyelenggara yang bersangkutan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Penyelenggara dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain dalam bentuk penyerahan sebagian tugas penyelenggaraan pelayanan publik kepada pihak lain dengan ketentuan perjanjian kerja sama tersebut dituangkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan dalam pelaksanaannya didasarkan pada standar pelayanan; penyelenggara berkewajiban untuk memberikan informasi terkait perjanjian kerja sama tersebut kepada masyarakat; tanggung jawab pelaksanaan kerja sama berada pada penerima kerja sama sedangkan tanggung jawab penyelenggaraan secara menyeluruh berada pada penyelenggara; informasi terkait identitas pihak lain dan identitas penyelenggara sebagai penanggung jawab kegiatan harus dicantumkan oleh penyelenggara pada tempat yang jelas dan mudah diketahui oleh masyarakat; dan penyelenggara dan pihak lain mempunyai kewajiban untuk mencantumkan alamat tempat mengadu dan sarana untuk menampung keluhan masyarakat yang mudah diakses, antara lain telepon, pesan layanan singkat, laman, *e-mail*, dan kotak pengaduan. Pihak lain yang dimaksud dalam hal ini wajib berbadan hukum Indonesia sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kerja sama yang diselenggarakan tidak menambah beban bagi masyarakat serta dalam rangka untuk menyelenggarakan pelayanan publik.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, standar pelayanan wajib disusun oleh penyelenggara dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi lingkungan. Dalam penyusunan tersebut wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait. Standar pelayanan meliputi dasar hukum; persyaratan; sistem, mekanisme, dan prosedur; jangka waktu penyelesaian; biaya/tariff; produk pelayanan; sarana, prasarana, dan/atau fasilitas; kompetensi pelaksana; pengawasan internal; penanganan pengaduan, saran, dan masukan; jumlah pelaksana; jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan; jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya, dan risiko keraguan; dan evaluasi kinerja pelaksana.

Dengan menerapkan standar pelayanan publik dengan baik, diharapkan penyelenggaraan pelayanan publik dapat menghasilkan kepuasan masyarakat sebagai pihak yang menerima pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara dituntut untuk menerapkan prinsip efektif, efisien, inovasi dan komitmen mutu. Karena orientasi dari pelayanan publik adalah kepuasan masyarakat, masyarakat mendapatkan pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan atau bahkan melebihi dari harapan masyarakat.

Angin reformasi birokrasi telah bertiup sejak digulirkannya reformasi tahun 1998 yang lalu, semua pihak yang berkepentingan baik masyarakat penerima layanan maupun lembaga penyedia layanan telah berupaya memperbaiki kualitas layanannya sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Akan tetapi sampai saat ini pelayanan publik masih nampaknya masih jauh dari harapan dan masih harus terus ditingkatkan. Dari sisi pengawas, tak kurang dari UKP4, Kempan RB dan lembaga Ombudsman bahu membahu berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Definisi Pelayanan Publik dalam UU No. 25 tahun 2009 adalah; “Segala upaya untuk memenuhi kebutuhan warga dalam bentuk barang, jasa dan administratif yang disediakan oleh penyelenggara layanan”. Sedangkan menurut Permenpan no.36 tahun 2012 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.”.

Ada 3 Aktor utama dalam UU No.25 tahun 2009;

1. Korporasi/swasta, penyelenggara negara, lembaga independen,
2. Pelaksana adalah orang yang berinteraksi langsung dengan Masyarakat
3. Masyarakat sebagai penerima manfaat.

Ada beberapa jenis pelayanan publik yang ditinjau dari jenis penyediannya:

- a) Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh organisasi korporasi/swasta. Ini adalah semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta, misalnya rumah sakit

BAB 14

KEADILAN DALAM PELAYANAN PUBLIK

14.1 Keadilan

Keadilan berasal dari kata adil, menurut Kamus Bahasa Indonesia adil adalah tidak sewenang-wenang, tidak memihak, tidak berat sebelah. Adil terutama mengandung arti bahwa suatu keputusan dan tindakan didasarkan atas norma-norma objektif. Keadilan pada dasarnya adalah suatu konsep yang relatif, setiap orang tidak sama, adil menurut yang satu belum tentu adil bagi yang lainnya, ketika seseorang menegaskan bahwa ia melakukan suatu keadilan, hal itu tentunya harus relevan dengan ketertiban umum dimana suatu skala keadilan diakui. Skala keadilan sangat bervariasi dari satu tempat ke tempat lain, setiap skala didefinisikan dan sepenuhnya ditentukan oleh masyarakat sesuai dengan ketertiban umum dari masyarakat tersebut.

