

STRATEGI DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya

Kamaruddin Sellang, S.Sos., M.A.P.

DR. H. Jamaluddin, S.Sos., M.Si.

Ahmad Mustanir, S.I.P., M.Si.



Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya

Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pelayanan publik menjadi ramai diperbincangkan, karena pelayanan publik merupakan salah satu variabel yang menjadi ukuran keberhasilan otonomi daerah. Apabila pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah daerah menjadi baik atau berkualitas, maka pelaksanaan otonomi daerah dapat dikatakan berhasil. Di samping sudah menjadi keharusan bagi pemerintah pusat sampai pada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas berbagai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, isu tentang kualitas pelayanan publik ini juga dipicu adanya pengaruh perubahan paradigma ilmu administrasi, termasuk perubahan global yang terjadi di berbagai bidang kehidupan dan di berbagai belahan dunia.

Strategi peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan cara memperbaiki manajemen kualitas jasa (service quality management), yakni upaya meminimalisasi kesenjangan (gap) antara tingkat layanan yang disediakan organisasi dengan harapan dan keinginan customer (masyarakat pengguna). Dalam rangka memperbaiki kualitas layanan ini, manajemen harus mampu menerapkan teknik-teknik manajemen yang berorientasi pada kebutuhan customer dengan pendekatan Citizen's Charter (Maklumat Pelayanan) yaitu sebuah pendekatan penyelenggaraan pelayanan publik yang menempatkan pengguna layanan sebagai pusat pelayanan, artinya kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan harus menjadi pertimbangan utama dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pelayanan publik.

Penerbit : Qiara Media Partner
Jl. Srikaya No.29, Porworejo Pasuruan
Jawa Timur Indonesia
Telp/Fax : (0343) 5613081
PH : +62 812-5244-3168
Email: qiaramediapartner@gmail.com
<http://qiaramediapartner.blogspot.com>

Buku Ajar

ISBN



9 786237 365013

Sanksi Pelanggaran Pasal 22: Undang Undang Nomor 19 Tahun 2002

Tentang Hak Cipta

1. Barangsiapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dengan atau denda paling banyak Rp5.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan / atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

STRATEGI DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya

CV. PENERBIT QIARA MEDIA

168 hlm : 14 x 20 cm

Copyright @2019 Kamaruddin Sellang, Jamaluddin,
Ahmad Mustanir

Penulis:

Kamaruddin Sellang, S.Sos., M.AP.

DR. H. Jamaluddin, S.Sos, M.Si.

Ahmad Mustanir, S.I.P., M.Si.

Editor : Qiara Media

Layout : Erika

Desainer Sampul : Erika

Gambar diperoleh dari www.google.com

Cetakan Pertama, 2019

Diterbitkan oleh: CV. Penerbit Qiara Media

Email: qiaramediapartner@gmail.com

Wb: <http://qiaramediapartner.blogspot.com>

Ig: [qiara_media](https://www.instagram.com/qiara_media)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip dan/atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis penerbit.

KATA SAMBUTAN

Rektor Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang
Kabupaten Sidenreng Rappang - Sulawesi Selatan

Assalamu Alaikum Wr.Wb.

Syukur Alhamdulillah saya ucapkan kehadirat Allah S.W.T, atas segala limpahan rahmat dan hidayahnya yang telah diberikan, sehingga dapat memberi sambutan di dalam buku ini, semoga memberikan manfaat. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada junjungan Nabi Muhammad S.A.W. sebagai nabi dan rasul pilihan Allah S.W.T. yang menjadi panutan kita.

Karya ilmiah merupakan salah satu prestasi tersendiri bagi seorang dosen dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan tinggi di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Oleh karena itu, kehadiran buku ini patut untuk diberikan sambutan dan penghargaan.

Buku “***Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya***” yang ditulis oleh tim, adalah sesuai bidang keahliannya, dan dapat merupakan buku referensi atau buku penunjang dalam Mata Kuliah Manajemen Pelayanan Publik (MKBL), Pengantar Ilmu Administrasi Negara (MKB), Birokrasi Pemerintahan dan Pemerintahan Daerah. Buku ini diterbitkan untuk membantu mahasiswa, dosen, dan aparatur sipil negara agar dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan yang lebih mendalam dan juga dapat mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari secara kaffah. Buku ini membahas masalah dimensi, konsep, indikator dan implementasi dalam pelayanan publik. Buku ini dapat membuat

setiap pembacanya ingin merampungkan seluruh isi buku ini, karena isinya mudah dimengerti dari berbagai latar belakang pendidikan

Buku ini sesuai silabus nasional untuk matakuliah tersebut diatas. Saya berharap buku ini dapat diterima seluruh lapisan masyarakat, utamanya bagi kalangan mahasiswa, dosen dan kalangan aparatur sipil negara.

Semoga buku ini bermanfaat bagi orang banyak. Terima kasih kami sampaikan kepada Tim penulis kepada Saudara Kamaruddin Sellang, S.Sos., M.A.P., dan Ahmad Mustanir, S.I.P., M.Si. yang telah berusaha dengan giat, dan kerja keras sehingga buku ini dapat diterbitkan. Terima kasih juga kepada pemerintah melalui Kemenristek Dikti yang memberikan dana hibah penelitian dosen pemula kepada penulis, serta kepada badan Penerbit dan Percetakan, serta semua pihak yang terkait untuk dapat menghadirkan buku ini. semoga bermanfaat dan menjadi amal saleh bagi penulisnya.

Wassalamu Alaikum Wr.Wb.

Rappang, Jum'at 14 Juni 2019
Rektor UMS Rappang



DR. H. Jamaluddin, S.Sos, M.Si.
NIDN. 0907057001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil Alamin. Segala puji hanya milik Allah S.W.T. Shalawat dan salam selalu tercurahkan kepada Rasulullah SAW. Berkat limpahan dan rahmat-Nya tim penulis dapat menyelesaikan penulisan buku teks ini sebagai manifestasi dan wujud pengabdian penuis kepada Allah Azzawajalla dan sebagai bentuk pengabdian dalam bidang ilmu pengetahuan.

Buku teks ini adalah merupakan pengembangan hasil penelitian oleh tim dengan judul penelitian “*Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kabupaten Sidenreng Rappang*” Studi pada Dinas Sosial, Kependudukan dan Pencatatan Sipil, dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidenreng Rappang”.

Buku ini diperuntukkan untuk kalangan mahasiswa, dosen, aparatur birokrasi terutama yang bersentuhan langsung dengan pemberian pelayanan publik, dan juga bagi yang gemar membaca di semua kalangan, terutama bagi pihak yang ingin mengetahui penerapan prinsip-prinsip pelayanan publik, kinerja dan kualitas pelayanan.

Buku ini terbit berkat dukungan dari beberapa pihak, olehnya itu kami sangat berterima kasih kepada Bapak DR. H. Jamaluddin, S.Sos., M.Si. (Rektor Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang), Bapak Herman D, S.Pd., S.I.P., M.Si., (Dekan Fisipol UMS Rappang) beserta seluruh teman-teman dosen dan staf Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang, yang telah

memberikan dorongan dan motivasi sehingga buku ini dapat diterbitkan.

Kami berharap semoga buku ini dapat bermanfaat bagi semua kalangan, terutama para pembaca dan dapat mendapatkan masukan, saran serta kritikan yang bersifat konstruktif.

Rappang, 14 Juni 2019

Penulis Tim

DAFTAR ISI

SAMBUTAN REKTOR UMS RAPPANG	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Administrasi, Organisasi, Manajemen, dan Pelayanan Publik.....	9
BAB 2 KONSEP PELAYANAN PUBLIK	21
A. Pendahuluan	21
B. Pelayanan Publik	22
1. Pengertian Pelayanan Publik	22
2. Standar Pelayanan Publik	26
3. Faktor Pendukung Pelayanan	29
4. Konsep Dasar Penyelenggaraan Pelayanan Publik	30
5. Konsep Pelayanan Publik Berbasis ICT	32
C. Birokrasi dalam Pelayanan Publik	34
D. Karakteristik Pelayanan Publik	51
E. Nilai-Nilai Luhur dalam Pelayanan Publik.....	59
BAB 3 KONSEP KINERJA PELAYANAN PUBLIK.....	61
A. Pendahuluan	61
B. Pengertian Kinerja dalam Pelayanan Publik	61
C. Standar Kinerja Pelayanan Publik	65
D. Pengukuran Kinerja Pelayanan Publik	69
E. Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Pelayanan Publik ..	72
F. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pelayanan.....	75
BAB 4 KONSEP GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK	78

A. Pendahuluan	78
B. Konsep Good Governance	80
C. Prinsip-Prinsip Good Governance	90
D. Penerapan Good Governance pada Sektor Publik	92
E. Konsep Dinamika Pelayanan Publik	98
F. Pelayanan Publik yang Efisien	104
G. Pelayanan Publik yang Responsif	105
H. Pelayanan Publik yang Transparan	106

BAB 5 KONSEP STRATEGI DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK 108

A. Pendahuluan	108
B. Pengertian Strategi	109
C. Konsep Otonomi Daerah	111
D. Model Pelayanan Publik dalam Perspektif New Public Service dan Good Governance	112
E. Strategi Pengembangan E-Government	113
F. Strategi Memperbaharui Sistem dan Organisasi Publik ...	117

BAB 6 IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK 119

A. Pendahuluan	119
B. Profil Kabupaten Sidenreng Rappang	124
C. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	129
D. Hambatan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	138
E. Relevansi Hasil Penelitian Terdahulu	140
F. Kesimpulan	144

ACKNOWLEDGEMENT.....	146
DAFTAR PUSTAKA	147
TENTANG PENULIS.....	156

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak diberlakukannya otonomi daerah, pelayanan publik menjadi ramai diperbincangkan, karena pelayanan publik merupakan salah satu variabel yang menjadi ukuran keberhasilan otonomi daerah. Apabila pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah daerah menjadi baik atau berkualitas, maka pelaksanaan otonomi daerah dapat dikatakan berhasil. Di samping sudah menjadi keharusan bagi pemerintah pusat sampai pada pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas berbagai pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, isu tentang kualitas pelayanan publik ini juga dipicu adanya pengaruh perubahan paradigma ilmu administrasi, termasuk perubahan global yang terjadi di berbagai bidang kehidupan dan di berbagai belahan dunia.

Strategi peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan dengan cara memperbaiki manajemen kualitas jasa (*service quality management*), yakni upaya meminimalisasi kesenjangan (*gap*) antara tingkat layanan yang disediakan organisasi dengan harapan dan keinginan *customer* (masyarakat pengguna). Dalam rangka memperbaiki kualitas layanan ini, manajemen harus mampu menerapkan teknik-teknik manajemen yang berorientasi pada kebutuhan *customer* dengan pendekatan *Citizen's Charter* (Maklumat Pelayanan) yaitu sebuah pendekatan penyelenggaraan pelayanan publik yang menempatkan pengguna layanan sebagai pusat pelayanan, artinya kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan harus

menjadi pertimbangan utama dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pelayanan publik.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah bertujuan untuk memberikan pelayanan yang cepat, efektif, efisien, dan nyaman kepada masyarakat. Berbagai isu implementasi perlu dianalisis dan diperhatikan agar implementasi otonomi daerah dapat berjalan dengan baik, agar tercipta pola pemerintahan yang baik, efisien, dan efektif untuk memberikan pelayanan kepada publik.

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Pasal 2 berbunyi “Undang-Undang tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik” Pasal 3 berbunyi “Tujuan undang-undang tentang pelayanan publik adalah; a) terwujudnya batasan dan hubungan yang jelas tentang hak, tanggungjawab, kewajiban, dan kewenangan seluruh pihak yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik, b) terwujudnya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang layak sesuai dengan asas-asas tujuan pemerintahan dan korporasi yang baik, c) terpenuhinya penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan; dan d) terwujudnya perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pemberian pelayanan publik secara cepat dan tepat dalam era informasi dan globalisasi yang sedemikian pesat dan cepat mutlak untuk dilaksanakan. Sebab kalau tidak akan melahirkan suatu gejolak sosial, bahkan disintegrasi bangsa yang pada akhirnya akan melahirkan perpecahan dan kehancuran bangsa

dan negara. Untuk mewujudkan pelayanan yang berkualitas, transparan dan akuntabel antara lain telah ditetapkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor. 26/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

Apabila dilihat dari fungsi utama pemerintah daerah yang merupakan penyelenggara pelayanan publik, dan seiring dengan tuntutan perkembangan, maka menjadi keharusan pemerintah untuk melakukan perbaikan dalam pelayanan publik tersebut. Akan tetapi fenomena saat ini, kepercayaan masyarakat/publik terhadap kinerja pemerintah atau pelaku birokrasi pelayanan masih mengalami pergeseran oleh akibat dari masih terdapatnya kinerja aparatur pemerintah / birokrasi yang masih rendah. Masih adanya keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan dari pemerintah daerah, khususnya di daerah di Kabupaten Sidenreng Rappang, baik yang secara langsung maupun tidak langsung, seperti keluhan terhadap prosedur layanan yang belum jelas, belum transparansi prosedur layanan melalui papan informasi atau secara online, waktu penyelesaian layanan belum jelas dan belum transparan, dan belum partisipatif, sarana atau jaringan internet belum lengkap dan belum memadai, terkadang blangko e-ktp habis pada layanan administratif, serta belum adanya sosialisasi ke publik melalui media offline ataupun media *online*. Hal-hal inilah yang menimbulkan ketidakpahaman publik akan prosedur layanan, sehingga terkadang masyarakat harus bolak balik untuk melengkapi persyaratan yang diminta. Disisi lain masyarakat mengharapkan akan hak-haknya untuk dilayani dengan baik, cepat, tepat, akurat, mudah, bebas biaya, dan transparan.

Pelayanan publik merupakan aspek pelayanan pokok bagi aparatur sipil negara sesuai dengan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 alenia 4, yaitu melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial. Dalam kinerja sektor publik, tidak dapat dipisahkan dari penentuan standar pelayanan publik. Manajemen kinerja sektor publik belum dikatakan lengkap apabila tidak ditetapkan standar pelayanan publik yang menjadi acuan bagi manajemen dalam bertindak. Standar pelayanan publik merupakan standar kinerja minimal yang harus dipenuhi oleh suatu instansi pemerintah dalam suatu organisasi sektor publik. Dalam rangka memenuhi standar pelayanan publik tersebut, setiap unit pelayanan harus menetapkan standar pelayanan minimum (SPM).

Pelayanan publik merupakan pelayanan dasar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan publik sebagai indikator penting dalam penilaian kinerja pemerintah, baik ditingkat pusat maupun daerah. Penyelenggaraan pemerintahan dikatakan baik jika pelayanan publik yang dilakukan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Pelayanan yang baik dan berkualitas memberikan implikasi kepuasan kepada masyarakat, karena masyarakat secara langsung menilai terhadap kinerja pelayanan yang diberikan. Indikator kepuasan masyarakat itulah yang menjadi tolaak ukur keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan (Hayat, 2017).

Gelombang reformasi telah bergulir menuntut perubahan dalam segala tatanan kehidupan kenegaraan. Salah satu latar

belakang bergulirnya reformasi adalah masyarakat kecewa kepada pemerintah. Pemerintah tidak mampu memberikan pelayanan baik kepada masyarakat. Rakyat sebagai pemilik kedaulatan sudah tidak memiliki haknya lagi. Semangat reformasi telah mewarnai pendayagunaan aparatur negara dengan tuntutan untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran dan keterpaduan pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan.

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah Pasal 344 berbunyi; (1) pemerintahan daerah wajib menjamin terselenggaranya pelayanan publik berdasarkan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, (2) pelayanan publik diselenggarakan berdasarkan asas; (a) kepentingan umum, (b) kepastian hukum, (c) kesamaan hak, (d) keseimbangan hak dan kewajiban, (e) keprofesionalan; (f) partisipatif, (g) persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, (h) keterbukaan, i) akuntabilitas, (j) fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, (k) ketepatan waktu, dan (l) kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Pemberian pelayanan publik secara cepat dan tepat dalam era informasi dan globalisasi yang sedemikian pesat dan cepat, mutlak untuk dilaksanakan, sebab kalau tidak, akan melahirkan suatu gejolak sosial, bahkan disintegrasi bangsa yang pada akhirnya akan melahirkan perpecahan dan kehancuran bangsa dan negara. Perkembangan informasi dan komunikasi yang ditandai mengglobalnya kehidupan berdampak pada meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat. Hal ini sekaligus memberi dampak pada semakin profesionalnya masyarakat mengelola suatu pekerjaan. Dalam kondisi seperti itu, maka waktu dan pelayanan akan menjadi sangat berharga bagi

masyarakat. Setiap orang ingin mendapat pelayanan yang cepat dan tepat, sebab mereka selalu ingin menggunakan waktu seefisien mungkin. Selain kecepatan dan ketepatan, kualitas pelayanan juga sangat diperlukan masyarakat dewasa ini. Kualitas dapat dimaknai sebagai kepuasan penerima layanan.

Sebagai upaya pemenuhan akan hal tersebut, maka Instruksi Presiden Nomor 1 tahun 1995 tentang perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat dijadikan sebagai acuan dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat, hingga sekarang ini kualitas pelayanan publik masih diwarnai berbagai masalah seperti pelayanan yang sulit untuk diakses, prosedur yang berbelit-belit ketika harus mengurus suatu perijinan tertentu, biaya yang tidak jelas, merupakan indikator rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia. Dimana hal ini juga sebagai akibat dari berbagai permasalahan pelayanan publik yang belum dirasakan eksistensinya oleh rakyat.

Disamping itu, terdapat pula kecenderungan adanya ketidakadilan dalam pelayanan publik dimana masyarakat yang tergolong miskin atau kurang mampu dari segi ekonomi, atau masyarakat yang tidak dekat dengan pemberi layanan akan sulit mendapatkan pelayanan. Sebaliknya, bagi mereka yang memiliki "uang", atau masyarakat yang dekat dengan pemberi layanan, lebih mudah mendapatkan pelayanan. Apabila ketidakmerataan dan ketidakadilan ini terus-menerus terjadi, maka pelayanan yang diskriminatif ini akan berpotensi menimbulkan konflik laten dalam kehidupan berbangsa. Potensi ini antara lain kemungkinan terjadinya disintegrasi bangsa, perbedaan yang lebar antar yang kaya (mampu) dan miskin (kurang mampu) dalam konteks pelayanan, peningkatan ekonomi yang lamban, dan pada tahapan tertentu

dapat meledak dan merugikan bangsa Indonesia secara keseluruhan. Kemudian, terdapat kecenderungan diberbagai instansi pemerintah pusat yang enggan menyerahkan kewenangan yang lebih besar kepada daerah otonom, akibatnya pelayanan publik menjadi tidak efektif, efisien dan ekonomis, dan tidak menutup kemungkinan unit-unit pelayanan cenderung tidak memiliki responsibilitas, responsivitas, dan tidak representatif sesuai dengan tuntutan masyarakat.

Fenomena tersebut diatas, lebih disebabkan karena paradigma pemerintahan yang masih belum mengalami perubahan mendasar dari paradigma pelayanan konvensional. Paradigma lama tersebut ditandai dengan perilaku aparatur negara dilingkungan birokrasi pemerintah yang masih menempatkan dirinya untuk dilayani, dan bukannya untuk melayani (*to serve*). Padahal pemerintah menurut paradigma pelayanan prima, seyogyanya melayani bukan dilayani, adalah lebih baik dalam era demokratisasi dan desentralisasi saat ini. Seluruh perangkat birokrasi pemerintah, perlu menyadari bahwa hakikat pelayanan berarti pula semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan bangsa dalam membangun, yang dimanifestasikan antara lain dalam perilaku "melayani, bukan dilayani", "mendorong, bukan menghambat", "mempermudah, bukan mempersulit", "sederhana, bukan berbelit-belit", "terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang".

Fungsi utama pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik, seiring dengan tuntutan perkembangan zaman, sudah seharusnya pemerintah melakukan perbaikan pelayanan publik tersebut. Akan tetapi, kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah / birokrasi mengalami pergeseran semakin parah oleh akibat rendahnya kinerja aparatur pemerintahan.

Kepercayaan dan kehidupan masyarakat menjadi menurun ketika pemerintah yang seharusnya berperan menghadirkan pelayanan prima kepada publik menjadi didominasi dan ditentukan oleh rezim yang berkuasa, sehingga menyebabkan kebalikan daripada pelayanan publik menjadi publiklah yang menjadi pelayan bagi birokrasi

Adanya keluhan dari masyarakat terhadap pelayanan dari pemerintah baik secara langsung maupun tidak langsung, seperti keluhan prosedur yang berbelit-belit, birokrasi yang panjang, Standar Operasional Prosedur masih terkadang tidak dipublikasikan, belum ada kepastian jangka waktu penyelesaian layanan, belum transparansi tentang kepastian besaran biaya yang harus dikeluarkan, dan sikap petugas atau aparatur kurang responsif. Hal ini masih menimbulkan penilaian yang kurang baik dari pengguna layanan publik. Padahal disisi lain, masyarakat merindukan pelayanan publik yang baik dan cepat dengan adanya keseimbangan antara kekuasaan (*power*) yang dimiliki dengan tanggung jawab yang mesti diberikan kepada masyarakat yang dilayani.

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 5 tentang 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 4 huruf 'j' berbunyi "memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna dan santun. Aparatur Sipil Negara diharapkan memiliki jiwa pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mengatasi kondisi tersebut perlu dilakukan perbaikan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik yang berkesinambungan demi mewujudkan pelayanan publik yang prima, sebab pelayanan publik merupakan salah satu fungsi utama pemerintah yang wajib diberikan sebaik-baiknya oleh penyelenggaraan negara. Untuk mewujudkan pelayanan yang

berkualitas, transparan dan akuntabel, telah ditetapkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 26/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Maksud ditetapkannya petunjuk teknis ini adalah sebagai acuan bagi penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas transparansi dan akuntabilitas pelayanan, sementara tujuan ditetapkannya petunjuk teknis ini adalah untuk memberikan kejelasan bagi seluruh penyelenggara pelayanan publik dalam melaksanakan pelayanan publik agar berkualitas sesuai dengan tuntutan dan harapan masyarakat.

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama yang menyangkut pemenuhan hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat, masih menampakkan kinerja yang masih jauh dari yang harapan masyarakat sebagai pengguna layanan. Hal ini dapat dilihat antara lain dari adanya pengaduan dan keluhan dari masyarakat dan pelaku dunia usaha, baik melalui surat pembaca maupun media pengaduan lainnya, misalnya melalui media sosial, yang dikeluhkan menyangkut prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit diakibatkan belum adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dari setiap jenis layanan publik, belum transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, dan terbatasnya fasilitas, sarana, dan prasarana sehingga tidak menjamin kepastian (waktu, dan biaya).

B. Administrasi, Organisasi, Manajemen, dan Pelayanan

1. Administrasi

Administrasi telah ada sejak zaman dahulu kala, yaitu sejak adanya dua orang manusia yang bekerja sama untuk

mencapai tujuan yang mereka sepakati. Sejak adanya peradaban manusia (nabi-nabi dan nenek moyang kita), sudah berkumpul, bekerja bersama-sama mempertahankan eksistensi hidupnya. Dengan adanya kerjasama yang dilakukan pada saat itu, maka sejak itu sudah ada manusia yang menjalankan administrasi.

Administrasi sebagai ilmu pengetahuan (*science*), baru berkembang sejak akhir abad yang lalu (abad XIX), tetapi administrasi sebagai suatu seni (*art*) atau administrasi dalam praktek, timbul bersamaan dengan timbulnya peradaban manusia. Sebagai ilmu pengetahuan, administrasi merupakan suatu fenomena masyarakat yang baru, karena baru timbul sebagai suatu cabang dari ilmu-ilmu sosial, termasuk perkembangannya di Indonesia. Sekalipun administrasi sebagai ilmu pengetahuan baru berkembang di Indonesia, dengan membawa prinsip-prinsip yang universal, akan tetapi dalam prakteknya harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi Indonesia dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempunyai pengaruh (*impact*) terhadap perkembangan ilmu administrasi sebagai suatu disiplin ilmiah yang berdiri sendiri.

Demikian pentingnya administrasi, Charles A. Beard (Sellang, 2016), menyatakan “tidak ada suatu hal untuk abad modern sekarang ini yang lebih penting dari administrasi”. Kelangsungan hidup pemerintahan yang beradab dan kelangsungan hidup dari peradaban itu sendiri akan sangat tergantung atas kemampuan kita untuk membina dan mengembangkan suatu filsafat administrasi yang mampu memecahkan masalah-masalah masyarakat modern.

Adanya tuntutan akan pemenuhan kebutuhan manusia yang semakin meningkat dan kompleks, serta sulit dipenuhi secara individual, dan keterbatasan sumber daya manusia, mewarnai perkembangan kehidupan manusia dewasa ini. Hal ini mendorong manusia melakukan kerjasama, baik secara individual, maupun secara organisasi. Itu sebabnya dikatakan bahwa dunia modern adalah dunianya kerjasama, sebab tanpa kerjasama, tiap individu, organisasi, bahkan negara dan pemerintahan, tidak akan dapat *survive*. Meskipun aktivitas kerjasama sudah ada sejak adanya peradaban manusia, namun pada zaman sekarang ini bentuk kerjasama tersebut semakin menunjukkan kompleksitas dan menyangkut hampir semua aspek kehidupan dan memerlukan sistem peng-administrasian yang kompleks pula.

Ada kecenderungan dalam masyarakat luas di Indonesia, bahwa administrasi dipersepsikan dalam pengertian yang sempit sebagai aktivitas-aktivitas kantor, urusan surat-menyurat yang sering disebut dengan tata usaha. Tetapi pada kajian ilmiah menunjukkan bahwa administrasi memiliki cakupan arti yang luas, yaitu sebagai proses, sebagai fungsi dan sebagai institusi dari tiap kegiatan kerjasama. Secara definitif juga dengan tegas dinyatakan bahwa administrasi adalah organisasi dan manajemen dari setiap kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Demikian pula dalam penyelenggaraan suatu negara dan pemerintahan, tentu saja diperlukan suatu sistem administrasi yang sangat kompleks yang sering disebut dengan administrasi negara. Sejalan dengan perkembangannya, istilah “Negara” digantikan dengan “Publik” untuk menekankan bahwa

administrasi tersebut bertujuan untuk pelayanan publik (*public service*).

Administrasi adalah sebuah istilah yang bersifat generik, yang mencakup semua bidang kehidupan. Karena itu, banyak sekali definisi mengenai administrasi. Sekalipun demikian, ada tiga unsur pokok dari administrasi. Tiga unsur ini pula yang merupakan pembeda apakah sesuatu kegiatan merupakan kegiatan administrasi atau tidak. Dari dimensi administrasi yang ada, kita dapat mengelompokkan administrasi dalam pengertian proses, tata usaha dan pemerintahan atau administrasi negara. Sebagai ilmu, administrasi mempunyai berbagai cabang, yang salah satu diantaranya adalah administrasi negara.

Ahmad (2015:34), mengemukakan bahwa administrasi adalah proses kerjasama antar dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara rasional atas dasar pertimbangan lingkungan.

T. Keban (2008) unsur pokok yang harus diperhatikan dan yang menentukan dinamika administrasi publik adalah;

- 1) Manajemen faktor internal dan eksternal,
- 2) Pengaturan struktur organisasi agar kewenangan dan tanggung jawab termasuk perilakunya sesuai kondisi dan tuntutan lingkungan,
- 3) Respons secara benar terhadap kebutuhan, kepentingan dan aspirasi masyarakat dalam bentuk pembuatan keputusan atau kebijakan publik,
- 4) Pengaturan moral dan etika melalui kode etik agar semua penggunaan kemampuan, kompetensi dan profesi tidak disalahgunakan untuk kepentingan diluar kepentingan publik,

- 5) Pengenalan karakteristik lingkungan dimana administrasi publik itu beroperasi, baik dalam konteks hubungan antar lembaga negara, lembaga swasta, masyarakat, lingkungan lain seperti lingkungan politik, ekonomi, sosial dan budaya, dan
- 6) Akuntabilitas kinerja yaitu suatu janji kepada publik yang harus dipenuhi atau ditepati, dan dapat dipertanggung jawabkan melalui berbagai kegiatan pelayanan atau pemberian barang-barang publik.

Lebih lanjut T. Keban (2008) mengemukakan bahwa dengan memperhatikan begitu banyak unsur yang dipandang penting dalam literatur, maka administrasi publik harus dilihat setidaknya-tidaknya dari enam dimensi strategis, sebagai berikut :

- 1) Dimensi kebijakan
- 2) Dimensi struktur organisasi
- 3) Dimensi manajemen
- 4) Dimensi etika
- 5) Dimensi lingkungan
- 6) Dimensi akuntabilitas kinerja

Dimensi kebijakan menyangkut proses pembuatan keputusan untuk penentuan tujuan dan cara atau alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Proses tersebut dapat dianalogikan dengan sistem kerja otak pada manusia yang memberikan arahan atau tujuan dari suatu tindakan.

Dimensi struktur organisasi berkenaan dengan pengaturan struktur yang meliputi pembentukan unit, pembagian tugas antar unit (lembaga-lembaga publik)

untuk mencapai tujuan dan target, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya. Proses tersebut dapat diumpamakan dengan sistem organ tubuh manusia, yang memiliki peran dan fungsi tersendiri, dan siap melaksanakan tugasnya setelah mendapat perintah dari otak.

Dimensi manajemen menyangkut proses bagaimana kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dapat diimplementasikan (digerakkan, diorganisir dan dikontrol) untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip-prinsip manajemen. Ini dapat dianalogikan dengan sistem jantung dan urat nadi yang menyalurkan darah keseluruh tubuh termasuk ke organ-organnya agar dapat bergerak dan berfungsi.

Dimensi Etika memberikan tuntutan moral terhadap administrator tentang apa yang salah dan apa yang benar, atau apa yang baik dan yang buruk. Ini diibaratkan dengan sistem sensor pada tubuh manusia seperti perasaan, intuisi, dan suara hati nurani yang sering memberi teguran atau mengendalikan diri manusia.

Dimensi lingkungan adalah suasana dan kondisi sekitar yang mempengaruhi seluruh dimensi yang ada yaitu dimensi struktur organisasi, manajemen, kebijakan dan tanggung jawab moral. Hal ini diibaratkan dengan suhu atau iklim serta karakteristik lokasi dimana tubuh manusia bertumbuh dan berkembang. Manakalah iklim atau suhu serta lokasi kurang cocok dengan tubuh manusia, maka tubuh tersebut akan sakit atau terhambat untuk berkembang. Iklim ini tergambar dalam sistem politik,

sosial, ekonomi dan budaya serta teknologi yang mewarnai dinamika administrasi publik dari suatu lingkungan menjadi sangat vital.

Pertanyaan mendasar yang harus dijawab adalah untuk apakah kebijakan, struktur organisasi, manajemen, dan moral dibangun dan dijalankan secara profesional, dan untuk apakah harus disesuaikan dengan lingkungan? Jawaban terhadap pertanyaan tersebut berkenaan dengan tuntutan untuk membuktikan atau mempertanggungjawabkan kinerja. Administrator yang telah dipercayakan sebagai pihak yang profesional dan bermoral itu harus mempertanggungjawabkan segala perbuatan dan keputusan kepada publik yang seharusnya mereka layani dalam bentuk kinerja. Dengan demikian dimensi terakhir dan paling menentukan dari dunia administrasi publik adalah dimensi akuntabilitas kinerja.

Dimensi akuntabilitas kinerja. Dimensi ini memberikan suatu bukti nyata tentang kehadiran dan kegunaan riil pemerintah yang menjalankan fungsi-fungsi administrasi publik di dalam suatu negara.

2. Organisasi

Organisasi dapat diartikan sebagai kumpulan beberapa orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dalam bentuk apapun akan selalu ditemui dalam kehidupan sehari-hari. Organisasi merupakan unsur yang dibutuhkan dalam kehidupan bermasyarakat dengan beberapa alasan, seperti organisasi digunakan untuk mendapatkan sesuatu yang tidak mungkin dapat kita lakukan sendirian, dengan bekerja sama

individu-individu dapat menyelesaikan tugas-tugas yang apabila dikerjakan seorang diri tidak akan tercapai, organisasi dapat menyediakan pengetahuan yang berkesinambungan serta dapat menjadi sumber karier yang penting.

Selayaknya sebuah organisasi seharusnya menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi anggota organisasi maupun bagi masyarakat, sehingga organisasi mampu mempertahankan kelangsungan hidup mereka. Secara umum organisasi dibedakan atas dua bentuk, pertama organisasi dengan orientasi laba seperti perusahaan yang menyediakan produk barang atau jasa (baik perusahaan besar maupun kecil), kemudian organisasi nirlaba atau yang tidak berorientasi laba seperti yayasan, museum, rumah sakit milik pemerintah, sekolah, perkumpulan sosial, dan lain-lain. Adapun bentuk organisasi itu diperlukan usaha-usaha untuk mengelola kegiatan dan orang-orang maupun unsur lainnya yang ada di dalam organisasi agar tercapai tujuan dengan lebih baik.

Setiap organisasi mempunyai kerangka dasar untuk melakukan kegiatan organisasi sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Ada kepemimpinan, sarana dan prasarana, sumber daya manusia, dan pendanaan sebagai satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Kesemuanya berada pada posisi yang seimbang dalam lingkaran manajemen dan sistem yang ada, sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi adalah batang tubuhnya, sementara manajemen adalah penggerak dari batang tubuh organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan terus berkembang serta semakin baik (Hayat, 2017).

3. Manajemen

Semua bentuk organisasi dimana orang-orang bekerja bersama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, membutuhkan manajemen. Manajemen diperlukan organisasi agar usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah. Secara spesifik ada tiga alasan utama dibutuhkannya manajemen dalam organisasi, yaitu: 1) Mencapai tujuan, manajemen mempermudah pencapaian tujuan organisasi dan pribadi, 2) Menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, manajemen menyeimbangkan tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan yang saling bertentangan di antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi (*stakeholders*) seperti pemilik, karyawan, konsumen, pemasok, dan lain-lain, 3) Mencapai efisien dan efektifitas, efisiensi dan efektifitas merupakan ukuran prestasi organisasi.

Seluruh komponen organisasi dijalankan berdasarkan sistem yang dibangun. Organisasi merupakan wadah yang mengorganisir seluruh komponen organisasi untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Dalam organisasi ada sistem yang dijalankan oleh seorang pemimpin untuk melakukan berbagai tindakan organisasi agar tercapai tujuan yang diharapkan bersama. Pemimpin itulah yang mengatur dan mengakomodasi seluruh sel-sel organisasi untuk berjalan sesuai dengan aturan dan tujuan yang diharapkan dan bersandar pada proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pemimpin yang menjadi kendali utama dalam penyelenggaraan organisasi, mau dibawa kemana organisasi tersebut dengan pola dan metode bagaimana, sehingga berjalan sesuai dengan ketentuan yang sudah sudah direncanakan. Ada proses manajemen

yang dijalankan dalam sebuah organisasi. Organisasi publik erat kaitannya dengan proses manajemen publik, baik secara teori maupun praktik. Organisasi publik harus dikelola dengan manajemen publik, karena orientasi yang dibangun adalah *public service* atau untuk kepentingan publik dan masyarakat. Walaupun secara prinsip tidak ada bedanya dengan manajemen lainnya, tetapi manajemen publik mempunyai kerangka konsep yang berbeda, karena orientasinya jelas berbeda (Hayat, 2017).

4. Pelayanan

Pelayanan pada hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu ia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat. Menurut Moenir (2010) 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.

Fitzsimmons dalam Inu Kencana (2003) mengatakan bahwa “*customer satisfaction with service quality can be defined perception of received with expectation of service desired*” (maksudnya rasa puas orang yang memerlukan pelayanan bisa diartikan dengan memperbandingkan bagaimana pandangan antara pelayanan yang diterima dengan harapan pelayanan yang diharapkan). Jadi dalam pelayanan pemerintah, rasa puas masyarakat terpenuhi bila

apa yang diberikan oleh pemerintah kepada mereka sesuai dengan apa yang mereka harapkan. Ketika masyarakat menghendaki pembuatan kartu tanda penduduk, izin mengemudi, izin mendirikan bangunan, dan lain-lain dikerjakan dalam kurun waktu yang singkat, dengan biaya relatif murah serta mutu yang baik. Jadi, bila yang mereka terima adalah pembuatannya dikerjakan berlarut-larut, biaya yang dikeluarkan cukup tinggi dan tidak transparan, serta kemudian mutu surat izin tersebut buruk, tidak bisa dibaca, salah tanggal dan nama, atau keliru lokasi, maka masyarakat tidak puas, jadi, yang namanya 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

Delly (2012:58) mengemukakan bahwa pelayanan diberikan kepada masyarakat itu menuntut kualitas. Pelayanan diselenggarakan oleh pemerintah melalui aparturnya, walaupun tidak bertujuan mencari keuntungan, namun tetap harus mengutamakan kualitas pelayanan sesuai tuntutan, harapan dan kebutuhan masyarakat yang dilayani. Para aparatur (pegawai) haruslah menyadari posisi dan peran mereka sebagai pelayan publik. Bila dimata masyarakat kesan muncul tidak demikian, berarti tugas pelayanan yang diterima selama ini bukanlah produk pelayanan sepenuh hati, melainkan pelayanan yang hanya didasari kewajiban sebagai abdi negara

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa disamping manajemen kualitas jasa pelayanan publik yang harus diperbaiki, disisi lain juga para pihak

penyedia pelayanan utamanya pelayanan di sektor publik, harus memahami prinsip-prinsip pelayanan publik, memahami arti dan pentingnya menjalankan administrasi secara efektif, efisien, rasional, berkeadilan, dan mensejahterakan. Para pihak manajer atau pimpinan organisasi publik, baik di level *top manager*, *middle manager*, maupun di level *low manager*, harus memahami dan menguasai konsep organisasi, karena organisasi merupakan alat administrasi dan manajemen dalam melaksanakan segala kebijakan yang dibuat pada tingkatan administratif maupun manajerial, dan manajemen merupakan sistem yang mengatur jalannya organisasi, serta penting juga antara penyedia dan penerima layanan publik, memahami hak dan kewajibannya masing-masing, agar apa yang menjadi harapan antara pemerintah yang berkewajiban memberikan pelayanan yang cepat, tepat, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel dapat terwujud. Masyarakat sebagai pengguna layanan dapat merasakan manfaat langsung dari pelayanan, sehingga pelayanan yang baik dan pelayanan prima dapat terwujud yang tentunya dimulai dari sistem atau manajemennya. Dan pelayanan publik tidak dapat berdiri sendiri, artinya ada faktor atau aspek lain yang memengaruhi dalam pemberian pelayanan, seperti aspek manajemen. Sedangkan sistem yang baik yang dikelola atau dikerjakan oleh sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi dibidang pelayanan, dapat melahirkan kinerja yang berkualitas. Kinerja yang berkualitas akan melahirkan *output* yang berkualitas pula. *Output* yang berkualitas dalam pelayanan dapat ditandai dengan adanya kepuasan publik.

BAB 2

KONSEP PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan tanggungjawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik itu dipusat, di daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah. Pelayanan publik berbentuk pelayanan barang publik maupun pelayanan jasa. Dewasa ini masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritik bagi pelayanan publik. Oleh sebab itu substansi administrasi sangat berperan dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan dalam mencapai tujuan.

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.

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 publik. Hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik akan berakibat rusaknya tatanan hukum dan aturan yang menjadi prasyarat bagi suatu kedaulatan negara. Peraturan dan keteraturan (*rule and order*) menjadi modal dasar bagi terbangunnya demokrasi dan keadilan dalam masyarakat.

B. Pelayanan Publik

1. Pengertian Pelayanan Publik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pelayanan memiliki tiga makna; (1) perihal atau cara melayani; (2) usaha melayani kebutuhan orang lain dengan memperoleh imbalan (uang); (3) kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang atau jasa.

Menurut *American Marketing Association* yang dikutip oleh Donald dalam Hardiyansyah (2011) bahwa pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik. Lebih lanjut, Lovelock dalam Hardiyansyah, mengemukakan bahwa “*service*” adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami”. Artinya *service* merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.

Menurut Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Bab I Ketentuan Umum Pasal 1 ayat (1) 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.

Lewis dan Gilman (Hayat; 2017), mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kepercayaan publik.

Pelayanan publik dilaksanakan secara bertanggungjawab dan sesuai dengan ketentuan dan peraturan yang ada. Nilai akuntabilitas pelayanan yang diberikan dapat memberikan kepercayaan kepada masyarakat tentang pelayanan yang diberikan. Pertanggungjawaban terhadap aspek yang dilayani adalah bagian dari pemenuhan terhadap pelayanan publik untuk menjunjung tinggi kepercayaannya kepada masyarakat. Kepercayaan masyarakat adalah sebagai dasar untuk mewujudkan tercapainya pemerintahan yang baik.

Mahmudi (2010) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini, yang dimaksud penyelenggara pelayanan publik adalah instansi pemerintah yang meliputi:

- a. Satuan kerja/satuan organisasi kementerian;
- b. Departemen;
- c. Lembaga pemerintah non departemen;
- d. Kesekretariatan lembaga tertinggi dan tinggi negara, misalnya; sekretariat dewan (setwan), sekretariat negara (setneg), dan sebagainya;
- e. Badan usaha milik negara (BUMN);
- f. Badan hukum milik negara (BHMN);
- g. Badan usaha milik daerah (BUMD)
- h. Instansi pemerintah lainnya, baik pusat maupun daerah termasuk dinas-dinas dan badan.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka

menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya. Namun demikian, meskipun kewajiban pemberian pelayanan publik terletak pada pemerintah, pelayanan publik juga dapat diberikan oleh pihak swasta dan pihak ketiga, yaitu organisasi nonprofit, relawan, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM). Jika penyelenggaraan publik tertentu diserahkan kepada swasta atau pihak ketiga, maka yang terpenting dilakukan oleh pemerintah adalah memberikan regulasi, jaminan, keamanan, kepastian hukum, dan lingkungan yang kondusif.

Dalam memberikan pelayanan publik, instansi penyedia pelayanan publik harus memperhatikan asas pelayanan publik (Mahmudi, 2010) yaitu :

- a. *Transparansi*, yaitu pemberian pelayanan publik harus bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. *Akuntabilitas*, yaitu pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. *Kondisional*, yaitu pemberiayan pelayan publik harus sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- d. *Partisipatif*, yaitu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

- e. *Tidak diskriminatif* (kesamaan hak), yaitu pemberian pelayanan publik tidak boleh bersifat diskriminatif, dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, status sosial dan ekonomi.
- f. *Keseimbangan hak dan kewajiban*, yaitu pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik Point V A prinsip pelayanan publik, yaitu:

- a. Kesederhanaan, pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, (a) persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; (b) unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik; (c) rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, yaitu produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, yaitu proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggung jawab, yaitu pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan

penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)
- h. Kemudahan akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika.
- i. Kedisiplinan, kesopanan, keramahan, yaitu pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
- j. Kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain

2. Konsep Standar Pelayanan Publik

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 36 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, dan Penerapan Standar Pelayanan, Bab II Point A berbunyi bahwa “standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji Penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur”

Selanjutnya Permen PAN dan Reformasi Birokrasi Nomor 36 tahun 2012, Bab II Point Berbunyi “dalam menyusun, menetapkan dan menerapkan standar pelayanan dilakukan dengan memperhatikan prinsip :

- a. Sederhana. Standar pelayanan yang mudah dimengerti, mudah diikuti, mudah dilaksanakan, mudah diukur, dengan prosedur yang jelas dan biaya terjangkau bagi masyarakat maupun Penyelenggara,
- b. Konsistensi. Dalam penyusunan dan penerapan standar pelayanan harus memperhatikan ketetapan dalam mentaati waktu, prosedur, persyaratan, dan penetapan biaya pelayanan yang terjangkau,
- c. Partisipatif. Penyusunan standar pelayanan dengan melibatkan masyarakat dan pihak terkait untuk membahas bersama dan mendapatkan keselarasan atas dasar komitmen atau hasil kesepakatan,
- d. Akuntabel. Hal-hal yang diatur dalam standar pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan secara konsisten kepada pihak yang berkepentingan,
- e. Berkesinambungan. Standar pelayanan harus dapat berlaku sesuai perkembangan kebijakan dan kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan,
- f. Transparansi. harus dapat dengan mudah diakses dan diketahui oleh seluruh masyarakat,
- g. Keadilan. Standar pelayanan harus menjamin bahwa pelayanan yang diberikan dapat menjangkau semua masyarakat yang berbeda status ekonomi, jarak lokasi geografis, dan perbedaan kapabilitas fisik dan mental.

Menurut Dwiyanto (2011) bahwa penetapan standar pelayanan menjadi isu yang sangat penting dalam pengembangan sistem pelayanan publik di Negara Kesatuan. Standar pelayanan dapat mengatur aspek *input*, *proses*, dan *output* pelayanan. Input pelayanan penting untuk distandarisasi mengingat kuantitas dan kualitas dari input pelayanan yang berbeda antara daerah menyebabkan sering terjadinya ketimpangan akses terhadap pelayanan yang berkualitas. Kemampuan daerah yang berbeda dalam membiayai pelayanan pendidikan dan kesehatan membuat input dari sistem pendidikan dan kesehatan berbeda antara daerah.

Selanjutnya Dwiyanto (2011) mengemukakan bahwa standar proses pelayanan juga penting untuk diatur, namun pengaturannya harus dilakukan secara hati-hati agar standar proses pelayanan tidak mencegah atau membatasi kreativitas lokal dalam menyelenggarakan layanan publik. Proses penyelenggaraan layanan harus memenuhi prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik. Standar proses perlu perlu dirumuskan untuk menjamin pelayanan publik di daerah memenuhi prinsip-prinsip penyelenggaraan layanan yang transparan, non-partisan, efisien, dan akuntabel. Standar transparansi, misalnya; mengatur kewajiban penyelenggara layanan untuk menyediakan informasi dan menjelaskan kepada warga pengguna layanan mengenai persyaratan, prosedur, biaya, dan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan, termasuk yang harus ada dalam standar transparansi adalah keharusan bagi penyelenggara untuk memberitahukan hak-hak warga pengguna untuk mengadu dan memprotes ketika mereka merasa diperlakukan secara tidak wajar oleh penyelenggara

layanan. Standar juga harus mengatur secara proporsional hak dan kewajiban antara penyelenggara dan pengguna layanan.

3. Faktor Pendukung Pelayanan Umum

Pelayanan umum kepada masyarakat akan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan apabila faktor-faktor pendukungnya cukup memadai serta dapat difungsikan secara berhasil guna dan berdaya guna.

Menurut Moenir (2010) mengemukakan bahwa dalam pelayanan umum terdapat beberapa faktor pendukung yang penting, diantaranya;

- a. Faktor kesadaran para pejabat serta petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum;
- b. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan; faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan;
- c. Faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum; faktor keterampilan petugas, dan
- d. Faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan. Keenam faktor itu masing-masing mempunyai peranan yang berbeda tetapi saling memengaruhi dan secara bersama-sama akan mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara optimal baik berupa pelayan verbal, pelayanan tulisan atau pelayanan dalam bentuk gerakan/tindakan dengan atau tanpa tulisan.