Di Indonesia keadilan digambarkan dalam Pancasila sebagai dasar negara, yaitu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Dalam sila lima tersebut terkandung nilai-nilai yang merupakan tujuan dalam hidup bersama. Adapun keadilan tersebut didasari dan dijiwai oleh hakikat keadilan kemanusiaan yaitu keadilan dalam hubungannya manusia dengan dirinya sendiri, manusia dengan manusia lainnya, manusia dengan masyarakat, bangsa, dan negara, serta hubungan manusia dengan Tuhannya.¹⁷ Nilai-nilai keadilan tersebut haruslah merupakan suatu dasar yang harus diwujudkan dalam hidup bersama kenegaraan untuk mewujudkan tujuan negara, yaitu mewujudkan kesejahteraan seluruh warganya dan seluruh wilayahnya, mencerdaskan seluruh warganya. Demikian pula nilai-nilai keadilan tersebut sebagai dasar dalam pergaulan antar negara sesama bangsa didunia dan prinsip-prinsip ingin menciptakan ketertiban hidup bersama dalam suatu pergaulan antarbangsa di dunia dengan berdasarkan suatu prinsip kemerdekaan bagi setiap bangsa, perdamaian abadi, serta keadilan

dalam hidup bersama (keadilan sosial).

Teori keadilan sebagai berikut

a. Teori Keadilan Aristoteles

Aristoteles dalam karyanya yang berjudul *Etika Nichomachea* menjelaskan pemikiran pemikirannya tentang keadilan. Bagi Aristoteles, keutamaan, yaitu ketaatan terhadap hukum (hukum polis pada waktu itu, tertulis dan tidak tertulis) adalah keadilan. Dengan kata lain keadilan adalah keutamaan dan ini bersifat umum. Theo Huijbers menjelaskan mengenai keadilan menurut Aristoteles di samping keutamaan umum, juga keadilan sebagai keutamaan moral khusus, yang berkaitan dengan sikap manusia dalam bidang tertentu, yaitu menentukan hubungan baik antara orang-orang, dan keseimbangan antara dua pihak. Ukuran keseimbangan ini adalah kesamaan numerik dan proporsional. Hal ini karena Aristoteles memahami keadilan dalam pengertian kesamaan. Dalam kesamaan numerik, setiap manusia disamakan dalam satu unit. Misalnya semua orang sama di hadapan hukum. Kemudian kesamaan proporsional adalah memberikan kepada setiap orang apa yang menjadi haknya, sesuai kemampuan dan prestasinya.

Selain itu Aristoteles juga membedakan antara keadilan distributif dengan keadilan korektif. Keadilan distributif menurutnya adalah keadilan yang berlaku dalam hukum publik, yaitu berfokus pada distribusi, honor kekayaan, dan barang-barang lain yang diperoleh oleh anggota masyarakat. Kemudian keadilan korektif berhubungan dengan pembetulan sesuatu yang salah, memberikan kompensasi kepada pihak yang dirugikan atau hukuman yang pantas bagi pelaku kejahatan. Sehingga dapat disebutkan bahwa ganti rugi dan sanksi merupakan keadilan akorektif menurut Aristoteles. Teori keadilan menurut Aristoteles yang dikemukakan oleh Theo Huijbers adalah sebagai berikut:

1. Keadilan dalam pembagian jabatan dan harta benda publik. Disini berlaku kesamaan geometris. Misalnya seorang Bupati jabatannya dua kali lebih penting dibandingkan dengan Camat, maka Bupati harus mendapatkan kehormatan dua kali lebih banyak daripada Camat. Kepada yang sama penting diberikan yang sama, dan yang tidak sama penting diberikan yang tidak sama.

2. Keadilan dalam jual-beli. Menurutnya harga barang tergantung kedudukan dari para pihak. Ini sekarang tidak mungkin diterima.
3. Keadilan sebagai kesamaan aritmatik dalam bidang privat dan juga publik. Kalau seorang mencuri, maka ia harus dihukum, tanpa mempedulikan kedudukan orang yang bersangkutan. Sekarang, kalau pejabat terbukti secara sah melakukan korupsi, maka pejabat itu harus dihukum tidak peduli bahwa ia adalah pejabat.
4. Keadilan dalam bidang penafsiran hukum. Karena Undang-Undang itu bersifat umum, tidak meliputi semua persoalan konkret, maka hakim harus menafsirkannya seolah-olah ia sendiri terlibat dalam peristiwa konkret tersebut. Menurut Aristoteles, hakim tersebut harus memiliki epikeia, yaitu “suatu rasa tentang apa yang pantas”.

b. Teori Keadilan John Rawls

Menurut John Rawls, keadilan adalah fairness (justice as fairness). Pendapat John Rawls ini berakar pada teori kontrak sosial Locke dan Rousseau serta ajaran deontologi dari Imanuel Kant. Beberapa pendapatnya mengenai keadilan adalah sebagai berikut :