Menurut Parasuraman, dkk dalam Fandy Tjiptono (1997) mengidentifikasi lima dimensi pokok yang berkaitan dengan kualitas jasa;

- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi
- b. Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari bahaya, resiko atau keraguan.
- e. *Empati*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan

4. Konsep Dasar Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Sangkala (2012) bahwa bila reformasi pemerintahan dilakukan, maka pada dasarnya reformasi tersebut mampu mencapai tujuan-tujuan ekonomi dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan, namun harus disadari bahwa pemerintahan tidak hanya sekedar mencapai tujuan efisiensi, tetapi juga terkait dengan hubungan akuntabilitas antara negara dengan warga/masyarakatnya.

Selanjutnya, Sangkala (2012) mengemukakan bahwa paling tidak terdapat empat prinsip dasar yang termuat dalam sebuah *charter* yaitu kualitas, pilihan, standar, dan nilai, namun dalam perkembangannya mengalami penambahan. Prinsip dasar yang termaktub didalam *citizen charter* pada dasarnya memuat adanya pengakuan hak-hak publik atas pelayanan yang harus diterima, karena mereka

telah membayar atau melaksanakan kewajibannya melalui pajak, baik langsung maupun tidak langsung. Karena itu, keseluruhan layanan yang diberikan harus dalam keadaan berkualitas tinggi, responsif terhadap kebutuhan warga, serta tersedia dengan biaya yang rasional. Lebih lanjut prinsip dasar tersebut mencakup;

- a. Terdapat standar yang jelas, artinya setting dan monitoring diungkapkan secara eksplisit bagi pengguna sesuai dengan apa yang mereka harapkan,
- b. Informasinya jelas dan terbuka, artinya isi dari informasi yang diberikan harus akurat, tersedia setiap saat dalam bahasa yang sederhana, misalnya; mengenai bagaimana cara masyarakat melakukannya dan siapa yang bertanggungjawab/ petugasnya,
- c. Terdapat kesamaan, artinya informasi yang diberikan sama bagi setiap pengguna,
- d. Tidak memihak, artinya dalam memberikan pelayanan petugas tidak boleh membedakan,
- e. Kontinyu, artinya pelayanan yang diberikan baik kuantitas maupun mutunya berkelanjutan atau tetap konsisten,
- f. Teratur, artinya mekanisme pelaksanaan pelayanan diberikan runut dan jelas,
- g. Pilihan, artinya pemerintah membuka peluang bagi pihak ketiga untuk memberikan layanan yang sama (*contracting out*),
- h. Konsultasi, artinya konsultasi dilaksanakan secara regular dan sistematis dengan para pengguna. Pandangan pengguna layanan dan prioritasnya harus dapat dijadikan sebagai patokan, standar yang diterapkan dalam pelayanan publik,

- i. Sopan dan penolong, artinya sopan dan suka membantu memberi pelayanan kepada pengguna merupakan ciri para pegawai yang bertugas memberikan pelayanan. Layanan yang diberikan harus adil bagi siapa saja yang memerlukan pelayanan serta dalam suasana kondisi yang menyenangkan semua pihak,
- j. Perbaikan, artinya jika dirasa pelaksanaannya salah, maka seger diperbaiki. Prosedur keberatan dijelaskan kepada masyarakat sehingga mudah dilakukan,
- k. Ekonomis, artinya pelayanan publik yang diselenggarakan seyogyanya ekonomis dan efisien di dalam konteks kemampuan sumberdaya dan kemampuan keuangan negara,
- l. Pengukuran, artinya pelayanan mesti yang diberikan harus didasarkan atas standar dan target yang dapat diukur kinerjanya. Hasil pengukuran tersebut dapat menjadi sumber perbaikan agar mutu pelayanan tetap dapat dijaga dn bahkan ditingkatkan. (Sangkala, 2012)

5. Konsep Pelayanan Publik Berbasis *Information and Communication Technologies* (ICT)

Isu agar setiap level pemerintahan di Indonesia menerapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) telah menjadi isu sentral, dan menjadi tuntutan masyarakat. Isu ini memasuki arena perdebatan pembangunan akhir-akhir ini oleh adanya dinamika yang menuntut perubahan-perubahan disisi praktek pemerintah dalam menunjang pertumbuhan ekonomi dan perbaikan kesejahteraan masyarakat (Sangkala, 2012).

Menurut Young dalam Sangkala (2012) bahwa *e-Government* (pemakaian atau penggunaan teknologi informasi) bermakna bahwa pemerintah menggunakan teknologi, khususnya aplikasi internet berbasis *web* untuk meningkatkan akses dan pemberian layanan oleh pemerintah kepada masyarakat, partner bisnis, pegawai, dan pemerintahan lainnya. Sementara berbagai pihak mendefinisikan *e-Government* adalah suatu proses reformasi di dalam cara pemerintah bekerja, berbagai informasi dan memberikan layanan baik kepada pihak internal maupun eksternal klien bagi keuntungan pemerintah, masyarakat maupun pelaku bisnis, definisi lain menyebut *e_government* yaitu pemanfaatan teknologi informasi seperti *wide area network* (WAN), *internet*, *world wide web* (WWW), komputer oleh instansi pemerintah untuk menjangkau masyarakat, pelaku bisnis, dan cabang-cabang pemerintah lainnya untuk; memperbaiki layanan kepada masyarakat, memperbaiki layanan kepada dunia bisnis dan industri, pemberdayaan masyarakat melalui akses kepada pengetahuan dan informasi, dan membuat pemerintah lebih efisien dan efektif (Sangkala, 2012).

Salah satu pelayanan pemerintah berbasis Information and Communication Technologies (ICT) yaitu Kartu Tanda Penduduk elektronik atau *electronic-KTP* (*e-KTP*) yang dibuat secara elektronik, dalam artian baik dari segi fisik maupun penggunaannya berfungsi secara komputerisasi.^[1] Program *e-KTP* diluncurkan oleh Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia pada bulan Februari 2011 dimana pelaksanaannya terbagi dalam dua tahap. Tahap pertama dimulai pada tahun 2011 dan berakhir pada 30

April 2012 yang mencakup 67 juta penduduk di 2.348 kecamatan dan 197 kabupaten/kota. Sedangkan tahap kedua mencakup 105 juta penduduk yang tersebar di 300 kabupaten/kota lainnya di Indonesia. Secara keseluruhan, pada akhir 2012, ditargetkan setidaknya 172 juta penduduk sudah memiliki *e-KTP*.

C. Birokrasi dalam Pelayanan Publik

Birokrasi merupakan instrumen penting dalam masyarakat yang kehadirannya tak mungkin terelakan. Birokrasi adalah sebuah konsekuensi logis dari diterimanya hipotesis bahwa negara memiliki misi suci yaitu untuk mensejahterakan rakyatnya melalui media birokrasi karena itu negara harus terlibat langsung dalam memproduksi barang dan jasa publik yang diperlukan oleh rakyatnya. Negara secara aktif terlibat dalam kehidupan sosial rakyatnya, bahkan jika perlu 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 bukanlah suatu fenomena yang baru bagi kita karena sebenarnya telah ada dalam bentuknya yang sederhana sejak beribu-ribu tahun yang lalu. Namun demikian kecenderungan mengenai konsep dan praktek birokrasi telah mengalami perubahan yang berarti sejak seratus tahun terakhir ini. Dalam Masyarakat yang modern, birokrasi telah menjadi suatu organisasi atau institusi yang penting. Pada masa sebelumnya ukuran negara pada umumnya sangat kecil, namun pada masa kini negara-negara modern memiliki luas wilayah, ruang lingkup organisasi, dan administrasi yang cukup besar dengan berjuta-juta penduduk. Kajian birokrasi sangat penting

dipelajari, karena secara umum dipahami bahwa salah satu institusi atau lembaga, yang paling penting sebagai personifikasi negara adalah pemerintah, sedangkan personifikasi pemerintah itu sendiri adalah perangkat birokrasinya (birokrat)

Pemerintah pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat dan tidak diadakan untuk melayani dirinya sendiri, oleh karena itu dituntut untuk senantiasa dapat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya yang bertujuan untuk membangun profesionalisme dan tanggung jawab dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Inu Kencana. 2003). Esensi pemerintahan yang baik dicirikan dengan terselenggaranya pelayanan publik yang baik, sejalan dengan esensi kebijakan desentralisasi dan otonomi daerah yang ditujukan untuk memberikan keleluasaan kepada daerah mengatur masyarakat setempat dan meningkatkan pelayanan publik. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi negara. Pelayanan publik oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (Zainuddin, 2016).

Blau & Meyer dalam Ahmad (2011), mengemukakan bahwa birokrasi adalah “tipe organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administratif dalam skala besar dengan cara mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis”. Poin pikiran penting dari definisi ini adalah bahwa birokrasi merupakan alat untuk memuluskan atau mempermudah jalannya penerapan kebijakan pemerintah dalam upaya melayani masyarakat.

Selanjutnya, Ahmad (2011), mengemukakan bahwa berkenaan dengan upaya pelayanan dan mewujudkan

kesejahteraan rakyat, birokrasi telah memberikan andil yang besar. Peran birokrasi yang demikian besar inilah yang dimaknai sebagai birokrasi pemerintah.

Santosa (2008) mengemukakan bahwa birokrasi yang berorientasi mampu menciptakan pelayanan yang prima, mengutamakan kemanfaatan daripada hasil, dan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sistem penyediaan pelayanan publik yang biasanya ditangani melalui mekanisme administratif, menjadi suatu penyediaan pelayanan publik yang berdasarkan insentif pasar. Untuk itu, budaya birokrasi harus dapat membangun tumbuhnya budaya demokrasi.

Santosa (2008) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian jasa, baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat. Dengan demikian, yang memberikan pelayanan publik kepada masyarakat luas bukan hanya instansi pemerintah, melainkan juga pihak swasta.

Dalam konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik. Senada dengan itu, Moenir (2010) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Sejalan dengan hal tersebut, Sinambela (2006) mengatakan bahwa secara empirik menunjukkan bahwa masalah yang sering menjadi keluhan publik terkait dengan pelayanan birokrasi, yaitu:

1. Memperlambat proses penyelesaian pemberian izin
2. Mencari berbagai dalih untuk memperlambat proses penyelesaian izin
3. Alasan kesibukan melaksanakan tugas lain
4. Sulit dihubungi
5. Sengaja memperlambat dengan kata-kata "sedang diproses".

Namun ketika memberikan pelayanan kepada kerabatnya sangat cepat dilayani, apakah karena ada hubungan darah ataukah hubungan politik. Karena pimpinan birokrasi pada dasarnya merupakan suatu jabatan yang "ditunjuk" bukan "dipilih". Hal ini dapat dipahami bahwa ada unsur politik masuk dalam birokrasi sehingga pimpinan dan aparatnya tidak dapat memberikan pelayanan yang netral kepada publik. Hal inilah yang memicu munculnya ketidakpuasan.

Berdasarkan deskripsi tentang perilaku aparatur birokrasi dalam pelayanan publik tersebut, dapat dikatakan bahwa kepuasan pelanggan atau publik dalam konteks pemberian pelayanan birokrasi sangat berpengaruh. Oleh karena itu kualitas pelayanan birokrasi terhadap publik perlu mendapat perhatian khusus para teoritis maupun para praktisi sebagaimana pendapat Denhardt, bahwa paradigma baru administrasi publik yaitu *The New Public Service*, yang orientasinya ialah *serviqual for citizen*. Pembentukan sistem pelayanan birokrasi sekarang ini harus menjadi prioritas, bagaimanapun pelayanan birokrasi menentukan mati hidupnya aktivitas publik, karena mereka tetap harus dilayani oleh para birokrat.

Sedangkan pelayanan umum menurut Lembaga Administrasi Negara (1998) mengartikan pelayanan publik

merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintahan di pusat dan daerah, dan di lingkungan BUMN atau BUMD dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan Perundang-undangan.

Dalam modul pelayanan publik yang disusun oleh Depdagri dan LAN (2007) dijelaskan bahwa terdapat tiga unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu:

1. Organisasi pemberi (penyelenggara) pelayanan yaitu pemerintah daerah,
2. Penerima pelayanan (masyarakat) yaitu orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan,
3. Kepuasan yang diberikan dan/atau diterima oleh penerima layanan (masyarakat).

Organisasi pemberi layanan dimaksudkan adalah pemerintah memiliki posisi kuat sebagai (*regulator*) dan sebagai pemegang monopoli layanan dan menjadi pemerintah yang bersikap statis dalam memberika layanan, karena layanannya memang dibutuhkan atau diperlukan oleh orang atau masyarakat atau organisasi yang berkepentingan. Penerima layanan dimaksudkan adalah masyarakat atau organisasi yang berkepentingan atau memerlukan layanan, pada dasarnya tidak memiliki daya tawar atau tidak dalam posisi yang setara untuk menerima layanan sehingga tidak memiliki akses untuk mendapatkan pelayanan yang baik. Sedangkan point ketiga merupakan kepuasan masyarakat menerima layanan yang menjadi perhatian penyelenggara pelayanan.

Birokrasi pelayanan publik seyogianya memperhatikan secara serius dan mampu merespon secara cepata dan tepat

terhadap dinamika perkembangan masyarakat. Kondisi masyarakat saat ini telah terjadi suatu perkembangan yang sangat dinamis, tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari *empowering* yang dialami oleh masyarakat. Dalam hal ini berarti masyarakat semakin sadar akan hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah (Santoso, 1995).

Dalam kondisi masyarakat seperti digambarkan diatas, birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaktif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Efendi dalam Widodo, 2001).

Pelayanan publik dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan yang bersifat sederhana, terbuka, tepat, lengkap wajardan terjangkau (Sedarmayanti, 2004). Dalam keputusan Menpan No. 81 Tahun 1993 ditegaskan, bahwa penyelenggaraan layanan publik harus mengandung unsur-unsur :

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi layanan maupun penerima layanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti.
2. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umu harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.

3. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggung jawabkan.
4. Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dalam keputusan Menpan tersebut juga ditegaskan, bahwa pemberian layanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga penyelenggaraannya perlu ditingkatkan secara terus-menerus sesuai dengan sasaran pembangunan. Selain itu, dalam kondisi masyarakat yang semakin kritis diatas, birokrasi publik dituntut harus dapat posisi dan peran (*revitalisasi*) dalam memberikan pelayanan publik. Dari yang suka mengatur dan memerintah berubah menjadi suka melayani, dari yang suka menggunakan pendekatan kekuasaan, berubah menjadi suka menolong menuju ke arah yang fleksibel kolaboratif dan dialogis dan dari cara-cara sloganis menuju cara-cara kerja yang realistik dan pragmatis.

Dengan revitalitas birokrasi publik yang lebih baik dan profesional dalam menjalankan apa yang menjadi tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya dapat terwujud. Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayanan masyarakat (*public services functions*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection functions*).

Sejalan dengan fungsi utama pemerintah tersebut, dapat dikaitkan dengan empat fungsi lainnya yang diemban sebuah birokrasi negara, yaitu:

1. Fungsi *instrumental*, yaitu menjabarkan perundang-undangan dan kebijaksanaan publik dalam kegiatan-kegiatan rutin untuk memproduksi jasa, pelayanan, komoditi, atau mewujudkan situasi tertentu;
2. Fungsi *politik*, yaitu memberi input berupa saran, informasi, visi, dan profesionalisme untuk mempengaruhi sosok kebijaksanaan;
3. Fungsi *katalis public interest*, yaitu mengartikulasikan aspirasi dan kepentingan publik dan mengintegrasikan atau menginkorporasikannya di dalam kebijaksanaan dan keputusan pemerintah
4. Fungsi *entrepreneurial*, yaitu memberi insipirasi bagi kegiatan-kegiatan inovatif dan non-rutin, megaktifkan sumber-sumber potensial yang idle, dan menciptakan *resource-mix* yang optimal untuk mencapai tujuan.

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintahan kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparatur pemerintahan dalam pelayanan umum sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengn tujuan pendiriannya. Dengan demikian akan dilakukan penilaian tentang sama tidaknya antara harapan dan kenyataan didalam pengurusan sesuatu yang berhubungan dengan pelayanan publik, apabila

ditemukan ketidak samaan maka pemerintah diharapkan mampu mengoreksi keadaan agar lebih teliti dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Selanjutnya dipertanyakan apakah terhadap kehendak masyarakat, seperti ketentuan biaya yang tepat, waktu yang diperhitungkan dan mutu yang dituntut masyarakat telah dapat terpenuhi. Andaikata tidak terpenuhi, pemerintah diharapkan mengkoreksi keadaan, sedangkan apabila terpenuhi dilanjutkan pada pertanyaan berikutnya, tentang informasi yang diterima masyarakat berkenaan dengan situasi dan kondisi, serta aturan yang melengkapinya.

Ketika berbicara tentang pelayanan publik jelas bahwa hal yang perlu di siapkan oleh aparat pemerintah adalah bagaimana tercipta pelayanan yang prima. Pelayanan sendiri merupakan suatu usaha untuk membantu menyiapkan apa yang diperlukan atau dibutuhkan oleh orang lain, sedangkan prima merupakan suatu kata yang berarti terbaik, bermutu dan bermanfaat. Jadi kalau kedua kata tersebut dirangkai maka dapat mengandung arti yang merupakan pelayanan terbaik yang diberikan sesuai dengan standar mutu yang mana dapat memuaskan dan sesuai dengan apa yang diharapkan atau melebihi dengan apa yang di harapkan oleh konsumen dalam hal ini masyarakat sebagai pengguna jasa layanan.

Dalam mengembangkan pelayanan prima, pemerintah harus mempunyai standar pelayanan publik. Standar pelayanan publik sendiri merupakan suatu tolak ukur yang dapat digunakan sebagai rujukan mutu pelayanan yang akan diberikan atau dijanjikan kepada pelanggan atau orang lain atau masyarakat. Hal tersebut dapat menaruh perhatian tentang bagaimana mekanisme pelayanan yang baik harus dilakukan

dan merupakan yang terbaik diberikan kepada pelanggan-pelanggan.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi publik adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi Negara (Saefullah, 1999). Pelayanan publik tersebut dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat dari suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Pelayanan umum oleh Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa baik dalam rangka upaya kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Salah satu juga yang harus diperhatikan dalam melaksanakan pelayanan prima adalah prinsip dalam pelaksanaan pelayanan prima yaitu, fokus pada pelanggan, pelayanan nurani, perbaikan yang berkelanjutan serta pemberdayaan pelanggan. Adapun standar pelayanan yang dimaksud adalah, sebagai berikut:

Standar Pelayanan Prima (SPP)

1. Tempat khusus pelayanan;
 - a. Menyediakan loket dengan memilih tempat yang strategis (mudah dilihat pemohon)
 - b. Disediakan ruang tunggu yang bersih, aman dan nyaman
 - c. Disediakan formulir permohonan beserta contoh pengisiannya.
 - d. Disediakan *flow chart*/alur pengurusan

- e. Ada daftar rincian biaya dan waktu penyelesaian pengurusan
 - f. Disediakan nomor urut antrian
 - g. Ada toilet
 - h. Adanya kursi / tempat duduk yang cukup
 - i. Adanya tingkatan beberapa pelayanan dalam satu loket
 - j. Dilengkapi televisi
2. Petugas Pelayanan;
- a. Memiliki kompetensi dibidangnya
 - b. Akomodatif
 - c. Responsive
 - d. Komunikatif
 - e. Beretika (sopan, ramah/murah senyum)
 - f. Transparan, jujur, akuntabel
 - g. Berpenampilan menarik
 - h. Adil/merata tidak membedakan siapa dia pemohon
 - i. Selalu berusaha meningkatkan kemudahan
 - j. Cekatan
3. Kualitas produk pelayanan;
- a. Penerapan teknologi komputerisasi
 - b. Produk sesuai yang dibutuhkan pemohon
 - c. Ada jaminan hukum
 - d. Biaya sesuai ketentuan
 - e. Ketepatan waktu penyelesaian
 - f. Informasi produk layanan *online*
 - g. Akurat
 - h. Sederhana
 - i. Mudah
 - j. puas.

Disamping itu semua, Untuk pelaksanaan pelayanan publik yang prima telah ditetapkan prinsip-prinsip pelayanan publik berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan Aparatur Negara: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, sebagai berikut:

1. Kesederhanaan, Prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan
2. Kejelasan, persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan / persoalan / sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik, Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
3. Kepastian Waktu, Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Akurasi Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
4. Keamanan, Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
5. Tanggung jawab, Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan / persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
6. Kelengkapan sarana dan prasarana, Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika).
7. Kemudahan akses, Tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan telematika

8. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan Pemberian pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
9. Kenyamanan, Lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih rapi, lingkungan yang indah dan sehat lengkap dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dll.

Konsep pelayanan publik pertama kali diperkenalkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1995), dalam bukunya *"Reinventing Government"*. Intinya adalah pentingnya peningkatan pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah dengan cara memberi wewenang kepada pihak swasta lebih banyak berpartisipasi sebagai pengelola pelayanan publik. Dalam rangka perbaikan penerapan dan perbaikan sistem dalam kaitannya dengan pelaksanaan pelayanan publik, Osborne menyimpulkan sepuluh prinsip yang disebut sebagai keputusan gaya baru.

Salah satu prinsip penting dalam keputusannya adalah "sudah saatnya pemerintah berorientasi "pasar" untuk itu diperlukan pendobrakan aturan agar lebih efektif dan efisien melalui pengendalian pasar itu sendiri. Kesepuluh prinsip yang dimaksud Osborne (1995), adalah sebagai berikut:

1. Pemerintah katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh.
2. Pemerintahan milik masyarakat: memberi wewenang ketimbang melayani.
3. Pemerintah yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan.
4. Pemerintahan yang digalakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan.

5. Pemerintah yang berorientasi hasil: membiayai hasil, bukan masukan.
6. Pemerintahan berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.
7. Pemerintahan wirausaha: menghasilkan ketimbang membelanjakan.
8. Pemerintah antisipatif: mencegah daripada mengobati
9. Pemerintahan desentralisasi.
10. Pemerintahan birokrasi pasar: mendorong perubahan melalui pasar”.

Sejalan dengan perspektif tersebut, Kurniawan (2000), menyatakan bahwa pelayanan adalah pemberian layanan untuk memenuhi keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dengan demikian menurut Sinambela (2006), dikatakan bahwa pelayanan publik adalah pemenuhan kebutuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh birokrasi pemerintah.

Oleh karena itu, Gaspersz (1994) menegaskan bahwa elemen yang paling penting bagi organisasi adalah pelanggan, untuk itu identifikasi secara tepat seyogianya dilakukan oleh aparatur birokrasi dalam memahami kebutuhan pelanggan. Hal ini sejalan dengan Wasistiono (2003) yang mengatakan bahwa bagi organisasi, "melayani konsumen merupakan saat yang menentukan" (*moment of thruts*) peluang bagi organisasi menentukan kredibilitas dan kapabilitasnya. Untuk itu, strategi mengutamakan pelanggan adalah prioritas utama yang harus dilakukan.

Potret birokrasi di Indonesia, baik di tingkat Pusat maupun di tingkat Daerah, sepanjang Orde Baru kerap mendapat

sorotan dan kritik yang tajam karena perilakunya yang tidak sesuai dengan tugas yang diembannya sebagai pelayan masyarakat. Sehingga apabila orang berbicara tentang birokrasi selalu berkonotasi negatif. Birokrasi adalah lamban, berbelit-belit, menghalangi kemajuan, cenderung memperhatikan prosedur dibandingkan substansi, dan tidak efisien.

Karl D Jackson menilai bahwa birokrasi di Indonesia adalah model *bureaucratic polity* di mana terjadi akumulasi kekuasaan pada negara dan menyingkirkan peran masyarakat dari ruang politik dan Pemerintahan. Richard Robinson dan King menyebut birokrasi di Indonesia sebagai *bureaucratic capitalism*. Sementara Hans Dieter Evers melihat bahwa proses birokrasi di Indonesia berkembang model birokrasi ala *Parkinson* dan ala *Orwelian*.

Birokrasi ala *Parkinson* adalah pola dimana terjadi proses pertumbuhan jumlah personil dan pemekaran struktural dalam birokrasi secara tidak terkendali. Sedang birokrasi ala *Orwelian* adalah pola birokratisasi sebagai proses perluasan kekuasaan Pemerintah dengan maksud mengontrol kegiatan ekonomi, politik dan sosial dengan peraturan, regulasi dan bila perlu melalui paksaan. Dengan demikian birokrasi di Indonesia tidak berkembang menjadi lebih efisien, tetapi justru sebaliknya inefisiensi, berbelit-belit dan banyak aturan formal yang tidak ditaati. Birokrasi di Indonesia ditandai pula dengan tingginya pertumbuhan pegawai dan pemekaran struktur organisasi dan menjadikan birokrasi semakin besar dan membesar. Birokrasi juga semakin mengendalikan dan mengontrol masyarakat dalam bidang politik, ekonomi dan sosial.

Birokrasi yang memiliki inovasi di dalam sebuah era yang tidak pernah berhenti melakukan perubahan, mewujudkan bahwa perangkat dan teknik yang mereka kerjakan bermakna

dalam memiliki batas akhir. Kerjasama kelompok merupakan elemen yang esensial, mewujudkan standar pelayanan publik yang partisipatif, kesamaan hak, keterbukaan dan akuntabel sebagaimana dijelaskan dalam Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009, memerlukan pernyataan kedua pihak baik lembaga pemerintahan maupun warga negara.

Warella, Y. (2004) mengatakan bahwa untuk dapat melaksanakan standar pelayanan publik tersebut, para *provider and user*, harus membuat kesepakatan secara demokratis atau dengan sistem (*citizen charter*), yang berorientasi visi dan misi pelayanan, standar yang berlakukan (mulai dari jadwal, lamanya pelayanan, ruang pelayanan, alur pelayanan, hak dan kewajiban *provider and user*, sanksi-sanksi bagi *provider and user*, serta saran, kritik, dan metode keluhan yang disampaikan user kepada *provider*. Persepektif ini Zainuddin (2016) menyebutnya sebagai dimensi strategis dalam konsepsi “*teori birokrasi transformasional*”

Pada dimensi yang lain dalam kaitannya dengan sifat barang privat dan barang publik murni, maka pemerintah adalah satu-satunya pihak yang berkewajiban menyediakan barang publik murni, khususnya barang publik yang bernama *rules* atau aturan (kebijakan publik). Barang publik murni yang berupa aturan tersebut tidak pernah dan tidak boleh diserahkan penyediaannya kepada swasta. Karena bila hal itu dilakukan maka di dalam aturan tersebut akan melekat kepentingan-kepentingan swasta yang membuat aturan, sehingga aturan menjadi penuh dengan *vested interest* dan menjadi tidak adil (*unfair rule*). Karena itu peran pemerintah yang akan tetap melekat di sepanjang keberadaannya adalah sebagai penyedia barang publik murni yang bernama aturan (Little. 1996).

Pemberian pelayanan publik oleh aparat pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Karena itu, kedudukan aparat pemerintah dalam pelayanan umum sangat strategis karena akan sangat menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat, yang dengan demikian akan menentukan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya.

Dengan demikian, karakteristik pelayanan sebagaimana yang dikemukakan Gasperz tadi secara jelas membedakan pelayanan dengan barang, meskipun sebenarnya keduanya merupakan alat pemuas kebutuhan. Sebagai suatu produk yang *intangibile*, pelayanan memiliki dimensi yang berbeda dengan barang yang bersifat *tangible*. Produk akhir pelayanan tidak memiliki karakteristik fisik sebagaimana yang dimiliki oleh barang. Produk akhir pelayanan sangat tergantung dari proses interaksi yang terjadi antara layanan dengan konsumen.

Dalam konteks pelayanan publik, dikemukakan bahwa pelayanan umum adalah mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik dan memberikan kepuasan kepada publik. Senada dengan itu, Moenir (2010) mengemukakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya.

Dalam buku *Delivering Quality Services* karangan Zeithaml, Valarie A. (et.al), 1990, yang membahas tentang bagaimana tanggapan dan harapan masyarakat pelanggan terhadap pelayanan yang mereka terima, baik berupa barang

maupun jasa. Dalam hal ini memang yang menjadi tujuan pelayanan publik pada umumnya adalah bagaimana mempersiapkan pelayanan publik tersebut yang dikehendaki atau dibutuhkan oleh publik, dan bagaimana menyatakan dengan tepat kepada publik mengenai pilihannya dan cara mengaksesnya yang direncanakan dan disediakan oleh pemerintah. Kemudian, untuk tujuan tersebut diperinci sebagai berikut:

1. Menentukan pelayanan publik yang disediakan, apa saja macamnya
2. Memperlakukan pengguna pelayanan, sebagai *customers*
3. Berusaha memuaskan pengguna pelayanan, sesuai dengan yang diinginkan mereka
4. Mencari cara penyampaian pelayanan yang paling baik dan berkualitas
5. Menyediakan cara-cara, bila pengguna pelayanan tidak ada pilihan lain

D. Karakteristik Pelayanan Publik

Leemans (Zainuddin, 2016), mengungkapkan bahwa pelayanan publik yang profesional, artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan responsibilitas dari pemberi layanan dengan ciri sebagai berikut:

1. Efektif, lebih mengutamakan pada pencapaian apa yang menjadi tujuan dan sasaran
2. Sederhana, mengandung arti prosedur/tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan
3. Kejelasan dan kepastian (transparan), mengandung arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai (a) Prosedur/

- tata cara pelayanan; (b) Persyaratan pelayanan, baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif; (c) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan; (d) Rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayarannya; (e) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
4. Keterbukaan, mengandung arti prosedur/tata cara persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian waktu/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
 5. Efisiensi, mengandung arti: (a) Persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan yang berkaitan; (b) Dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan, dalam hal proses pelayanan masyarakat yang bersangkutan mempersyaratkan adanya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait.
 6. Ketepatan waktu, kriteria ini mengandung arti pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
 7. Responsif, lebih mengarah pada daya tanggap dan cepat menanggapi apa yang menjadi masalah, kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayani.
 8. Adaptif, cepat menyesuaikan terhadap apa yang menjadi tuntutan, keinginan dan aspirasi masyarakat yang dilayani yang senantiasa mengalami tumbuh kembang.

Wasisistino (2003), menamakan abad ini sebagai "abad pelanggan", abad dimana para pengguna jasa diposisikan pada tempat yang paling terhormat (*putting costumers first*). Segala upaya peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan menggunakan pendekatan pelanggan. Dari sudut pandang pelanggan, setiap dimensi itu penting dalam penyampaian pelayanan berkualitas, untuk itu setiap perusahaan penyedia pelayanan perlu menerapkan perspektif pelayanan pelanggan sebagaimana dipaparkan oleh William, (2004), sebagai berikut:

1. Pelanggan adalah raja
2. Pelanggan adalah alasan keberadaan kita (perusahaan)
3. Tanpa pelanggan kita (perusahaan) tak punya apa-apa
4. Pelanggan kitalah yang menentukan bisnis kita (perusahaan)
5. Jika kita (perusahaan) tidak memahami pelanggan kita (perusahaan), maka berarti kita (perusahaan) tidak memahami bisnis kita (perusahaan).

Perspektif pelayanan pelanggan di atas, mencerminkan orientasi terhadap pelanggan sebagai penentu puncak sifat dan keberhasilan organisasi seseorang, suatu pandangan yang memutarbalikkan pandang tradisional tentang organisasi. Perspektif ini adalah perspektif pelayanan pelanggan.

Menurut Warella (2004) mengatakan ada tiga karakteristik utama tentang pelayanan, yaitu:

1. *Intangibility*, bahwa pelayanan pada dasarnya bersifat performace dan hasil pengalaman dan bukannya objek. Kebanyakan pelayanan tidak dapat dihitung, diukur, diraba atau dites sebelum disampaikan untuk menjamin kualitas. Berbeda dengan barang yang di hasilkan oleh suatu pabrik

yang dapat dites kualitasnya sebelum disampaikan pada pelanggan.

2. *Heterogeinity*, berarti pemakai jasa atau atau klien atau pelanggan memiliki kebutuhan yang sangat heterogen. Pelanggan dengan pelayanan yang sama mungkin mempunyai prioritas berbeda. Demikian pula performence sering sering bervariasi dari suatu prosedur ke prosedur lainnya bahkan dari waktu ke waktu.
3. *Inseparability*. bahwa produksi dan konsumsi suatu pelayanan tidak terpisahkan. Kosekuensinya di dalam industri pelayanan kualitas tidak direkayasa ke dalam produksi disektor pabrik dan kemudian disampaikan kepada pelannggan. Kualitas terjadi selama interaksi antara klien dan penyedia jasa. Mengetahui kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi penting karena dapat memberikan manfaat bagi organisasi yang bersangkutan. Kalau ini dilakukan paling tidak organisasi atau instansi yang bersangkutan sudah punya "Concern" pada pelangganya.

Pelayanan berkualitas atau pelayanan prima yang berorientasi pada pelanggan sangat tergantung pada kepuasan pelanggan. Salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Pendapat tersebut berorientasi kepada pelayanan eksternal, dari perspektif pelanggan, lebih utama atau lebih didahulukan apabila ingin mencapai kinerja pelayanan yang berkualitas. Pada dimensi lain, Tjiptono (2004), mengatakan bahwa ada tiga kunci memberikan pelayanan yang unggul, yaitu:

1. Kemampuan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan, termasuk di dalamnya memahami tipe pelanggan
2. Pengembangan database yang lebih akurat dari pada peaing (mencakup data kebutuhan dan keinginan setiap segmen pelanggan dan perubahan kondisi persaingan).
3. Pemanfaatan informasi yang diperoleh dari riset dalam suatu kerangka strategik.

Untuk membuat pengukuran kualitas lebih berarti dan sesuai, "tanyakan" kepada pelanggan apa yang mereka inginkan, yang bisa memuaskan mereka. Pendapat tersebut kata lain bisa diartikan bahwa kedua sudut pandang tentang pelayanan itu penting, karena bagaimanapun pelayanan internal adalah langkah awal dilakukannya. Dalam artian bahwa bagaimana upaya untuk memperbaiki kinerja internal harus mengarah atau merujuk pada apa yang diinginkan pelanggan (eksternal). Kalau tidak demikian bagaimanapun performa suatu organisasi tetapi tidak sesuai dengan keinginan pelanggan atau tidak memuaskan, citra kinerja organisasi tersebut akan dinilai tidak efektif.

Untuk mengetahui kualitas pelayanan dari perspektif pelanggan, maka organisasi tersebut seyogianya "*Survive*" agar kinerjanya dapat lebih ditingkatkan lagi. Konsep tentang *service quality (serviqual)* yang dikemukakan para ahli secara universal tidak sama, tetapi semua itu dapat menambah pemahaman kita secara mendalam tentang *serviqual* tersebut. Salah satu teori tentang *serviqual* yang banyak dikenal adalah *serviqual* yang dikemukakan oleh Zeithaml-Parasuraman-Berry (1990).

Menurut Zeithaml, keputusan seseorang konsumen untuk mengkonsumsi atau tidak mengkonsumsi suatu barang atau

jasa dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain adalah persepsinya terhadap kualitas pelayanan. Dengan kata lain, baik buruknya kualitas pelayanan yang diberikan *provider* (penyedia layanan) tergantung persepsi konsumen atau pelayanan yang diberikan. Pernyataan ini menunjukkan adanya interkasi yang kuat antara "*kepuasan konsumen*" dengan "*kualitas pelayanan*."

Selanjutnya Zeithhaml, Parasurman, Berry (1990) menawarkan indikator untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, yaitu: yaitu:

1. *Tangibles*, yaitu kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkatoran, kompueterisasi administrasi, ruang tunggu, tempat informasi
2. *Reliability*, yaitu kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya.
3. *Responsiveness*, yaitu kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen.
4. *Assurance*, yaitu kemampuan dan keramahan serta sopan santun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
5. *Emphaty*, yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

Pada dasarnya teori tentang *serviqual* dari Zeithahaml, walaupun berasal dari dunia bisnis, tetapi dapat dipakai untuk mengukur kinerja pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah. Tujuan pelayanan publik sebenarnya ialah memuaskan masyarakat. Sejalan dengan perspektif tersebut, Sinambela dkk (2006), mengatakan bahwa untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari hal-hal sebagai berikut:

1. Transparansi, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti
2. Akuntabilitas, yaitu pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
3. Kondisional, yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisidan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip-prinsip dan efektivitas
4. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi kebutuhan, dan harapan masyarakat
5. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik. Jika dihubungkan dengan administrasi publik, pelayanan adalah kualitas pelayanan birokrat terhadap publik.

Selanjutnya Sinambela dkk (2006) menambahkan bahwa dari persepektif definisi konvensional kualitas adalah dimasukkan untuk menggambarkan karakteristik langsung dari suatu produk, seperti: (1) Kinerja (*performance*); (2) Keandalan (*reliability*); (3) Mudah dalam penggunaan (*ease of use*); dan (4) Estetika (*esthetic*). Sedangkan dari perspektif definisi strategis kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of*

customers). Pada dimensi yang sama Gaspersz (1994), melihat definisi kualitas baik yang konvensional maupun yang lebih strategis adalah pada dasarnya kualitas mengacu pada:

1. Kualitas terdiri dari keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan dan penggunaan produk
2. Kualitas terdiri atas segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Kepuasan Pelanggan menurut Sampara (2000), bahwa kepuasan sebagaimana tingkat persaaan seseorang setelah membandingkan hasil yang dirasakan dengan harapannya. Sejalan pandangan tersebut, Gibson dkk (1987), Wexley dan Yulk (1988), menjelaskan bahwa kepuasan pada hakikatnya berkaitan dengan faktor kebutuhan seseorang. Dalam artian bahwa jika kebutuhan seseorang terpenuhi maka orang tersebut merasa puas, demikian pula sebaliknya. Sedangkan Tjiptono (1996), menambahkan bahwa kepuasan pelanggan dapat menciptakan kesetiaan dan loyalitas pelanggan kepada perusahaan. Selanjutnya ditegaskan oleh Osborne dan Gebler (1995), serta Bloom (1981), bahwa pelayanan yang berkualitas antara lain memiliki ciri-ciri seperti: tidak procedural atau birokratis, terdistribusi dan terdesentralisasi, serta berorientasi kepada pelanggan.

Pada dimensi yang sama, Kotler (1996), menegaskan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan dengan kinerja yang ia rasakan dibandingkan dengan harapannya. Untuk mewujudkan dan mempertahankan kepuasan pelanggan, organisasi jasa harus melakukan empat hal menurut Tjiptono (2004), yaitu:

1. Mengidentifikasi siapa pelanggannya.
2. Memahami tingkat harapan pelanggannya atas kualitas.

3. Memahami strategi kualitas layanan pelanggan.
4. Memahami siklus pengukuran dan umpan balik dari kepuasan pelanggan.

Berdasarkan berbagai perspektif di atas, dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan pelanggan adalah mencakup perbedaan antara harapan dan kenyataan atau hasil yang dirasakan, perspektif ini didasarkan pada *disconfirmation paradigm*. Meskipun pada umumnya batasan atau pengertian yang diberikan menitikberatkan pada kepuasan pelanggan atau ketidakpuasan terhadap produk atau jasa, pengertian tersebut juga dapat diterapkan dalam penilaian kepuasan atau ketidakpuasan terhadap suatu perusahaan karena keduanya sangat berkaitan.

Disamping delapan kriteria kualitatif di atas, ditetapkan pula kriteria kuantitatif, antara lain meliputi, yaitu: (1) Jumlah konsumen yang meminta pelayanan; (2) Intensitas waktu pemberian pelayanan; (3) Penggunaan perangkat modern untuk mempercepat pelayanan; dan (4) Frekuensi keluhan atau pujian dari penerima pelayanan

E. Nilai-Nilai Luhur Pelayanan Publik

Nilai-nilai (values) adalah suatu keyakinan seseorang tentang penghargaan terhadap suatu standar atau pegangan yang mengarah pada sikap atau perilaku seseorang. Sistem nilai dalam suatu organisasi adalah tentang nilai-nilai yang dianggap penting dan sering diartikan sebagai perilaku personal.

Menurut Ahmad (2012) bahwa dasar perilaku pejabat publik yang baik adalah pengabdian, niat untuk mengelola pelayanan kepada masyarakat, serta mendukung dan mendorong pihak lain yang memberi pelayanan masyarakat. Selanjutnya,

dikemukakan bahwa Undang-Undang pelayanan publik, dengan asas-asas pemerintahan yang baik (*good governance*), harus menjadi inspirasi untuk membangun dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, bebas dari Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN).

Banyak orang yang sudah tahu asas-asas dan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik, tapi harus diakui, belum semua orang melaksanakan asas dan prinsip yang sudah diketahuinya. Banyak diantara penyelenggara pelayanan publik yang sudah memahami asas-asas pemerintahan yang baik, tapi mereka gagal memberikan pelayanan publik yang baik. Karena itu, para penyelenggara negara, pejabat publik, pegawai negeri, dan setiap orang yang terkait, harus didasari dengan pengabdian dalam melakukan pelayanan publik dan berkewajiban untuk menjabarkan publik dan berkewajiban untuk menjabarkan prinsip dan asas pelayanan yang baik dalam bentuk rencana kerja yang rinci dan terukur. Rencana kerja dengan asas-asas tersebut dilaksanakan sehari-harinya oleh setiap unit pelayanan.

BAB 3

KONSEP KINERJA PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Kinerja pelayanan publik merupakan hal penting yang menjadi perhatian dari semua pihak, karena berkaitan dengan pertanggungjawaban pemerintah terhadap amanah rakyat. Kinerja merupakan tingkat pencapaian atau prestasi yang dapat diraih oleh pegawai atau suatu organisasi berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah ditentukan. Untuk mengukur keberhasilan kinerja, baik kinerja pegawai atau kinerja sebuah organisasi, sangatlah diperlukan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai, sehingga setelah diketahui bagaimana tingkat kinerja yang telah dicapai dapat dievaluasi.

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*.

B. Pengertian Kinerja dalam Pelayanan Publik

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja)

adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Armstrong dan Barron dalam Wibowo, (2011), mengemukakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja dalam suatu organisasi, terkhusus pada organisasi publik (pemerintahan), dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu : kinerja organisasi itu sendiri (kinerja keuangan) dan kinerja pegawai. Baik buruknya kinerja pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi itu sendiri. (Hasbar, 2014).

Lahibu Tuwu (2012), mengemukakan bahwa kinerja sebagai suatu tujuan yang harus dicapai. Pertimbangan mengenai penilaian kinerja merupakan suatu tinjauan yang diartikan sebagai hasil kerja dari serangkaian aktivitas yang dilakukan sesuai tugas pokok dan fungsi dari masing-masing unit kerja, karenanya definisi mengenai kinerja merupakan hal yang penting untuk diketahui.

Wibowo (2011) mengemukakan bahwa kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerjasama.

Hayat (2017) mengemukakan bahwa pelayanan yang berkualitas tentunya dilakukan oleh aparatur yang mempunyai kinerja yang baik dan profesional. Profesionalitas kinerja dibangun berdasarkan kemampuan dan *soft skill* yang dimiliki aparatur. Ketika profesionalitas dibangun dalam diri aparatur pelayanan publik, yang diikuti oleh pemberian pelayanan secara optimal dan prima, maka disitulah kinerja pelayanan publik tampak optimal. Kinerja pelayanan publik merupakan konsekuensi hukum dari pemberian pelayanan yang baik yang dilakukan secara baik pula. Namun demikian, ada indikator-indikator penting dalam mengukur kinerja pelayanan publik. Indikator kinerja pelayanan publik sebagai ukuran bagi penyelenggara pelayanan publik dalam memberikan pelayanannya.

Hermanusman (2010) mengemukakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dihasilkan dari suatu proses atau cara bertindak dalam suatu fungsi. Kinerja sebagai suatu proses adalah berkenaan dengan aktivitas sumber daya manusia dalam melakukan yang ditugaskan. Oleh karena itu kinerja adalah aktifitas yang berkaitan dengan unsur-unsur yang terlibat

dalam suatu proses, maka pencapaian hasil (*output*) yang diinginkan adalah standar suatu kerja dalam organisasi.

Timpe (Hermanusman, 2010) mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi elemen yang saling berkaitan antara lain;

1. Tingkat keterampilan adalah sejauh mana karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal, serta kecakapan teknis dan tenaga kerja untuk menghasilkan kinerja.
2. Tingkat upah, upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun karyawan memiliki tingkat keterampilan untuk melakukan pekerjaan, mereka tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit berupaya atau tidak ada upaya sama sekali.

Kondisi eksternal, elemen penentu kinerja, adalah sejauh mana kondisi eksternal mendukung produktivitas karyawan. Karyawan mungkin saja mendukung produktivitas karyawan. Karyawan mungkin saja tidak berhasil meskipun karyawan mempunyai tingkat keterampilan dan upaya yang diperlukan. Hal itu diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada di luar kendali karyawan, misalnya keadaan ekonomi atau sarana pengemban.

Menurut Irawan (2000) menyatakan bahwa kinerja secara umum adalah perbuatan atau prestasi (*performance*) dalam konteks khusus *performance* diartikan sebagai kuantitas, kualitas, jam kerja, kesalahan, dan kecermatan dari hasil kerja.

Secara substansi, kinerja pelayanan merupakan bentuk hasil pekerjaan yang telah dilakukan oleh aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Tugas dan fungsi pelayanan adalah memberikan pelayanan publik secara baik dan optimal.

Kinerja pelayanan menjadi salah satu indikator penting *track record* pegawai terhadap tanggungjawab. Kinerja pelayanan publik menjadi substansi nilai yang menjadi fokus utama penilaian dalam pelayanan publik. Kinerja pelayanan publik menjadi sorotan utama dalam kerangka memastikan apakah pelayanan publik berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk perilaku dan sikap dari aparatur pelayanan publik. Kinerja pelayanan publik merupakan bentuk perbuatan yang berulang-ulang yang dilakukan oleh aparatur negara dalam memberikan pelayanan. Namun demikian, kinerja pelayanan tidak hanya berfokus pada aspek yang dilayani. Tetapi aspek sikap dan perilaku dari aparatur termasuk dalam kinerja pelayanan. Kinerja menunjukkan sikap, perbuatan dan perilaku seseorang yang melakukan sesuatu kepada orang lain dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pelayanan publik merupakan bentuk perilaku aparatur dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Hayat, 2017)

C. Standar Kinerja Pelayanan Publik

Kearn (Sangkala, 2012) menjelaskan bahwa organisasi publik pada dasarnya memiliki dua jenis standar kinerja, yaitu: *pertama*, standar kinerja yang bersifat eksplisit. Artinya organisasi publik bertanggungjawab terhadap standar kinerja eksplisit yang sering kali disusun dalam bentuk hukum, regulasi administrasi, *bureaucratic checks and balance*, atau kewajiban kontraktual organisasi yang pernah dibuat bersama organisasi lain. Akuntabilitas standar ini mewakili aspek hukum, dan aspek birokrasi yang berasal dari peraturan yang pejabat publik hadapi setiap hari. Disini, mekanisme pelaporan berbentuk audit atau penilaian dan mekanisme yang umumnya mengenakan sanksi bila tidak mencapai kinerja yang sudah

ditentukan. *Kedua*, standar kinerja yang bersifat implisit (informal). Artinya organisasi publik bertanggung jawab terhadap standar kinerja implisit. Standar akuntabilitas yang bersifat implisit berakar pada norma-norma profesional dan nilai-nilai sosial, kepercayaan dan asumsi-asumsi mengenai kepentingan publik, dan bagaimana (dan kepada siapa) perilaku organisasi harus dijelaskan. Meskipun standar informal ini tidak perlu ditetapkan dengan standar hukum dan peraturan, tetapi standar ini dapat menimbulkan sanksi yang keras terhadap kinerja yang tidak tercapai, misalnya karena konstituen tertentu merasa kepentingannya tidak sesuai dengan apa yang dicapai oleh organisasi sehingga citra organisasi menjadi tidak baik.