- 1) Keadilan ini juga merupakan suatu hasil dari pilihan yang adil. Ini berasal dari anggapan Rawls bahwa sebenarnya manusia dalam masyarakat itu tidak tahu posisinya yang asli, tidak tahu tujuan dan rencana hidup mereka, dan mereka juga tidak tahu mereka milik dari masyarakat apa dan dari generasi mana (veil of ignorance). Dengan kata lain, individu dalam masyarakat itu adalah entitas yang tidak jelas. Karena itu orang lalu memilih prinsip keadilan.
- 2) Keadilan sebagai fairness menghasilkan keadilan prosedural murni. Dalam keadilan prosedural murni tidak ada standar untuk menentukan apa yang disebut “adil” terpisah dari prosedur itu sendiri. Keadilan tidak dilihat dari hasilnya, melainkan dari sistem (atau juga proses) itu sendiri.
- 3) Dua prinsip keadilan. Pertama, adalah prinsip kebebasan yang sama sebesar- besarnya (principle of greatest equal liberty). Prinsip ini mencakup:
 - a. Kebebasan untuk berperan serta dalam kehidupan politik

- (hak bersuara, hak mencalonkan diri dalam pemilihan);
- b. Kebebasan berbicara (termasuk kebebasan pers);
 - c. Kebebasan berkeyakinan (termasuk keyakinan beragama);
 - d. Kebebasan menjadi diri sendiri (person)
 - e. Hak untuk mempertahankan milik pribadi. Kedua, prinsip keduanya ini terdiri dari dua bagian, yaitu prinsip perbedaan (the difference principle) dan prinsip persamaan yang adil atas kesempatan (the principle of fair equality of opportunity). Inti prinsip pertama adalah bahwa perbedaan sosial dan ekonomis harus diatur agar memberikan manfaat yang paling besar bagi mereka yang paling kurang beruntung. Istilah perbedaan sosio-ekonomis dalam prinsip perbedaan menuju pada ketidaksamaan dalam prospek seorang untuk mendapatkan unsur pokok kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas. Sedang istilah yang paling kurang beruntung (paling kurang diuntungkan) menunjuk pada mereka yang paling kurang mempunyai peluang untuk mencapai prospek kesejahteraan, pendapatan dan otoritas. Dengan demikian prinsip perbedaan menurut diaturnya struktur dasar masyarakat adalah sedemikian rupa sehingga kesenjangan prospek mendapat hal-hal utama kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas diperuntukkan bagi keuntungan orang-orang yang paling kurang diuntungkan.
- c. Teori Keadilan Thomas Hobbes Menurut Thomas Hobbes keadilan ialah suatu perbuatan dapat dikatakan adil apabila telah didasarkan pada perjanjian yang telah disepakati. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa keadilan atau rasa keadilan baru dapat tercapai saat adanya kesepakatan antara dua pihak yang berjanji. Perjanjian disini diartikan dalam wujud yang luas tidak hanya sebatas perjanjian dua pihak yang sedang mengadakan kontrak bisnis, sewa-menyewa, dan lain-lain. Melainkan perjanjian disini juga perjanjian jatuhan putusan antara hakim dan terdakwa, peraturan perundang- undangan yang tidak memihak pada satu pihak saja tetapi saling mengedepankan kepentingan dan kesejahteraan publik.
- d. Teori Keadilan Roscoe Pound Roscoe Pound melihat keadilan dalam hasil-hasil konkrit yang bisa diberikannya kepada masyarakat. Ia melihat bahwa hasil yang diperoleh itu hendaknya

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto. 2002 *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: PSKK-UGM.
- Alo liliweri. 1997. *Komunikasi Antar-Pribadi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Barata, A. A. 2013. *Dasar - Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Ellex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Carino, M. 1994. Natural Pearl Farming in The Early Century at Bahaia de Lapaz South Baja California, Mexico. *Journal of Shellfish Research*, Vol. 13, No. 1, pp 346-347.
- Christian Gronroos. 1998. *Service Management and Marketing: A Moment of Truth*. Singapore: Maxwell Macmillan International.
- Denhart R.B. 1984. *Theories of Public Organization*. California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Dwiantara, Lukas. dan Sumarto, Rumsari Hadi. 2004. *Manajemen Logistik, Pedoman Praktis*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Depok: PT.RajaGrafindo Persada.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung:Mandar Maju.
- Ivancevich, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

- Juniarso Ridwan dan Achmad Sodik Sudrajat. 2009. *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung: Nuansa.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran Di Indonesia : Analisis, Perencanaan, Implementasi Dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Leach, Steve; Stewart, John and Kieron Walsh. 1994. *The Changing Organization and Management of Local Government*, McMillan Press Ltd.
- Lukman, Sampara. 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Moerir. 2010 *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999 *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Riyadi Suprpto, 2005, *Reformasi Birokrasi di Indonesia*, Grafiti, Jakarta.
- Savas, Emanuel S. 1987. *Privatization The Key to Better Government*. New Jersey: Chatham House Publishers, Inc. Post Office Box One Chatham.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zauhar Soesilo. 1996. *Reformasi Administrasi : Konsep, Dimensi dan Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Elek Media Kompetindo.