Lebih lanjut Sangkala, mengemukakan bahwa dalam kaitan dengan pelaksanaan akuntabilitas publik, pejabat publik memiliki beberapa pilihan untuk merespon standar akuntabilitas tersebut yaitu; *pertama*, dengan *Pendekatan Taktik*. Artinya pengambil keputusan dapat menggunakan satu pendekatan taktik untuk merespon secara sederhana dengan waktu yang dimiliki ke arah standar akuntabilitas yang bersifat eksplisit atau informal lain. Pendekatan taktik hakikatnya merupakan refleksi terhadap munculnya respon organisasi, dan didorong oleh tekanan yang intensif dari akuntabilitas lingkungan eksternal organisasi untuk segera mengambil tindakan. *Kedua*, *Pendekatan Strategik*. Artinya pejabat publik mengambil tindakan strategik untuk mengantisipasi dan mengambil posisi di dalam perubahan akuntabilitas lingkungan. Pendekatan strategik memerlukan pemahaman dan keinginan untuk senantiasa memperbaiki tindakan sebelum organisasi dipaksa atau ditekan untuk melakukan sesuatu. Pejabat publik menggunakan diskresi kewenangan

yang dimiliki untuk membuat penilaian internal organisasi serta untuk meningkatkan akuntabilitasnya sebelum timbul kekecewaan dan kritik dari publik. Pejabat publik juga dapat mengambil langkah proaktif yang dia yakini mampu meningkatkan pelayanannya kepada publik.

Dharma (2005) mengemukakan bahwa suatu ketentuan standar kinerja hendaknya berbentuk suatu pernyataan bahwa kinerja akan memenuhi standar apabila suatu hasil yang diinginkan tertentu dan dapat diamati telah terjadi. Hasil tersebut antara lain:

1. Pencapaian dari norma operasional yang telah ditentukan bagi bidang-bidang seperti prosedur administratif, praktik-praktik perburuhan yang baik, kepuasan konsumen atau klien dan citra di masyarakat;
2. Pencapaian standar *service delivery* (penyampaian pelayanan) yang telah ditetapkan;
3. Proporsi dari dipakainya suatu layanan atau fasilitas;
4. Perubahan dalam perilaku karyawan, konsumen, klien atau orang-orang penting lainnya dalam organisasi;
5. Reaksi dari klien, konsumen (internal maupun eksternal) dan pihak luar terhadap layanan yang diberikan;
6. Sejauh mana perilaku dan kinerja mendukung nilai dasar dalam bidang-bidang seperti kualitas, kepedulian terhadap sesama dan kerjasama tim,
7. Kecepatan aktifitas atau tanggapan terhadap permintaan;
8. Kemampuan untuk memenuhi tengat waktu bagi '*deliverables*';
9. Eksistensi dari suatu catatan *backlog*;
10. Terpenuhinya standar akurasi yang telah ditentukan

Selanjutnya Dharma (2005) bahwa beberapa contoh dari standar-standar kinerja kualitatif;

1. Kinerja akan dianggap memenuhi standar kalau para manajer lini mendapatkan panduan mengenai interpretasi dan implementasi dari kebijakan inventaris yang dilaksanakan dan memberikan kontribusi yang berarti dalam pencapaian sasaran inventaris;
2. Kinerja akan dianggap memenuhi standar apabila para penelpon ditangani dengan ramah-ramah setiap waktunya, meskipun pada saat mereka dirasakan menyusahkan atau tidak sopan;
3. Kinerja akan dianggap memenuhi standar bila proposal bagi pengembangan produk-produk baru didukung secara penuh oleh data yang dihasilkan dari riset produk, program-program riset pasar dan test produk yang diselenggarakan dengan baik dan memperoleh pembenarannya secara memenuhi harapan sebagaimana yang ditetapkan dalam kebijakan kriteria investasi;
4. Kinerja akan dianggap memenuhi standar apabila rencana bisnis perusahaan dianalisis dan digunakan sebagai dasar bagi antisipasi yang realitas terhadap kebutuhan-kebutuhan sumberdaya manusia di masa depan;
5. Kinerja akan memenuhi standar apabila terdapat bukti tentang adanya dorongan yang terus menerus untuk meningkatkan standar kualitas;
6. Kinerja akan dianggap memenuhi standar apabila dapat didemonstrasikan bahwa kebijakan dan program untuk peningkatan yang berkesinambungan telah diimplementasikan secara efektif dan ditindak lanjuti bagi para anggota departemen

D. Pengukuran Kinerja Pelayanan Publik

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan (Wibowo, 2011).

Supriyanto (2009) pengukuran kinerja manajemen pemerintahan dalam perspektif rasional, biasanya menggunakan ukuran kepuasan masyarakat. Caranya, melalui evaluasi program kegiatan yang dilakukan dan anggaran yang digunakan, termasuk didalamnya kepuasan pelanggan, dampak lingkungan, serta *outcomes* dengan melihat ukuran manfaat yang diperoleh dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Namun dalam mengukur *outcomes*, organisasi harus diberi jangka waktu. Hal ini wajar, sebab pengukuran kinerja merupakan evaluasi hasil dan proses suatu pekerjaan, terkait dengan kepentingan masyarakat.

Pengukuran kinerja manajemen pemerintah yang komprehensif, sangat diperlukan sesuai dengan banyaknya tugas pemerintah yang harus dilakukan. Di dalamnya termasuk pengaturan dan pelaksanaan hukum, pengeluaran uang, pemberian pelayanan, dan pengaturan internal. Proses pengukuran kinerja tidak hanya sekedar menilai suatu aktivitas, tetapi berusaha untuk memperbaiki kebijakan sesuai dengan *outcomes* yang hendak dicapai dalam suatu proses kegiatan. Perbaikan kinerja merupakan *outcomes* dari serangkaian kegiatan kebijakan yang berlaku dalam suatu organisasi.

Supriyanto (2009) pengukuran kinerja merupakan alat yang signifikan dalam manajemen pemerintah, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian sasaran yang

ditentukan secara lebih efektif dan efisien. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan, akan memberikan umpan balik dalam upaya perbaikan secara terus menerus dan mencapai keberhasilan di masa mendatang. Dengan pengukuran kinerja, manajemen pemerintah diharapkan dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Adanya pengukuran kinerja, menyebabkan kegiatan dan program manajemen pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Hasil pengukuran kinerja setiap instansi, dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif.

Sasaran kerja yang baik menurut Dharma (2005) paling tidak memiliki ciri :

1. *Konsisten*; dengan nilai organisasi dan sasaran *departemental* dan organisasi;
2. *Tepat*; jelas dan didefinisikan dengan baik, menggunakan kata yang jelas;
3. *Menantang*; untuk merangsang standar kinerja yang tinggi dan mendorong kemajuan;
4. *Dapat diukur*; dapat dihubungkan dengan ukuran kinerja yang dapat diukur kuantitatif dan kualitatif;
5. *Dapat dicapai*; ada di dalam batas kemampuan dari seseorang harus pula diperhitungkan semua hambatan yang akan dapat memengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai sasaran tersebut; ini termasuk ketiadaan sumberdaya (uang, waktu, peralatan, dukungan dari orang-orang lainnya), ketiadaan pengalaman ataupun pelatihan, faktor eksternal diluar kendali seseorang, dst;
6. *Disepakati*; oleh manajer serta orang yang bersangkutan, tujuannya adalah menimbulkan rasa memiliki, bukan dipaksakan, terhadap sasaran tersebut, walaupun ada juga

situasi dimana seseorang itu harus dibujuk untuk dapat menerima suatu standar yang lebih tinggi daripada yang mereka percayai dapat mereka capai;

7. *Dihubungkan dengan waktu*; dapat dicapai pada suatu jangka waktu tertentu (ini tidak berlaku bagi suatu sasaran tetap);
8. *Berorientasikan kerja kelompok*; menekankan kepada kerjasama kelompok selain pencapaian individu.

Supriyanto (2009) Pengukuran kinerja mempunyai peranan penting sebagai alat manajemen pemerintah untuk :

1. Memahami indikator yang digunakan dalam mencapai tujuan dan sasaran
2. Mengetahui tercapainya rencana kinerja yang telah ditentukan
3. Memonitor dan mengevaluasi kinerja, serta membandingkannya dengan rencana kerja, serta melakukan tindakan untuk memperbaikinya jika terjadi penyimpangan.
4. Memberikan penghargaan dan hukuman secara obyektif atas prestasi aparatur, sesuai hasil pengukuran berdasarkan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Menjadi alat komunikasi bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif
9. Menunjukkan peningkatan yang harus dicapai
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

E. Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Pelayanan Publik

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Kualitas pelayanan publik merupakan inti dari sebuah kinerja pelayanan. Kinerja pelayanan menjadi poin penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik menjadi indikator keberhasilan pelayanan publik yang diberikan. Kualitas pelayanan publik yang baik.

Fandy Tjiptono (1997) bahwa kata 'kualitas' mengandung banyak definisi dan makna. Beberapa contoh definisi yang kerap kali dijumpai antara lain;

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

Yoga dalam Lahibu Tuwu (2012) mengemukakan bahwa kualitas layanan sumber daya manusia yaitu kemampuan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang mampu mengembangkan potensi diri dan organisasinya dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Indikator mengacu kepada tujuh bentuk pelayanan publik dari Yoga, yaitu:

1. Sederhana yaitu penerapan pelayanan yang sesuai dengan prosedur/tata cara pelayanan yang diselenggarakan secara

mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan oleh publik yang menerima pelayanan.

2. Jelas dan pasti yaitu pelayanan yang mencakup prosedur/ tata cara pelayanan, persyaratan teknis maupun administratif, unit kerja dan pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab serta sesuai jadwal waktu penyelesaian pelayanan.
3. Keamanan yaitu proses hasil pelayanan yang memberikan rasa aman dan memiliki kepastian hukum bagi publik
4. Terbuka yaitu pelayanan yang sesuai dengan prosedur/tata cara, persyaratan, rincian tarif/biaya dan proses pelayanan yang ditransformasikan secara terbuka agar mudah diketahui oleh publik, diminta maupun tidak diminta.
5. Efisien yaitu pelayanan yang dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan pelayanan yang diberikan.
6. Ekonomis yaitu pengenaan biaya pelayanan yang ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai layanan yang diberikan, kondisi dan kemampuan publik serta sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
7. Keadilan yaitu pelaksanaan pelayanan publik yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan dan tidak membedakan antara publik yang satu dengan publik lainnya sebagai pengguna layanan

Hasbar (2014) mengemukakan bahwa pelayanan diberikan kepada masyarakat itu menuntut kualitas. Pelayanan diselenggarakan oleh pemerintah melalui aparatnya, walaupun

tidak bertujuan mencari keuntungan, namun tetap harus mengutamakan kualitas pelayanan sesuai tuntutan, harapan dan kebutuhan masyarakat yang dilayani. Para aparatur (pegawai) haruslah menyadari posisi dan peran mereka sebagai pelayan publik. Bila dimata masyarakat kesan muncul tidak demikian, berarti tugas pelayanan yang diterima selama ini bukanlah produk pelayanan sepenuh hati, melainkan pelayanan yang hanya didasari kewajiban sebagai abdi negara.

Menurut Parasuraman dalam Ansar (2012), bahwa hal-hal yang dapat mewujudkan suatu pelayanan publik berkualitas yang ditentukan oleh lima faktor, faktor pendukung dan faktor penghambat yang biasa dikenal dengan istilah pelayanan yang berkualitas “*RATER*” (*reliability, assurance, tangible, empathy, dan responsiveness*). Konsep pelayanan yang berkualitas *RATER* intinya adalah membentuk sikap dan perilaku dari pengembang pelayanan untuk memberikan bentuk pelayanan yang kuat dan mendasar, agar mendapat penilaian sesuai dengan mutu layanan yang diterima. Inti dari faktor pendukung dan penghambat dari konsep pelayanan yang berkualitas adalah menunjukkan segala bentuk aktualisasi kegiatan pelayanan yang memuaskan orang-orang yang menerima pelayanan sesuai dengan kehandalan dari SDM yang dimiliki (*reliability*), memberikan jaminan (*assurance*), menunjukkan bukti fisik (*tangible*) yang dapat dilihatnya, memiliki empati (*empathy*) dari orang-orang yang memberikan pelayanan dan cepat dalam merespon keluhan pelayanan (*responsiveness*).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kualitas tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas tidak hanya dituntut adanya kesesuaian, kecocokan, pemenuhan kebutuhan pelanggan, melakukan tugas dengan benar, tetapi kesemua itu

aparatur harus selalu melakukan perbaikan dalam kegiatan dan kinernya yang berkesinambungan, dan aparatur harus berproduktivitas baik dalam bekerja, dan produktivitas tersebut diikuti dengan peningkatan kualitas, sehingga aparatur mampu melakukan perbaikan di bidang/tugas pekerjaannya masing-masing, dan pada akhirnya dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada publik.

F. Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pelayanan

Menurut Mahmudi (2010) mengemukakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah :

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
3. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
4. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi;
5. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah;

1. Faktor kemampuan; secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).
2. Faktor motivasi; motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi ini merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerja hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya, kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain diluar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan, atau tim. Proses penilaian kinerja individual tersebut harus diperluas dengan penilaian kinerja tim dan efektivitas manajernya, karena yang dilakukan individu merupakan refleksi perilaku anggota grup dan pimpinan, misalnya ketika dalam *on the job training, coaching*, dan pengarahan (Mahmudi, 2010).

Hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor *knowledge, skill*, dan motivasi. Persamaan tersebut dinotasikan sebagai kinerja = f (*knowledge, skill*, dan motivasi). *Knowledge* mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do*), *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan (*the ability to do well*), motivasi adalah dorongan dan semangat

untuk melakukan kerja. Selain tiga faktor tersebut masih terdapat satu faktor lagi yaitu peran (*role perception*). Hilangnya salah satu faktor tersebut akan mengganggu kinerja. Pengaruh motivasi dalam pengukuran kinerja sangat penting karena motivasi berperan untuk mengubah perilaku pekerja. (Campbell dalam Mahmudi, 2010)

BAB 4

KONSEP GOOD GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Good governance (tata pemerintahan yang baik) sudah lama menjadi mimpi banyak orang di Indonesia, namun pemahaman tentang konsep *good governance* berbeda-beda, dan membayangkan bahwa dengan konsep *good governance* akan memiliki kualitas pemerintahan yang lebih baik, sehingga praktik korupsi menjadi berkurang dan pemerintah semakin peduli dengan kepentingan dan kebutuhan warganya. Perbaikan kinerja pelayanan publik dinilai penting oleh semua *stakeholders*, yaitu pemerintah, warga pengguna, dan para pelaku pasar. Dalam hal ini pemerintah berkepentingan dengan upaya perbaikan pelayanan publik, karena jika berhasil memperbaiki pelayanan publik, pemerintah dapat memperbaiki legitimasi, memperkecil biaya birokrasi yang pada akhirnya dapat memperbaiki kesejahteraan warga pengguna dan efisiensi mekanisme pasar.

Pelayanan publik adalah ranah dari ketiga unsur *governance* melakukan interaksi yang sangat intensif, jika pemerintah dapat memperbaiki kualitas pelayanan publik, maka manfaatnya dapat dirasakan secara langsung oleh masyarakat dan para pelaku pasar. Adanya kepercayaan (*trust*) antara pemerintah dan unsur-unsur non pemerintah merupakan prasyarat yang sangat penting untuk menggalang dukungan yang luas bagi pengembangan praktik *good governance* di Indonesia.

Nilai-nilai yang mencirikan praktik *good governance*, seperti efisiensi, keadilan, transparansi, partisipasi, dan akuntabel dapat terjemahkan dan diukur secara mudah melalui pelayanan publik. Keberhasilan mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam ranah pelayanan publik dapat ditularkan pada ranah yang lain, dengan cara seperti ini, *good governance* secara bertahap dapat dilembagakan didalam setiap aspek kegiatan pemerintahan.

Pelayanan publik Indonesia seringkali dicirikan oleh *inefisiensi* yang sangat tinggi, prosedur yang berbelit-belit dan tidak adanya kepastian waktu dan biaya yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan. Selain itu penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia sangat dipengaruhi oleh subjektivitas baik yang dimiliki oleh penyelenggara ataupun para penggunanya, sehingga pengembangan pelayanan publik yang efisien, responsif dan netral menjadi sangat relevan. Beberapa pendekatan dalam manajemen pelayanan publik seperti kontrak pelayanan dan pendekatan lainnya dapat diterapkan dalam perbaikan responsivitas birokrasi pelayanan publik.

Upaya birokrasi pelayanan publik untuk menjaga konsep netralitas dengan menghindarkan birokrasi pelayanan dari unsur-unsur subjektivitas yang sekarang ini masih sangat berpengaruh dalam kehidupan birokrasi, seperti pertemanan, afiliasi politik, kesamaan etnis, serta kedekatan dengan elit politik dan birokrasi. Birokrasi publik harus senantiasa menjaga agar sifat hubungan antara pejabat birokrasi dengan warga pengguna tetap dibangun atas dasar nilai-nilai kedinasan dan ukuran yang objektif. Oleh karena itu etika birokrasi menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan konsep birokrasi yang netral.

Transparansi dalam pelayanan memiliki peran yang kritis dalam penyelenggaraan *good governance* karena sebagian besar permasalahan dalam pemerintahan dan pelayanan bersumber dari rendahnya transparansi, ketidakpastian pelayanan, praktik suap, dan terlalu besarnya biaya transaksi dalam kegiatan pemerintahan dan pelayanan. Buruknya transparansi pemerintahan di Indonesia dengan berbagai permasalahan lain seperti dominasi elit politik dan birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, struktur birokrasi pemerintahan yang hirarkis, dan rendahnya kepercayaan didalam hubungan antara pemerintah dengan warga

B. Konsep Good Governance

Good Governance sebagai sebuah gerakan juga didorong oleh kepentingan berbagai lembaga donor dan keuangan internasional untuk memperkuat institusi yang ada dinegara dunia ketiga dalam melaksanakan berbagai kegiatan yang dibiayai oleh berbagai lembaga itu. Kegagalan-kegagalan proyek yang mereka biayai merupakan akibat lemahnya institusi pelaksana di Negara-negara dunia ketiga yang disebabkan oleh praktik *bad governance*, seperti tidak transparan, rendahnya partisipasi warga, rendahnya daya tanggap terhadap kebutuhan warga, diskriminasi terhadap *stakeholders* yang berbeda dan inefisiensi. Oleh karena itu lembaga keuangan internasional dan donor sering mengkaitkan pembiayaan proyek-proyek mereka dengan ciri-ciri *good governance* dari lembaga pelaksana.

Good governance sering diterjemahkan sebagai tata pemerintahan yang baik atau disebut juga dengan istilah *civil society*. *Good governance* bisa juga didefinisikan sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan, pemberdayaan,

dan pelayanan yang sejalan dengan demokrasi (pemerintahan dari, oleh, dan untuk rakyat).

Tuntutan untuk mewujudkan *good governance* sudah menjadi salah satu isu penting di Indonesia sejak terjadinya krisis finansial yang terjadi pada tahun 1997 s.d. 1998. Krisis tersebut kemudian meluas menjadi krisis multidimensi dan telah mendorong arus balik yang menuntut reformasi dalam penyelenggaraan negara termasuk pemerintahannya. Salah satu penyebab terjadinya krisis multidimensi tersebut adalah karena buruknya/salahnya manajemen dalam penyelenggaraan tata pemerintahan (*poor governance*) yang diindikasikan oleh beberapa masalah, diantaranya adalah sebagai berikut : (1) Dimensi kekuasaan oleh satu pihak terhadap pihak lainnya, sehingga pengawasan menjadi sulit dilakukan; (2) Terjadinya tindakan KKN; dan (3) Rendahnya kinerja aparatur termasuk dalam pelayanan kepada publik atau masyarakat di berbagai bidang.

Pada dasarnya, penerapan tata pemerintahan yang baik adalah pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat. Untuk mencapai cita-cita ideal tersebut, maka sistem birokrasi perlu direformasi. Selama ini birokrasi cenderung tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Birokrasi yang ada tidak bisa menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja, sehingga birokrasi sering dianggap menjadi penghambat untuk mencapai tujuan pemerintahan.

Pihak-pihak yang dituntut untuk melakukan reformasi tidak hanya negara saja, akan tetapi juga dunia usaha (*corporate*) dan masyarakat luas (*civil society*). Secara umum, tuntutan reformasi berupa penciptaan *good corporate governance* di sektor swasta, *good public governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan negara, dan pembentukan *good civil society* atau

masyarakat luas yang mampu mendukung terwujudnya *good governance*. Menurut Yuswanto (2003), bahwa dalam *governance* terdapat tiga pilar yang terlibat, yaitu:

1. *Public governance* yang merujuk pada lembaga pemerintahan, sehingga dapat diartikan sebagai tata pemerintahan yang baik di lembaga-lembaga pemerintahan;
2. *Corporate governance* yang merujuk pada dunia usaha, sehingga dapat diartikan sebagai tata kelola perusahaan yang baik;
3. *Civil society* atau masyarakat luas.

Ketiga pilar tersebut tidak dapat dipisahkan, akan tetapi terintegrasi utuh. Sebab, perubahan itu adalah tugas semua elemen yang membutuhkan koordinasi serta konsolidasi yang baik. Dari uraian tersebut di atas, penulis mendapatkan *entry point*, diantaranya bahwa *good governance* tidak mungkin tercapai apabila ketiga pilar (pemerintah, swasta, dan masyarakat) enggan untuk bekerja sama, apalagi jika saling menyalahkan. Semua aspek saling terintegrasi dan tidak bisa dipisahkan, karena *good governance* merupakan sistem yang akan tegak jika elemen-elemennya bekerja harmonis dan koordinatif sesuai dengan aturan/mekanisme yang berlaku.

Menurut Ganie-Rochman (Widodo, 2001) konsep "*governance*" melibatkan tidak sekedar pemerintah dan negara, tapi juga peran berbagai aktor diluar pemerintah dan negara, sehingga pihak-pihak yang terlibat juga sangat luas. *Governance* adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor negara dan sektor non pemerintah dalam suatu kegiatan kolektif. Pinto dalam Nisjar. (1997) mengatakan bahwa *governance* adalah

praktek penyelenggaraan kekuasaan dan kewenangan oleh pemerintah dalam pengelolaan urusan pemerintahan secara umum dan pembangunan ekonomi pada khususnya.

Sementara itu, Hughes dan Ferlie, dkk dalam Osborne dan Gaebler, (1995) berpendapat bahwa *Good Governance*, memiliki kriteria yang berkemampuan untuk memacu kompetisi, akuntabilitas, responsip terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa, dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai. Sedangkan Lembaga Administrasi Negara (2000) mengartikan *governance* sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan *public goods* dan *services*. Lebih lanjut ditegaskan bahwa apabila dilihat dari segi aspek fungsional, *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan atau sebaliknya.

Unsur utama (*domains*) yang dilibatkan dalam penyelenggaraan pemerintahan (*governance*) menurut UNDP terdiri dari 3 (tiga) komponen yakni :

1. *The State* pada masa yang akan datang mempunyai tugas penting yakni menciptakan lingkungan politik (*political environment*) guna mewujudkan pembangunan manusia yang berkelanjutan (*sustainable huam development*) sekaligus meredefinisi peran pemerintah dalam integrasi social ekonomi, melindungi lingkungan, kemiskinan, menyediakan infrastruktur, desentralisasi dan demokratisasi pemerintah, memperkuat *financial* dan kapasitas administrasi Pemerintah Daerah. Disamping itu,

Pemerintah juga perlu memberdayakan rakyat (*empowering the people*) yang menghendaki pemberian layanan, penyediaan kesempatan yang sama secara ekonomi dan politik. Pemberdayaan tersebut akan terwujud apabila diciptakan suatu lingkungan yang kondusif dengan sistem dan fungsi yang berjalan sesuai dengan peraturan yang jelas.

2. *The Private Sector* akan memiliki peranan penting karena lebih berorientasi kepada pendekatan pasar (*market approach*) dalam pembangunan ekonomi serta berkaitan dengan penciptaan kondisi dimana produksi barang dan jasa (*good and services*) dalam lingkungan yang kondusif untuk melakukan aktivitasnya dengan lingkup kerja “*incentives and rewards*” secara ekonomi bagi individu dan organisasi yang memiliki kinerja baik.
3. *Civil Society Organizations* merupakan wadah yang memfasilitasi interaksi sosial dan politik yang dapat memobilisasi berbagai kelompok didalam masyarakat untuk terlibat dalam aktivitas sosial, ekonomi dan politik sekaligus melakukan *check and balances* terhadap kekuasaan pemerintah dan memberikan kontribusi yang memperkuat unsur (komponen) lainnya. *Civil society* juga merupakan penyalur partisipasi masyarakat dalam aktivitas sosial dan ekonomi kemudian mengorganisir mereka kedalam suatu kelompok yang lebih potensial yang memonitor lingkungan, kelangkaan akan sumber daya (*resources depletion*), polusi dan kekejaman sosial lalu memberikan kontribusi terhadap pembangunan melalui distribusi manfaat yang merata dalam masyarakat dan menciptakan kesempatan baru bagi setiap individu guna memperbaiki `standar hidup mereka. Hal terpenting

lainnya adalah harapan yang akan mempengaruhi penerapan kebijakan publik, serta sebagai sarana yang melindungi (*protecting*) dan memperkuat (*strengthening*) kultur, keyakinan agama dan nilai-nilai yang berlaku di masyarakat.

Dengan banyaknya perspektif yang berbeda dalam menjelaskan konsep *good governance*, maka tidak mengherankan jika kemudian terdapat banyak pemahaman yang berbeda-beda mengenai *good governance*. Namun secara umum ada beberapa karakteristik dan nilai-nilai yang melekat dalam praktik *good governance*, yaitu antara lain:

1. Praktik *good governance* yang harus memberi ruang kepada aktor lembaga non pemerintah untuk berperan serta secara optimal dalam kegiatan pemerintahan, sehingga memungkinkan adanya sinergi diantara aktor dan lembaga pemerintah dengan non pemerintah, seperti masyarakat sipil dan mekanisme pasar.
2. Dalam praktik *good governance* terkandung nilai-nilai, seperti efisiensi, keadilan, dan daya tanggap yang membuat pemerintah dapat lebih efektif bekerja untuk mewujudkan kesejahteraan bersama.
3. Praktik *good governance* adalah penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN dan berorientasi pada kepentingan publik. Oleh karena itu penyelenggaraan pemerintahan dinilai baik jika mampu mewujudkan transparansi, penegakan hukum dan akuntabilitas publik.

Tantangan utama dalam membangun *good governance* adalah menyangkut cara mewujudkan ketiga karakteristik

tersebut diatas dalam penyelenggaraan pemerintahan sehari-hari. Tentu bukan pekerjaan yang mudah untuk mewujudkan ketiga hal tersebut dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia. Tradisi pemerintahan yang ada sekarang ini masih sangat jauh dari ciri-ciri yang dijelaskan diatas. Pembagian peran antara pemerintah dan lembaga lembaga non pemerintah masih sangat timpang dan kurang proporsional sehingga belum dapat membangun sinergitas yang kuat.

Dalam upaya mengembangkan praktik *good governance*, pemerintah perlu mengambil dan menggunakan strategi yang jitu dan dapat dilakukan secara bertahap sesuai dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil dan mekanisme pasar, sejauh perubahan tersebut secara konsisten mengarah ada perwujudan ketiga karakteristik penyelenggaraan pemerintahan sebagaimana yang telah dijelaskan diatas. Salah satu pilihan strategis untuk mengembangkan *good governance* di Indonesia adalah melalui pengembangan penyelenggaraan pelayanan publik yang mencirikan nilai-nilai yang selama ini melekat pada *good governance*.

Agus Dwiyanto (2011) mengemukakan beberapa pertimbangan mengapa pelayanan publik menjadi titik strategis untuk memulai pengembangan *good governance* di Indonesia, antara lain, yaitu:

1. Pelayanan publik selama ini menjadi ranah dimana Negara yang diwakili oleh pemerintah berinteraksi dengan lembaga-lembaga non pemerintah, dalam ranah ini terjadi pergumulan yang sangat intensif antara pemerintah dengan warganya. Buruknya praktik *good governance* dalam penyelenggaraan pelayanan publik sangat dirasakan oleh warga dan masyarakat luas. Keberhasilan dalam mewujudkan praktik *good governance* dalam ranah

pelayanan publik mampu membangkitkan dukungan dan kepercayaan dari masyarakat luas bahwa membangun *good governance* bukan hanya sebagai mitos, tetapi dapat menjadi suatu kenyataan. Kepercayaan diri sangat penting dalam kondisi kejiwaan bangsa seperti sekarang ini, mengingat kegagalan program reformasi pemerintahan selama ini telah menggerogoti semangat warga Negara sehingga merasa pesimis untuk benar-benar dapat mewujudkan Indonesia baru yang bercirikan praktik *good governance*. Meluasnya praktik *bad governance* di banyak daerah seiring dengan pelaksanaan desentralisasi dan otonomi daerah sering meruntuhkan semangat pembaharuan yang dimiliki oleh warga Negara, dan sebaliknya semakin menumbuhkan pesimisme dan apatisme di kalangan mereka. Semakin meluasnya apatisme dan pesimisme sangat berbahaya, karena dalam beberapa hal dapat menumbuhkan toleransi yang semakin meluas terhadap praktik *bad governance* dan masyarakat menjadi semakin terbiasa memberikan pembenaran terhadap praktik *bad governance* tersebut.

2. Aspek kelembagaan yang selama ini sering dijadikan rujukan dalam menilai praktik *good governance* dapat dengan mudah dinilai dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Salah satu makna penting dari *governance* yang membedakan dengan *government* adalah keterlibatan aktor-aktor di luar Negara dalam merespon masalah-masalah publik. Dengan praktik *good governance* yang memberikan ruang secara proporsional dan perlu melakukan reposisi dan revitalisasi terhadap eksistensi ketiga unsur negara tersebut, serta melakukan redistribusi peran yang proporsional dan saling melengkapi diantara

pemerintah, masyarakat sipil dan mekanisme pasar sehingga sinergi dapat dikembangkan. Kompleksitas konsep *good governance* dan sifatnya yang multidimensional sering mempersulit pengembangan parameter dan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur perkembangan praktik *good governance*.

3. Pelayanan publik melibatkan kepentingan semua unsur *governance*, yaitu pemerintah sebagai representasi negara, masyarakat sipil, dan mekanisme pasar memiliki kepentingan dan keterlibatan yang tinggi dalam ranah pelayanan publik "*high stake*" akan menjadi pertarungan yang penting karena baik buruknya pelayanan publik akan berpengaruh terhadap ketiganya. Bagi mekanisme pasar, pemilihan pelayanan publik sebagai titik awal untuk memulai perubahan, karena selama ini sangat dirugikan oleh kualitas pelayanan pemerintah yang buruk dirasakan mulai dari proses pengurusan izin usaha dan segala macam izin lainnya, pengelolaan tenaga kerja, pengelolaan kegiatan operasional perusahaan sehari-hari. Dengan demikian, maka perusahaan tersebut harus mengeluarkan biaya produksi yang sangat tinggi, sehingga tidak mampu bersaing dipasar global dan memperburuk iklim investasi dan mempersulit upaya untuk menciptakan lapangan kerja.

Bad governance yang selama ini terjadi dalam birokrasi publik merupakan hasil dari sebuah proses interaksi yang kompleks dari akumulasi masalah yang telah lama melekat dalam kehidupan birokrasi publik. *Mindset* yang salah ini menyangkut misi dari eksistensi birokrasi publik itu sendiri, jati diri, aktivitas yang dilakukan birokrasi dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku buruk dari birokrasi pemerintah seringkali

muncul karena adanya *mindset* yang salah yang mendorong para pejabatnya melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aspirasi dan keinginan warganya (Agus Dwiyanto, 2011).

Perubahan *mindset* menjadi keniscayaan apabila kita ingin mewujudkan perilaku baru dari birokrasi publik dan melahirkan sosok pejabat birokrasi publik yang berbeda dengan yang sekarang ini. Kegagalan masa lalu dalam meletakkan fondasi baru bagi birokrasi di Indonesia ketika memperoleh kemerdekaan membuat banyak nilai, tradisi, dan norma birokrasi kolonial sampai sekarang masih melekat dan hidup dengan subur dalam birokrasi publik. Pengembangan budaya baru yang sesuai dengan visi dan misi birokrasi sebagai agen pelayanan publik harus dilakukan, karena orientasi pada kekuasaan sangat kuat selama ini telah menggusur orientasi pada pelayanan. Oleh karena itu budaya dan etika pelayanan sulit berkembang dalam birokrasi karena para pejabat birokrasi lebih menempatkan diri sebagai penguasa daripada menjadi pelayanan masyarakat.

Untuk membangun budaya baru dalam birokrasi pemerintahan dapat dilakukan beberapa cara, yaitu diantaranya adalah pemerintah dapat menggali nilai-nilai dan tradisi yang dianggap baik (*local wisdoms*) dari penyelenggaraan pemerintahan terdahulu, kemudian mentransfernya dalam kehidupan birokrasi pemerintah sekarang ini. Selain itu pemerintah juga dapat belajar dari *best practices* yang ada di Negara-negara lain yang dapat dipelajari dan ditiru untuk dikembangkan dalam birokrasi di Indonesia.

Untuk mempercepat pembentukan budaya baru, maka insentif dan disentif perlu diberikan kepada para pejabat birokrasi yang telah berhasil dan gagal mewujudkan perilaku baru yang sesuai dengan budaya baru. Mereka yang berhasil

mewujudkan sikap dan perilaku baru seperti yang diharapkan oleh budaya dan *mindset* baru harus diberi penghargaan. Sebaliknya, mereka yang gagal dan enggan untuk berubah menyesuaikan dengan budaya dan *mindset* baru harus diberi sanksi. Perubahan prosedur pelayanan yang sekarang ini cenderung kompleks dan menghambat akses warga secara wajar tidak akan dapat berhasil dengan baik jika tidak diikuti dengan perubahan misi dan budaya birokrasi. Selama misi utama birokrasi masih pada upaya untuk mengendalikan perilaku, maka amat sulit mengembangkan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik. Itu terjadi karena prosedur pelayanan birokrasi tidak dirancang untuk mempermudah warga dalam menggunakan pelayanan publik tetapi untuk mengontrol perilaku warga agar tidak menyalagunakan pelayanan publik. Asumsi yang sering dipergunakan adalah warga cenderung melakukan *moral hazard* sehingga prosedur dirancang untuk mencegah jangan sampai *moral hazard* terjadi. Akibatnya prosedur menjadi terlalu panjang dan kompleks karena dirancang untuk menghindari *moral hazard* yang mungkin dilakukan oleh warga mengguna.

C. Prinsip-Prinsip Good Governance

Kunci utama memahami good governance adalah pemahaman atas prinsip-prinsip tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Prinsip-prinsip *good governance* dapat dijelaskan sebagai berikut (Zainuddin, 2017) (Mustanir & Lubis, 2017) (Mustanir, Justira, et al. 2018) (Mustanir, Sellang, et al. 2018):

1. Partisipasi Masyarakat. Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga

perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif. Partisipasi masyarakat ini melibatkan masyarakat sesuai dengan hak dan kewajibannya sebagai obyek dan subjek pembangunan, keterlibatan dalam tahap pembangunan dimulai sejak tahap perencanaan sampai pengawasan berikut segala hak dan tanggung jawabnya.

2. Tegaknya Supermasi Hukum. Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.
3. Transparansi, dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.
4. Peduli pada *Stakeholder*. Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
5. Berorientasi pada Konsensus. Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok masyarakat, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur.
6. Kesenjangan semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka.

7. Efektivitas dan Efisiensi. Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
8. Akuntabilitas. Para pengambil keputusan di pemerintahan sektor publik swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggungjawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggungjawaban tersebut berbeda satu dengan lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.
9. Visi Strategis. Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Selain itu mereka juga harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejahteraan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

D. Penerapan Good Governance pada Sektor Publik

Sedarmayanti (2004) mengemukakan bahwa prinsip dasar yang melandasi perbedaan antara konsepsi pemerintahan (*governance*) dengan pola pemerintahan yang tradisional, adalah terletak pada adanya tuntutan yang demikian kuat agar peranan pemerintah dikurangi dan peranan masyarakat (termasuk dunia usaha dan lembaga swadaya masyarakat/ organisasi non pemerintah) semakin ditingkatkan dan semakin terbuka aksesnya.

Dalam rencana strategis Lembaga Administrasi Negara tahun 2000 – 2004, disebutkan perlunya pendekatan baru dalam penyelenggaraan negara dan pembangunan yang terarah

pada terwujudnya pemerintahan yang baik (*good governance*) yakni: “..... proses pengelolaan pemerintahan yang demokratis, profesional menjunjung tinggi supermasi hukum dan hak asasi manusia desentralistik, partisipatif, transparan, keadilan, bersih dan akuntabel, selain berdaya guna, berhasil guna dan berorientasi pada peningkatan daya saing bangsa” (Sedarmayanti, 2004).

Gambir Bhatta (1996) dalam Sedarmayanti (2004) mengungkapkan pula bahwa “unsur utama *governance*”, yaitu; akuntabilitas (*accountability*), transparansi (*transparency*) keterbukaan (*openness*), dan aturan hukum (*rule of law*) ditambah dengan kompetensi manajemen (*management competence*) dan hak-hak azasi manusia (*human right*).

Sedarmayanti (2004) dalam bukunya yang berjudul “*Good Governance* Pemerintahan yang Baik Bagian Kedua” menyimpulkan bahwa terdapat empat unsur atau prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu sebagai berikut;

1. Akuntabilitas; adanya kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggungjawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkannya.
2. Transparansi: pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik ditingkat pusat maupun daerah.
3. Keterbukaan: menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
4. Aturan hukum; pemerintahan yang baik mempunyai karakteristik berupa jaminan kepastian hukum dan rasa

keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh

Dalam penerapan *good governance* pada sektor publik, seorang pemimpin dalam pemerintahan harus memahami dan menguasai manajemen, karena manajemen adalah merupakan bagian atau komponen dari *governance*.

Menurut Fayol dalam Ahmad (2015) manajemen hanyalah salah satu dari enam komponen *governance*.

Para administrator yang mengikuti prinsip-prinsip administrasi dan menggunakan metode-metode yang tepat akan mencapai sukses yang lebih besar dibandingkan yang tidak mengikutinya. Untuk maksud tersebut, Fayol dalam Ahmad (2015) mengidentifikasi 14 prinsip untuk membantu efektivitas manajerial, sebagai berikut :

1. Pembagian kerja
2. Otoritas dan tanggung jawab
3. Disiplin
4. Kesatuan komando
5. Kesatuan arah
6. Subordinasi kepentingan individu terhadap kepentingan umum
7. Remunerasi personil
8. Sentralisasi
9. Rantai skalar
10. Tata tertib (order)
11. Ekuitas
12. Stabilitas masa kerja
13. Inisiatif
14. *Esprit de corps*

Untuk memperjelas maksud prinsip-prinsip manajemen menurut Henry Fayol, Daryanto, dkk, (2013) menguraikan sebagai berikut:

1. Pembagian kerja yang berimbang
Dalam membagi-bagikan tugas dan jenisnya kepada semua kerabat kerja, seorang manajer hendaknya tidak bersifat pilih kasih atau pilih bulu, melainkan harus bersikap sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang.
2. Pemberian wewenang dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas
Setiap kerabat kerja atau karyawan hendaknya diberi wewenang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggung-jawabkannya kepada atasan langsung.
3. Disiplin
Disiplin ialah kesediaan untuk melakukan usaha atau kegiatan nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan dan waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.
4. Kesatuan perintah
Setiap karyawan atau kerabat kerja hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari seorang atasan langsung (mandor/kepala seksi/kepala bagian), bukan dari beberapa orang yang sama-sama merasa menjadi atasan para karyawan/kerabat kerja tersebut.
5. Kesatuan arah
Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dan dipimpin oleh seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana, dan satu pimpinan).

6. Mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi
Ketika seseorang sedang bekerja sebagai kerabat, maka semua kepentingan pribadi harus dikesampingkan/diabaikan atau disimpan dalam hati.
7. Penggajian
Pemberian gaji dan cara pembayarannya hendaknya diusahakan sedapat mungkin bisa memuaskan.
8. Pemusatan wewenang (sentralisasi)
Wewenang atau kewenangan untuk menentukan kebijakan yang bersifat umum hendaknya dipegang oleh administrator (sentralisasi/dari pusat).
9. Jenjang Jabatan (hirarki)
Para karyawan harus tunduk dan taat kepada mandor, para mandor harus tunduk dan taat kepada kepala seksi (manajemen tingkat rendah), para kepala seksi harus tunduk dan taat kepada kepala bagian (manajemen tingkat menengah) dan para kepala bagian harus tunduk dan taat kepada administrator (manajemen tingkat atas).
10. Tata Tertib
Di dalam tata tertib terdapat perintah dan larangan, perizinan dan berbagai peraturan lainnya yang menjamin kelancaran pekerjaan segenap kerabat kerja tanpa kecuali.
11. Keadilan
Segenap karyawan harus dianggap sama pentingnya dan sama baiknya serta kalau terjadi perselisihan antar mereka tiak boleh ada yang dibela, melainkan harus dilelai melalui musyawarah dan mufakat berdasarkan rasa kekeluargaan.
12. Pemantapan Jabatan
Setiap pejabat atau karyawan hendaknya tidak sering diubah-ubah dalam tugas, jabatan dan wewengangnya.

13. Prakarsa

Prakarsa atau inisiatif yang timbul di kalangan kerabat kerja hendaknya mendapat penghargaan/sambutan yang layak.

14. Solidaritas atau Rasa Setia Kawan.

Rasa setia kawan biasanya muncul berkat kerja sama dan hubungan baik antarkawan. Hal ini hendaknya dimanfaatkan untuk kepentingan-kepentingan yang positif, konstruktif dan rasional.

Selanjutnya, Fayol dalam (Ahmad, 2015) menyatakan bahwa manajer puncak harus mengembangkan perangkat administratif untuk implementasi prinsip-prinsip tersebut. Perangkat administratif ini terdiri atas metode-metode yang menjamin organisasi pada jalurnya dan memfasilitasi perbaikan-perbaikan administratif. Metode-metode dimaksud adalah: survey, rencana aksi, laporan, statistik, rekaman hasil pertemuan (minutes), dan bagan organisasi (Shafritz & Ott, 1987 dalam Ahmad, 2015).

Luther H. Gulick; Koordinasi Melalui Struktur Organisasi (1937) dalam Ahmad (2015), mengemukakan teori tentang koordinasi melalui desain organisasi. Pandangan teoritiknya ditulis dalam kertas kerja yang berjudul "*Papers on the Science of Administration*" yang disuntingnya bersama Lyndall Urwick. Gulick memfokuskan analisisnya pada cara dimana koordinasi dapat dicapai melalui prinsip fungsional dan prinsip skalar. Menurut Gulick (Ahmad, 2015), organisasi sebagai suatu cara koordinasi membutuhkan pengembangan suatu sistem otoritas dimana maksud atau tujuan utama dari suatu usaha publik diterjemahkan ke dalam ralitas melalui kombinasi usaha dari sejumlah spesialis, masing-masing mengerjakan bidangnya sendiri pada tempat dan waktu yang tertentu. Prinsip

fungsional menurut Gulick merupakan bagian dari proses departementalisasi yang mencakup tiga langkah; identifikasi tugas dasar, penunjukan direktur untuk mengawasi apakah tugas telah dilaksanakan, dan menentukan jumlah dan sifat unit-unit kerja untuk keperluan pembagian tugas. Agensi-agensi pemerintah dapat didepartementalisasi berdasarkan tujuan, proses, dan tempat. Selanjutnya, prinsip skalar merefleksikan langkah keempat atau setelah departementalisasi. Prinsip skalar tercermin dari bagan organisasi yang menggambarkan rentang kendali setiap manajer dan mengidentifikasikan siapa melapor ke siapa di dalam hirarki organisasi. Prinsip skala ini mencerminkan pengembangan serta penyempurnaan struktur otoritas di antara direktur dengan sub-sub divisi. Tompkins (2005) dalam Ahmad (2015).

E. Konsep Dinamika Pelayanan Publik

Proses demokratisasi yang sedang berlangsung di Indonesia memberikan pelajaran yang berharga bagi birokrasi disatu pihak dan warga Negara (*citizen*) dipihak lain. Wajah dan sosok birokrasi sudah sepantasnya mengalami perubahan dari birokrasi yang otoriter ke arah birokrasi yang lebih demokratis, responsive, dan transparan. Dalam konteks demikian, birokrasi publik perlu merevitalisasi diri agar dapat menyelenggarakan pelayanan publik secara demokratis, efisien, dan responsive. Apabila birokrasi publik tidak dapat menyelenggarakan pelayanan publik yang berkualitas, maka birokrasi publik akan ditinggalkan oleh warga pengguna.

Pelayanan publik merupakan produksi birokrasi publik yang diterima oleh warga pengguna maupun masyarakat secara luas. Oleh karena itu pelayanan publik dapat didefinisikan

sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna. Di dalam SK MenPan Nomor 81/1993 yang dimaksud pelayanan umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah dan BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan jasa baik dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Berbeda dengan produk pelayanan berupa barang yang mudah dinilai kualitasnya, produk pelayanan berupa jasa tidak mudah untuk dinilai kualitasnya. Meskipun demikian antara pelayanan barang dan jasa seringkali bersifat komplementer atau saling melengkapi sehingga sulit dipisahkan. Suatu produk yang berupa pelayanan barang seringkali disertai dengan pelayanan jasa, misalnya penjualan mobil disertai dengan pelayanan jasa berupa garansi dan *service*. Begitu juga sebaliknya pelayanan jasa seringkali disertai pelayanan barang, misalnya pelayanan jasa pemasangan listrik tentu akan disertai dengan pemasangan tiang listrik dan peralatan pendukung lainnya (Subarsono, 2006).

Mengenai perbedaan antara pelayanan barang dan jasa ini, Gronroos (LAN-RI, 2003) menyusun karakteristik antara pelayanan barang dan jasa dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Perbedaan Karakteristik antara Pelayanan barang dan Jasa

Pelayanan Barang	Pelayanan Jasa
Sesuatu yang berwujud	Sesuatu yang tidak berwujud
Homogen: satu jenis barang dapat berlaku untuk banyak orang	Heterogen: satu bentuk pelayanan kepada seseorang belum tentu sama dengan

	bentuk pelayanan yang diterima orang lain
Proses produksi dan distribusi terpisah dengan proses konsumsi	Proses produksi dan distribusi pelayanan berlangsung bersamaan pada saat dikonsumsi
Berupa barang/benda	Berupa proses atau kegiatan
Nilai utamanya dihasilkan di perusahaan	Nilai utamanya dihasilkan dalam proses interaksi antara penjual dan pembeli
Pembeli pada umumnya tidak terlibat dalam proses produksi	Pembeli terlibat dalam proses produksi
Dapat disimpan sebagai persediaan Dapat terjadi pemindahan kepemilikan	Tidak dapat disimpan Tidak ada perpindahan kepemilikan

Sumber: Gronroos dalam LAN-RI, 2003

Pelayanan jasa tidak berwujud barang sehingga tidak Nampak (*intangible*), meskipun wujudnya tidak nampak, proses penyelenggaraannya bisa diamati atau dirasakan, misalnya suatu pelayanan dapat dinilai cepat, lambat, menyenangkan, menyulitkan, murah dan mahal. Kemudian dilihat dari prosesnya, proses produksi, distribusi dan konsumsi dalam penyediaan layanan jasa berlangsung secara bersamaan, misalnya ketika seorang birokrat memberikan pelayanan perizinan IMB maka dia melakukan serangkaian kegiatan mulai dari pengukuran, pembuatan gambar, dan sebagainya, kemudian mendistribusikan kepada warga yang

bersangkutan dengan cara bersamaan warga yang bersangkutan ini menerima layanan tersebut.

Pelayanan jasa juga merupakan sesuatu yang tidak dapat disimpan, artinya suatu aktivitas pelayanan yang telah ditawarkan pada kurun waktu tertentu tidak dapat disimpan untuk ditawarkan pada kurun waktu berikutnya. Misalnya penyelenggaraan pelayanan pendidikan di STISIP Muhammadiyah Rappang yang setiap tahunnya mampu menampung mahasiswa baru sebanyak 250 orang. Apabila pada tahun ini hanya ada 200 orang calon mahasiswa baru yang mendaftar ulang, maka sisanya yang 50 kursi tidak dapat ditawarkan untuk tahun berikutnya (Zainuddin, 2016).

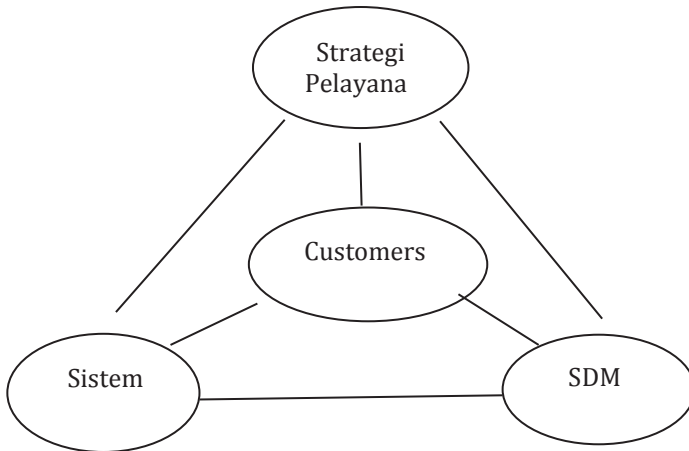
Menurut perspektif teoritik, telah terjadi pergeseran paradigma pelayanan publik dari model administrasi publik tradisional (*old public administration*) ke model manajemen publik baru (*new public management*), dan akhirnya menuju ke model pelayanan publik baru (*new public service*) (Denhardt and Denhardt, 2000). Dalam *new public service* pelayanan publik berlandaskan teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di antara warga Negara. Dalam hal ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada didalam masyarakat. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peran pemerintah adalah melakukan negoisasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga Negara. Dalam model ini birokrasi publik bukan hanya sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hokum, melainkan juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, norma politik yang berlaku, standar professional dan kepentingan warga Negara. Itulah serangkaian konsep

pelayanan publik yang ideal masa kini di era demokrasi (Subarno, 2006).

Disamping itu pelayanan publik model baru harus bersifat non diskriminantif sebagaimana yang dimaksud oleh dasar teoritis yang digunakan yaitu teori demokrasi yang menjamin adanya persamaan warga tanpa membedakan suku, agama, ras, etnik, asal usul dan latar belakang kepartaian. Dalam hal ini hubungan yang terjalin antara birokrat publik dengan warga Negara adalah hubungan impersonal sehingga terhindar dari sifat nepotisme dan primordialisme.

Dalam persepektif Albrecht dan Zemke (Zainuddin, 2016) kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu: system pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi, dan pelanggan (customers), seperti yang terlihat pada gambar 1. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula. Sustain system yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme control didalam dirinya (*built in control*) sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi secara mudah dapat diketahui. Dalam kaitannya dengan SDM pemberi layanan, aka dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan system pelayanan yang baik. Sebagai contoh system pelayanan pajak yang sudah menggunakan computer, sehingga memerlukan petugas yang memiliki kompetensim menjalankan teknologi computer dan petugas yang mampu memahami kebutuhan dan kepentingan pelanggan.

Gambar 3. Segitiga Pelayanan Publik



Sumber: Albrecht and Zamke (Zainuddin, 2016)

Selain itu system pelayanan juga harus sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pengguna dengan menyediakan sistem pelayanan dan strategi yang tepat. Sifat dan jenis pelanggan yang bervariasi membutuhkan strategi pelayanan yang berbeda dan hal ini harus diketahui oleh petugas pelayanan. Oleh karena petugas harus mengenali pengguna layanan dengan baik sebelum dia memberikan pelayanan. Didalam system perbankan cara semacam ini dikenal sebagai strategi *Know Your Customers (KYC)*. Strategi mengenali pengguna layanan yang diterapkan di perbankan pada prinsipnya merupakan langkah preventif dan berhati-hati dalam melakukan hubungan dengan nasabah yang memiliki indikasi melakukan tindak pidana agar penyedia jasa keuangan dapat terhindar dari risiko.

Kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kompetensi aparat, kualitas peralatan yang digunakan untuk memproses pelayanan, budaya birokrasi, dan sebagainya. Kompetensi aparat merupakan akumulasi dari sejumlah sub variabel seperti tingkat pendidikan, jumlah tahun pengalaman kerja, dan variasi pelatihan yang pernah diterima. Sedangkan kualitas dan kuantitas peralatan yang digunakan akan mempengaruhi prosedur, kecepatan proses, dan kualitas keluaran (*output*) yang akan dihasilkan.

Budaya paternalisme yang masih mendominasi birokrasi di Indonesia telah melahirkan pola hubungan antara atasan dan bawahan seperti *patront clients*. Sifat hubungan ini mengandung makna bahwa *patron* atau bapak memiliki kewajiban melindungi dan memenuhi kebutuhan *clients* atau anak. Sementara itu, *clients* atau anak berkewajiban loyal dan menjaga nama baik *patron* atau bapak. Hubungan *patront clients* ini membawa konsekuensi yaitu apabila ada kesalahan, maka mereka akan saling menutupi kesalahan.

F. Pelayanan Publik yang Efisien

Efisiensi dapat didefinisikan sebagai perbandingan yang terbaik antara *input* dan *output*. Dengan demikian apabila suatu *output* dapat dicapai dengan input yang minimal maka dinilai efisien. Input dalam pelayanan publik dapat berupa uang, tenaga, waktu, dan materi lain yang digunakan untuk menghasilkan sebuah *output*. Artinya harga pelayanan publik harus dapat terjangkau oleh kemampuan ekonomi masyarakat.

Disamping itu, masyarakat dapat memperoleh pelayanan publik dalam waktu yang relatif singkat dan tidak banyak membutuhkan tenaga. Dengan menggunakan bantuan

teknologi modern, maka proses pelayanan publik dapat dilakukan dengan cepat dan hemat tenaga.

Efisiensi dalam pelayanan publik dapat dilihat dari perspektif pemberi layanan maupun pengguna layanan. Dari perspektif pemberi layanan, organisasi pemberi layanan harus mengusahakan agar harga pelayanan murah dan tidak terjadi pemborosan sumberdaya publik. Pelayanan publik sebaiknya melibatkan sedikit mungkin pegawai dan diberikan dalam waktu yang singkat.

Demikian juga dari perspektif pengguna layanan, mereka menghendaki pelayanan publik dapat dicapai dengan tidak membutuhkan biaya, waktu singkat, dan tidak banyak membuang tenaga (*energy*). Contoh e-KTP (Kartu Tanda Penduduk Elektronik) yang berlaku seumur hidup dan berlaku secara nasional.

G. Pelayanan Publik yang Responsive

Pelayanan publik yang *responsive* dapat diterjemahkan sebagai bentuk kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menyusun prioritas kebutuhan dan mengembangkannya kedalam berbagai program pelayanan. Responsivitas mengukur daya tanggap organisasi terhadap harapan, keinginan, dan aspirasi, serta tuntutan warga pengguna layanan.

Tujuan utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan warga pengguna agar dapat memperoleh pelayanan yang diinginkan dan memuaskan, oleh karena itu penyedia layanan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan warga pengguna, kemudian memberikan pelayanan sesuai dengan harapan warga tersebut.

H. Pelayanan Publik yang Transparan

Pelayanan publik yang transparan tidak hanya penting dalam penyelenggaraan pemerintahan tetapi juga dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Warga seringkali tidak memiliki akses terhadap informasi mengenai berbagai hal yang terkait dengan pelayanan publik yang mereka perlukan.

Bagi para pengguna layanan, penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia ibaratnya seperti hutan belantara yang sangat sulit diketahui seluk beluknya. Warga yang menggunakan pelayanan sering tidak memahami hak dan kewajibannya sebagai pengguna layanan.

Mereka sering tidak mengetahui persyaratan apa saja yang harus dipenuhi dan mengapa persyaratan tersebut dibutuhkan. Mereka juga sering tidak mengetahui hak dan kewajiban dari para penyelenggara layanan. Akibatnya ketika berhubungan dengan para penyelenggara, para pengguna sering tidak dapat secara mudah mengetahui apakah mereka diperlakukan secara wajar atau sebaliknya.

Dalam kondisi seperti ini, perlakuan yang tidak wajar sering dialami oleh para pengguna layanan. Ketika berhubungan dengan birokrasi pelayanan publik, mereka sering diperlakukan seenaknya sesuai selera para penyelenggara layanan. Mereka tidak dapat berbuat sesuatu karena haknya sebagai pengguna layanan sering tidak diatur dalam prosedur pelayanan. Prosedur pelayanan biasanya hanya mengatur kewajiban dari para pengguna layanan.

Prosedur pelayanan yang panjang dan rumit tentu menciptakan *opportunity costs* yang tinggi bagi para pengguna layanan untuk berhubungan dengan para penyelenggara layanan. Akibatnya para pengguna layanan terdorong untuk mencari cara yang mudah untuk menyiasati prosedur

pelayanan yang amat sulit dipenuhi itu dengan cara yang tidak wajar pula.

Keinginan para pengguna pelayanan untuk memperoleh pelayanan yang mudah tersebut bertemu dengan keinginan para pejabat birokrasi pelayanan yang ingin memperoleh rente dari penggunaan kekuasaan yang mereka miliki. Akhirnya terjadi praktik pungutan liar (pungli) di hampir semua birokrasi pelayanan publik.

BAB 5

KONSEP STRATEGI DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Pelayanan publik telah menjadi isu kebijakan yang strategis, karena penyelenggaraan pelayanan publik selama ini belum memiliki dampak yang luas terhadap perubahan aspek-aspek kehidupan masyarakat. Karena sebelum era reformasi, birokrasi pemerintah sangat mendominasi penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Pemerintah lebih dominan bertindak sebagai aktor dalam penyelenggaraan pelayanan publik, sehingga keterlibatan warga negara dalam pemerintahan sangat terbatas (Sabaruddin, 2015).

Siagian (1996) mengemukakan lima masalah pokok. Pertama, persepsi gaya manajerial para pejabat di lingkungan birokrasi yang menyimpang dari prinsip-prinsip demokrasi. Hal ini mengakibatkan bentuk patologi seperti;

1. Penyalahgunaan wewenang dan jabatan menerima sogok, dan nepotisme.
2. Rendahnya pengetahuan dan keterampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional, mengakibatkan produktivitas dan mutu pelayanan yang rendah, serta pegawai sering berbuat kesalahan.
3. Tindakan pejabat yang melanggar hukum, dengan “penggemukan” pembiayaan, menerima sogok, korupsi dan sebagainya.

4. Manifestasi perilaku birokrasi yang bersifat disfungsional atau negatif, seperti; sewenang-wenang, pura-pura sibuk, dan diskriminatif.
5. Akibat situasi internal berbagai instansi pemerintahan yang berakibat negatif terhadap birokrasi, seperti; imbalance dan kondisi kerja yang kurang memadai, ketiadaan deskripsi dan indikator kerja, dan sistem pilih kasi.

Berdasarkan fenomena tersebut diatas, maka pemerintah daerah sudah saatnya membuat dan menerapkan suatu strategi pelayanan publik, sehingga pelayanan publik dapat berkualitas yang dapat memberikan kesejahteraan dan berkeadilan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan.

B. Pengertian Strategi

Dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, tentunya dibutuhkan adanya suatu strategi. Hal ini terkait dengan visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, program dan kegiatan pemerintah daerah yang tertuang dalam dokumen rencana strategi (Renstra). Konsep strategi merupakan sebuah konsep yang perlu dipahami dan diterapkan oleh setiap manajer atau pimpinan. Strategi merupakan terminologi yang digunakan luas oleh organisasi laba (*profit oriented*), yang kemudian dalam perkembangannya digunakan pula oleh organisasi publik lainnya, baik disektor birokrasi pemerintahan maupun oleh kalangan organisasi voluntir.

Chandler dalam Ranguti (2003:3-4) bahwa strategi dapat didefinisikan sebagai “penetapan dari tujuan dan sasaran jangka panjang suatu organisasi serta penggunaan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut”.

Amstrong dalam Cahayani (2003:38) mengatakan bahwa “strategi mungkin dapat didefenisikan sebagai pernyataan mengenai cita-cita organisasi, kemana akan pergi dan secara luas, bagaimana mencapai arah yang dituju”.

Bryson dalam Kurniawan (2005:30) mengemukakan bahwa “Strategi merupakan salah satu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi untuk membantu dan memecahkan masalah terpenting yang mereka hadapi. Dengan strategi, organisasi dapat membangun kekuatan dan mengambil keuntungan dari peluang, sembari mengatasi dan meminimalkan kelemahan dan ancaman dari luar”.

Mulyadi (2001:41) mengemukakan bahwa ada berbagai tipe strategi yang dapat dirumuskan: (1). *Grand strategy* yaitu usaha secara terus menerus dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, (2). *Generic strategy* yaitu usaha untuk mewujudkan biaya total terendah (*low cost*) atau diferensiasi luas (*broad differentiation*) dengan fokus pasar luas atau sempit, dan (3). *Value based strategy* yaitu usaha untuk mengarahkan manajer agar bertanggung jawab atas : (1). Memberikan *value* terbaik untuk pemenuhan kebutuhan *customer*, dan (2). Penciptaan sistem *strategic* untuk secara berkelanjutan melakukan *improvement* terhadap *value* tersebut dan untuk menunaikan kewajiban organisasi”.

Beberapa definisi-definisi mengenai strategi tersebut di atas secara jelas rumusan strategi menyinggung bagaimana penggunaan atau pengelolaan sumber daya organisasi dan masalah interaksi organisasi dengan lingkungannya. Strategi merupakan pernyataan maksud yang mendefinisikan cara untuk mencapai tujuan dan memperhatikan dengan sungguh-sungguh alokasi sumber daya organisasi yang penting untuk

jangka panjang serta mencocokkan sumber daya dan kapabilitas dengan lingkungan eksternal organisasi

C. Konsep Otonomi Daerah

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah Pasal 31 berbunyi; dalam pelaksanaan desentralisasi dilakukan penataan daerah. Penataan daerah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditujukan untuk; a) mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan daerah; b) mempercepat peningkatan kesejahteraan masyarakat; c) mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik; d) meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan; e) meningkatkan daya saing nasional dan daya saing daerah, dan f) memelihara keunikan adat istiadat, tradisi, dan budaya daerah. Selanjutnya, Pasal 344 berbunyi ; (1) pemerintahan daerah wajib menjamin terselenggaranya pelayanan publik berdasarkan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, (2) pelayanan publik diselenggarakan berdasarkan asas; a) kepentingan umum, b) kepastian hukum, c) kesamaan hak, d) keseimbangan hak dan kewajiban, e) keprofesionalan; f) partisipatif, g) persamaan perlakuan/tidak diskriminatif, h) keterbukaan, i) akuntabilitas, j) fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan, k) ketepatan waktu, dan l) kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Otonomi daerah serta dalam era globalisasi, pemerintah daerah dituntut memberikan pelayanan yang lebih prima serta memberdayakan masyarakat sehingga masyarakat ikut terlibat dalam pembangunan untuk kemajuan daerahnya, karena masyarakatlah yang lebih tahu apa yang mereka butuhkan serta pembangunan yang dilakukan akan lebih efektif dan efisien dan

dengan sendirinya masyarakat akan mempunyai rasa memiliki dan tanggungjawab (Mustanir, Sellang, et al. 2018).

D. Model Pelayanan Publik dalam Perspektif *New Public Service* dan *Good Governance*

Abdul Mahysar (2011:87-88), agar kebutuhan masyarakat dapat segera diantisipasi dan diatasi oleh pemerintah, maka diperlukan media komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Sesuai dengan perspektif *New Public Service* maupun *good governance*, ada beberapa model pelayanan publik yang dapat digunakan untuk mengatasi masalah pelayanan publik di Indonesia diantaranya adalah:

1. Model *Citizen's Charter* (kontrak pelayanan), model ini berasal dari ide Osborne dan Plastrik (1997). Dalam model ini terdapat standar pelayanan publik yang ditetapkan berdasarkan masukan warga masyarakat, dan aparat pemerintah berjanji untuk memenuhinya dan melaksanakannya. Model ini merupakan pendekatan dalam pelayanan publik yang memposisikan pengguna layanan sebagai pusat perhatian.
2. Model KYC (*Know Your Costumers*), model ini dikembangkan dalam dunia perbankan yang dapat diadaptasi ke dalam konteks pelayanan publik dalam organisasi pemerintah. Mekanisme kerja dalam model ini yaitu berupaya mengenali terlebih dahulu kebutuhan dan kepentingan pelanggan sebelum memutuskan jenis pelayanan yang akan diberikan. Untuk mengetahui keinginan, kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan, maka birokrasi pelayanan publik harus mendekatkan diri dengan masyarakat.

3. Model *M-Government* (*m-Gov*), kemajuan teknologi dibidang informasi dan komunikasi ikut berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja birokrasi pemerintah terutama dari segi pelayanan warga masyarakat. *M-Government* sebenarnya diadaptasi dari *Electronic Government* (*e-Gov*) yakni salah satu cara untuk menjalankan fungsi pemerintah dengan memanfaatkan berbagai perangkat teknologi informasi dan komunikasi.

E. Strategi Pengembangan *E-Government*

Pada lampiran I Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tanggal 9 Juni 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government, Kondisi saat ini, Kesiapan memanfaatkan teknologi informasi. Pada point :

8. Pemanfaatan teknologi informasi pada umumnya ditinjau dari sejumlah aspek sebagai berikut :
 - a. *E-Leadership*; aspek ini berkaitan dengan prioritas dan inisiatif negara di dalam mengantisipasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
 - b. Infrastruktur jaringan informasi, aspek ini berkaitan dengan kondisi infrastruktur telekomunikasi serta akses, kualitas, lingkup, dan biaya jasa akses.
 - c. Pengelolaan informasi, aspek ini berkaitan dengan kualitas dan keamanan pengelolaan informasi, mulai dari pembentukan pengolahan, penyimpanan, sampai penyaluran dan distribusinya.
 - d. Lingkungan Bisnis, aspek ini berkaitan dengan kondisi pasar, sistem perdagangan, dan regulasi yang membentuk konteks bagi perkembangan bisnis teknologi informasi, terutama yang mempengaruhi

kelancaran aliran informasi antara pemerintah dengan masyarakat dan dunia usaha, antara badan usaha, antara badan usaha dengan masyarakat, dan antara masyarakat.

- e. Masyarakat dan sumber daya manusia, aspek ini berkaitan dengan difusi teknologi informasi didalam kegiatan masyarakat baik perorangan maupun organisasi, serta sejauh mana teknologi informasi disosialisasikan kepada masyarakat melalui proses pendidikan.

Strategi Pengembangan *E-Government*, point;

- 12. Dengan mempertimbangkan kondisi saat ini, pencapaian tujuan strategi *e-government* perlu dilaksanakan melalui 6 (enam) strategi yang berkaitan erat, yaitu :
 - a. Mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas.
 - b. Menata sistem manajemen dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik.
 - c. Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.
 - d. Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi.
 - e. Mengembangkan kapasitas SDM baik pada pemerintah maupun pemerintah daerah otonom, disertai dengan meningkatkan *e-literacy* masyarakat.
 - f. Melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan-tahapan yang realistik dan terukur.
- 13. Strategi 1 – mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas.

Masyarakat mengharapkan layanan publik yang terintegrasi tidak tersekat-sekat oleh batasan organisasi dan kewenangan birokrasi. Dunia usaha memerlukan informasi dan dukungan interaktif dari pemerintah untuk dapat menjawab perubahan pasar dan tantangan persaingan global secara cepat. Kelancaran arus informasi untuk menunjang hubungan dengan lembaga-lembaga negara, serta untuk menstimulasi partisipasi masyarakat merupakan faktor penting dalam pembentukan kebijakan negara yang baik. Oleh karena itu, pelayanan publik harus transparan, terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas melalui jaringan komunikasi dan informasi. Strategi ini mencakup sejumlah sasaran sebagai berikut :

- a. Perluasan dan peningkatan kualitas jaringan komunikasi dan informasi ke seluruh wilayah negara pada tingkat harga yang dapat terjangkau oleh masyarakat, dengan sejauh mungkin melibatkan partisipasi dunia usaha.
- b. Pembentukan portal-portal informasi dan pelayanan publik yang dapat mengintegrasikan sistem manajemen dan proses kerjasama instansi pemerintah terkait, sehingga masyarakat pengguna tidak merasakan sekat-sekat organisasi dan kewenangan di lingkungan pemerintah, sasaran ini akan diperkuat dengan kebijakan tentang kewajiban instansi pemerintah dan pemerintah daerah otonom untuk menyediakan informasi dan pelayanan publik secara *on-line*.
- c. Pembentukan jaringan organisasi pendukung (*back-office*) yang menjembatani portal-portal informasi dan pelayanan publik tersebut di atas dengan situs dan sistem pengolahan dan pengelolaan informasi yang

terkait pada sistem manajemen dan proses kerja di instansi yang berkepentingan. Sasaran ini mencakup pengembangan kebijakan pemanfaatan dan pertukaran informasi antar instansi pemerintah pusat dan daerah.

- d. Pembakuan sistem manajemen dokumen elektronik, standarisasi, dan sistem pengamanan informasi untuk menjamin kelancaran dan keandalan transaksi informasi antar organisasi di atas.
14. Strategi 2 – Menata sistem dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik.
15. Strategi 3 – Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.
16. Strategi 4 – Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi.
17. Strategi 5 – Mengembangkan kapasitas sumber daya manusia (SDM), baik pada pemerintah maupun pemerintah daerah otonom, disertai dengan meningkatkan *e-literacy* masyarakat.
18. Strategi 6 – Melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan yang realistis dan terstruktur.

Setiap perubahan berpotensi menimbulkan ketidakpastian, oleh karena itu pengembangan e-government perlu direncanakan dan dilaksanakan secara sistematis melalui tahapan yang realistis dan sasaran yang terukur, sehingga dapat difahami dan diikuti oleh semua pihak. Berdasarkan sifat

transaksi informasi dan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah melalui jaringan informasi.

F. Strategi Memperbaharui Sistem dan Organisasi 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);

1. Strategi Inti (*the core strategy*), strategi ini menentukan tujuan (*the purpose*) sebuah sistem 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. Dengan kata lain, sebuah organisasi publik akan mampu bekerja secara efektif jika ia mempunyai tujuan yang spesifik.
2. 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.
3. Strategi Pelanggan (*the customers strategy*). Strategi ini terutama memfokuskan pada pertanggungjawaban (*accountability*). Berbeda dengan birokrasi lama, dalam birokrasi model baru, tanggungjawab para pelaksana birokrasi publik hendaknya ditempatkan pada masyarakat, atau dalam konteks ini dianggap sebagai pelanggan.

4. Strategi Kontrol (*the control strategy*). Strategi ini menentukan dimana letak kekuasaan membuat keputusan itu diberikan. Dalam sistem birokrasi lama, sebagian besar kekuasaan tetap berada di dekat puncak hierarki. Dengan kata lain, wewenang tertinggi untuk membuat keputusan berada pada puncak hierarki. Perkembangan birokrasi modern yang semakin kompleks telah membuat organisasi menjadi tidak efektif. Penyakit korupsi yang kronis dan budaya nepotis yang sangat kuat, akibatnya konsep birokrasi wirausaha akan jauh lebih mudah diterapkan di negara federal AS dibanding dengan jika diterapkan di daerah-daerah di Indonesia.

Salah satu faktor yang nampaknya menjadi kendala paling kuat bagi dilaksanakannya *reinventing government* di Indonesia adalah menyangkut karakteristik birokrasi di negara ini. Birokrasi di Indonesia, sebagaimana ditunjukkan oleh beberapa penulis, mempunyai karakteristik yang hampir mirip dengan birokrasi di sebagian besar negara Dunia Ketiga yang sangat kuat nuansa paternalistiknya dan cara pandang yang sangat naif terhadap masyarakat yang seharusnya mereka layani.

BAB 6

IMPLEMENTASI STRATEGI DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

A. Pendahuluan

Implementasi strategi dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang dimuat dalam bab ini, adalah merupakan hasil penelitian penulis bersama tim, yang dilaksanakan di Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang pada tahun 2018, dengan studi kasus (sampel) di Dinas Sosial, Kependudukan, dan Pencatatan Sipil, serta di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidenreng Rappang, dengan pertimbangan lokasi tersebut yaitu diantara beberapa dinas-dinas yang ada di Kompleks Perkantoran Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, dua dinas ini yang dijadikan tempat pengambilan data dianggap tepat, karena dua dinas tersebut paling banyak didatangi oleh pengguna layanan publik disetiap hari kerja. Adapun pelayanan yang diberikan, misalnya di Dinas Sosial, Kependudukan dan Pencatatan Sipil, antara lain pelayanan; 1) Elektronik Kartu Tanda Penduduk (e-KTP), 2) Akte Kelahiran, Kartu Keluarga, Akte kematian, 3) Surat tentang fakir miskin, tentang bantuan bencana alam, dan masalah sosial kemasyarakatan lainnya. Sedangkan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, yaitu pelayanan izin berbayar, seperti; izin mendirikan bangunan, izin pemasangan reklame, dan izin trayek angkutan. Sedangkan pelayanan izin tidak berbayar, seperti izin penanaman modal, izin usaha perdagangan, izin usaha peternakan, izin usaha

pertanian, izin usaha perikanan, izin usaha jasa, konstruksi, izin apotek, izin toko obat, izin pelaksanaan kegiatan, izin penelitian, tanda daftar gudang, tanda daftar industri, tanda daftar perusahaan, dan tanda daftar balai pengobatan.

Proses penelitian dimulai sejak bulan April s.d. Oktober 2018 dengan teknik pengumpulan data melalui observasi langsung ke lokasi penelitian, wawancara dengan pengguna layanan, dan pejabat yang terkait, membagikan angket kuisioner kepada sejumlah responden, dan penelusuran literatur yang berkaitan dengan topik atau masalah yang diangkat.

Kajian utama dalam penelitian ini adalah Strategi Pemerintah Daerah dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan. Studi Pada Dinas Sosial, Kependudukan dan Pencatatan Sipil dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidenreng Rappang. Populasi dalam penelitian ini yaitu keseluruhan aparatur sipil negara di masing-masing Dinas yang dijadikan sampel lokasi penelitian dengan jumlah populasi sebanyak 56 orang. Sampel diambil dari keseluruhan jumlah populasi dengan menggunakan sampling total. Pertimbangan memilih populasi dan sampel dari kalangan aparatur sipil negara yang bekerja di dinas tersebut, adalah dianggap bahwa yang lebih mengetahui data tentang ada atau tidak ada, sudah diterapkan atau belum diterapkan tentang strategi yang dilakukan pemerintah daerah dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidenreng Rappang adalah aparatur sipil negara yang sudah bekerja di dinas tersebut, adapun pengguna layanan, hanya dianggap yang turut merasakan langsung manfaat dari strategi yang telah diterapkan.

Objek penelitian adalah kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidenreng Rappang, melalui metode penelitian deskriptif dengan jenis data dan analisisnya menggunakan kuantitatif dengan melihat fenomena dan untuk mengukur strategi Pemerintah Daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik disertai dukungan tabel frekuensi dan persentase, tabel skor, skala liker, analisis statistik, serta pembahasan hasil penelitian dengan membandingkan teori-teori dari literatur buku maupun jurnal ilmiah.

Data yang terkumpul, sebelum diolah dilakukan uji analisis statistik, seperti deskriptive statistics, *corrected item-total correlation*/uji validitas data, uji normaliditas data, dan uji reliabilitas data. Analisis statistik deskriptif dengan menginterpretasikan nilai rata-rata dari masing-masing indikator pada variabel penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran mengenai indikator apa saja yang membangun konsep model penelitian secara keseluruhan. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian ini, mengacu pada interpretasi skor menurut Stevens. J (2001) dalam Lahibu Tuwu (2012:179) sebagaimana digambarkan pada tabel berikut ini:

Tabel 6.1. Dasar Interpretasi Skor Item dalam Variabel Penelitian

No.	Nilai Skor	Interpretasi
1	4,21 – 5,00	Sangat Setuju / Sangat Baik
2	3,41 – 4,20	Setuju / Baik
3	2,61 – 3,40	Ragu-Ragu / Kurang Baik
4	1,81 – 2,60	Tidak Setuju / Tidak Baik
5	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Setuju / Sangat Tidak Baik

Sumber : Modifikasi dari Stevens, J. (Lahibu, 2012)

Tabel 6.2 Descriptive Statistics Variabel Strategi dan Kualitas Pelayanan

	N	Range	Sum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
Strategi Kualitas Pelayanan Valid N (listwise)	56	7	693	12.38	.233	1.743	3.039
	56	3	226	4.04	.088	.660	.435
	56						

Keterangan :

Valid N = Jumlah responden 56 keseluruhan valid dan tidak ada kesalahan

Mean = nilai rata-rata per variabel

Std. Deviation = penyimpangan baku per variabel

Variance = rata-rata simpangan per variabel

Range = nilai rentang per variabel

Sum = total keseluruhan per variabel

Berdasarkan data statistik deskriptif pada tabel 6.2. diatas, dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan responden yang diolah kuisionernya (56 orang), kesemuanya valid dan tidak terjadi kesalahan (missing per variabel adalah 0) yang berarti bahwa tidak ada kesalahan.

Model pengujian untuk mengukur validitas dalam penelitian ini menggunakan pendekatan korelasi item-total dikoreksi (*corrected item-total correlation*) untuk menguji validitas internal setiap item pernyataan kuisioner yang disusun dalam bentuk skala. Untuk menentukan apakah sebuah item dinyatakan valid atau tidak, sebagai patokan besaran koefisien korelasi item total dikoreksi sebesar 0,25 atau 0,30 sebagai batas minimal valid tidaknya sebuah item. Artinya, sama atau

lebih besar dari 0,25 atau 0,30 mengindikasikan item tersebut memiliki validitas yang memadai.

Tabel 6.3. Item-Total Statistics

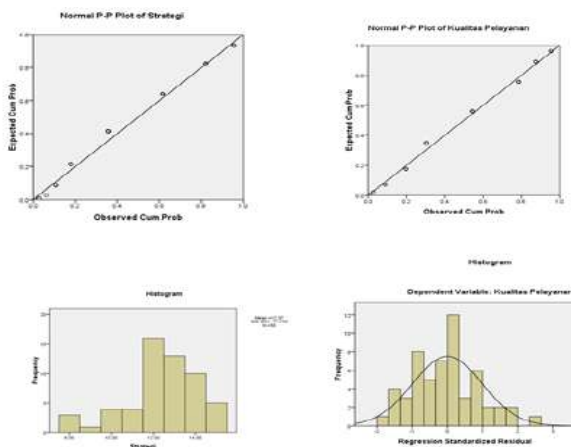
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Strategi	11.7143	3.408	.503	.253	.a
Kualitas Pelayanan	12.3750	3.039	.503	.253	.a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items.

This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Berdasarkan tabel 6.3. hasil olahan data di atas, dapat dijelaskan bahwa variable strategi dan kualitas pelayanan dinyatakan valid dengan nilai *corrected item-total correlation* sebesar 0.503 artinya lebih besar dari $> 0.25 - 0.30$

Uji normalitas model dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik P-P Plot.



Berdasarkan grafik normal P-P *Plot* hasil olah data di atas, maka model regresi dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas dilihat dari data yang menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal dan pada *scatterplot* data menyebar yang menunjukkan bahwa data tersebut normal.

Tabel 6.4. Reliability Statistics Variabel Strategi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.668	.669	2

Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliabel* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.60. Berdasarkan tabel *reliability statistics* di atas, kuisioner penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel Strategi (X) dikatakan *reliabel* atau handal karena *Cronbach Alpha* yang diperoleh adalah sebesar 0.668 yang berarti lebih besar dari 0.60 (0.668 > 0.60).

B. Profil Kabupaten Sidenreng Rappang

1. Sejarah Kabupaten Sidenreng Rappang

Sebagai daerah yang terletak di tengah-tengah jazirah Sulawesi Selatan, Kabupaten Sidenreng Rappang menyimpan potensi yang amat besar yang bisa dikembangkan. Selain memiliki nilai yang strategis sebagai lalu lintas perdagangan dan lintas wisata, dukungan sumber

daya alam juga masih cukup besar dan menjanjikan untuk diolah serta ketersediaan sumber daya manusia yang cukup memadai (dari segi kuantitas). Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor U.P.7/73-374 tanggal 28 Januari 1960 yang menetapkan Andi Sapada Mappangile sebagai Bupati Kepala Daerah Tingkat II Sidenreng Rappang yang pertama. Pada 18 Februari 1960 Andi Sapada Mappangile kemudian dilantik sebagai Bupati oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan.

Atas dasar pelantikan Bupati tersebut, maka ditetapkan tanggal 18 Februari 1960 sebagai hari jadi Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang yang diperingati setiap tahunnya. Sejak itu berakhir sudah pemerintahan feodal para bangsawan *to manurung* yang telah berlangsung berabad-abad. Namun yang jauh lebih penting adalah tumbuhnya rasa kebangsaan sebagai warga negara Indonesia yang memiliki persamaan hak dan derajat.

Sejak terbentuknya hingga kini, Kabupaten Sidenreng Rappang telah dipimpin oleh putera-putera terbaik sebagai berikut :

- 1) H. Andi Sapada Mappangile (1960-1966)
- 2) H. Arifin Nu'mang (1966-1978)
- 3) Opu Sidik (1978-1988)
- 4) M. Yunus Bandu (1988-1993)
- 5) Drs. A. Salipolo Palalloi (1993-1998)
- 6) HS. Parawansyah (1998-2003)
- 7) Andi Ranggong (2003-2008)
- 8) H. Rusdi Masse (2008-2018)
- 9) H. Dollah Mando (2018-sekarang)

Sidenreng Rappang juga dikenal dengan sebutan Bumi Nene' Mallomo. Nama ini diambil dari seorang cendikiawan

yang diyakini hidup di kerjaan Sidenreng di mana pemerintahan La Patiroid Addatuang Sidenreng VII. Nenek Mallomo adalah penasehat utama Addatuang dalam hukum dan pemerintahan. Ia dikenang karena cendikiawannya dalam merumuskan hukum ketatanegaraan dan kejujurannya dalam menegakkan keadilan.

2. Letak Geografis

Kabupaten Sidenreng Rappang dengan ibukota Pangkajene sebagai salah satu sentra produksi beras di Sulawesi Selatan, terletak 183 Km di sebelah utara Makassar (Ibu Kota Provinsi Sulawesi Selatan) dengan luas wilayah 1.883,25 Km², yang secara administratif terdiri dari 11 Kecamatan dan 105 Desa/Kelurahan, Kabupaten Sidenreng Rappang berbatasan dengan:

Sebelah Utara : Kabupaten Pinrang dan Enrekang;

Sebelah Timur : Kabupaten Luwu dan Wajo;

Sebelah Selatan : Kabupaten Barru dan Soppeng;

Sebelah Barat : Kabupaten Pinrang dan Kota Parepare;

Kabupaten Sidenreng Rappang dengan letak geografis 3°43' - 4°09' Lintang Selatan (LS) dan 119°41' - 120°10' Bujur Timur (BT) dengan posisi strategis dan aksesibilitas yang tinggi, sehingga memiliki peluang pengembangan ekonomi melalui keterkaitan wilayah khususnya keterkaitan dengan daerah yang mendukung pembangunan sosial ekonomi dan budaya.

Rappang terdiri dari alluvial, regosol, grumusol, mediteran dan pedsolit.

Sumber daya alam berupa tanah dan tambang yang terkandung di dalam tanah sangat dipengaruhi oleh struktur batuan dan proses geologi yang terjadi. Berdasarkan pengamatan peta geologi yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Geologi dan Pertambangan 1977, maka di Kabupaten Sidenreng Rappang terdapat beberapa peristiwa geologi. Peristiwa geologi yang ada dan mempunyai luasan yang paling luas adalah Alluvium dan Endapan Pantai (Qac) yang mencapai 29,86 % dari luas Kabupaten Sidenreng Rappang, kemudian peristiwa geologi batuan Gn Api besifat Basah (TPv) seluas 38.788 Ha (20,60%), Mulosa Sulawesi Sorasin (Tcm) seluas 30.638 Ha.

5. Kependudukan

Berdasarkan data BPS Kabupaten Sidenreng Rappang, jumlah penduduk pada tahun 2015 sebanyak 289.787 jiwa, terdiri dari 141.588 jiwa penduduk laki-laki dan 148.199 jiwa penduduk perempuan.

(<https://sidrapkab.bps.go.id/dynamictable/2017/03/14/4/perkembangan-jumlah-penduduk-kab-sidenreng-rappang-menurut-jenis-kelamin-tahun-2011-2015.html>)

6. Perekonomian

Karakteristik penting yang melekat dalam proses pertumbuhan ekonomi yaitu tingkat perubahan struktural dan pergeseran struktural ini meliputi pergeseran secara bertahap kegiatan-kegiatan dari bidang pertanian ke non pertanian. Sektor pertanian, khususnya padi, peternakan

dan perkebunan, jasa-jasa dan perdagangan, hotel dan restoran merupakan sektor merupakan sektor unggulan yang menjadi penggerak roda perekonomian dalam pengembangan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang

C. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Strategi Pemerintah Daerah dalam peningkatan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidenreng Rappang, yang diukur melalui 3 (tiga) indikator strategi menurut Mulyadi (2001), dengan hasil penelitian sebagai berikut:

a. *Grand Strategy*)

Tabel 6.5.

Sikap Responden, bahwa Pemda. Kab. Sidenreng Rappang sudah berusaha secara terus menerus dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan jangka panjang sesuai visi dan visi

No.	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi	Skor x F	Persentase
1	Sangat tidak setuju	1	0	0	0
2	Tidak setuju	2	3	6	5,36
3	Ragu-ragu	3	0	0	0
4	Setuju	4	30	120	53,57
5	Sangat setuju	5	23	115	41,07
	Jumlah		56	241	100
Rata-Rata Skor: $241:56 = 4,30$		Rata-Rata Persentase: $4,30/5 = 0,86 \times 100 = 86 \%$			

Sumber: Data Olahan Kuisinoer, Juli 2018

Berdasarkan hasil olahan data kuisioner pada tabel 6.5. di atas, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang melalui Organisasi Perangkat Daerah, dengan pengambilan sampel pada Dinas Sosial, Kependudukan dan Pencatatan Sipil, dan Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu, sudah menerapkan model *grand strategy* dengan cara melakukan usaha yang secara terus menerus dan terkoordinasi dalam mencapai visi dan misinya, yaitu rata-rata persentase sebesar 86% termasuk kriteria “Sangat Baik”. Dengan visi yaitu *“Terwujudnya Sidenreng Rappang yang Maju dan Terkemuka Bersama Masyarakat Religius dengan Pendapatan Meningkatkan Dua Kali Lipat”*

Guna mewujudkan Visi tersebut, sebagai Misinya adalah:

- 1) Meningkatkan produksi dan nilai tambah sektor pertanian berbasis sistem pertanian terpadu, modern dan berkelanjutan.
- 2) Mewujudkan percepatan pertumbuhan ekonomi berbasis potensi dan keunggulan lokal melalui pemberdayaan ekonomi kerakyatan dan UMKM.
- 3) Meningkatkan dan mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi berdasarkan keimanan dan ketakwaan.
- 4) Pengembangan infrastruktur bernilai tambah tinggi untuk mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi, dan memperlancar aksesibilitas antar wilayah.
- 5) Memanfaatkan iklim kehidupan sosial kemasyarakatan yang kondusif.
- 6) Mewujudkan percepatan reformasi birokrasi, tata kelola pemerintahan yang baik, penegakan supremasi hukum,

dan pengembangan kebijakan yang *pro gender, pro poor, pro job dan pro environment*.

Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang yang terdiri dari Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), telah berubah menjadi Organisasi Perangkat Daerah (OPD), mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dan merupakan satu-satunya Pemerintahan Daerah di wilayah Indonesia Timur yang keseluruhan kantor organisasi perangkat daerahnya (dinas-dinasnya) tergabung dalam satu kompleks perkantoran yang memberikan pelayanan kepada publik dengan sistem atau pola satu pintu.

Hasil penelusuran data yang menjadi penguatan dari jawaban responden melalui pertanyaan *essay*, bahwa strategi yang telah dilakukan secara terus menerus dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan jangka panjang sesuai visi dan misi tersebut, antara lain; 1) Menentukan indikator keberhasilan dan melakukan sosialisasi di tiap kecamatan setiap tahun, 2) Aparatur yang bekerja di Dinas tersebut bekerja sesuai Standar Operasional Prosedur, 3) Melakukan evaluasi renstra agar sejalan dengan RPJMD, 4) Melakukan evaluasi setiap kegiatan pelayanan setiap bulan, 5) Pelayanan administrasi kependudukan dengan sistem jemput bola menggunakan mobil operasional turun ke desa-desa melakukan perekaman data, 6) Memotong rantai birokrasi dan memberikan kepastian penyelesaian layanan, 7) Mengupdate data kependudukan secara berkala, 8) Melakukan penataan model pelayanan secara efektif dan efisien, dan 9) Melakukan rapat evaluasi setiap bulan dengan melibatkan semua instansi terkait.

Teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001) dalam bukunya yang berjudul “*Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*”, sudah terbukti dan sudah diterapkan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, bahwa untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi, maka harus menerapkan *Grand Strategy* yaitu usaha yang dilakukan secara terus menerus dan terkoordinasi, dan hal demikian itu sudah diterapkan dengan sangat baik di Organisasi Perangkat Daerah / Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.

b. *Generic Strategy*

Tabel 6.6.
Sikap Responden, bahwa Pemda. Kabupaten Sidenreng Rappang Sudah Menerapkan *Low Cost* dalam Pelayanan Publik

No.	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi	Skor x F	Persentase
1	Sangat tidak setuju	1	0	0	0
2	Tidak setuju	2	8	16	14,29
3	Ragu-ragu	3	2	6	3,57
4	Setuju	4	31	124	55,36
5	Sangat setuju	5	15	75	26,79
	Jumlah		56	221	100
Rata-Rata Skor: $221:56 = 3,95$		Rata-Rata Persentase: $3,95/5 = 0,79 \times 100 = 79 \%$			

Sumber: Data Olahan Kuisinoer, Juli 2018

Data pada tabel 6.6. di atas, menunjukkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang melalui Organisasi Perangkat Daerah yaitu pada Dinas Sosial, Kependudukan dan Pencatatan Sipil, dan Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu, dalam memberikan pelayanan kepada publik, sudah menerapkan model *generic strategy* dengan baik, yaitu dalam pemberian produk layanan publik dengan biaya operasional yang rendah, namun dengan biaya operasional yang rendah tersebut, tidak mengabaikan kualitas pelayanan, yaitu rata-rata persentase sebesar 79% termasuk kriteria “Baik”.

Hasil penelusuran data yang menjadi penguatan melalui jawaban responden pada pertanyaan *essay* yang diajukan, diperoleh data bahwa strategi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang dalam menerapkan *low cost* dalam pelayanan publik, antara lain; 1) Menggunakan dan memanfaatkan teknologi informasi dalam melakukan koordinasi dan konsultasi, 2) Mengurangi honor pegawai terutama honor yang sifatnya kepanitiaan, 3) Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan dengan mempertimbangkan biaya yang dimiliki, 4) Melakukan pendataan administrasi kependudukan dengan akurat, dan tepat sasaran sehingga dapat menghindari pemborosan anggaran operasional, 5) Melakukan follow up kerja yang maksimal dan ramping, 6) Tidak memungut biaya layanan publik, 7) Memunculkan besarnya biaya yang harus dibayarkan pada izin yang terbitkan, khususnya pada izin mendirikan bangunan, izin pemasangan reklame, dan izin trayek angkutan, 8) Penggunaan biaya alat tulis kantor yang seefisien mungkin, 9) Anggaran belanja operasional disesuaikan dengan keperluan, 10) Memangkas sekecil

mungkin anggaran rapat, 11) Mengurangi frekuensi pelantikan bagi aparatur/pejabat, 12) Membatasi penggunaan fasilitas internet terutama untuk kepentingan diluar tugas pokok, 13) Mengatur pengambilan cuti, 14) Pelayanan dengan setulus hati dan ikhlas, walaupun biaya operasional ditekan atau diturunkan, 15) Menomor satukan pelayanan yang berbasis Sistem Informasi Manajemen guna menghindari adanya pungutan liar dan calo, 16) Memberikan pelayanan sesuai standar operasional prosedur, 17) Memaksimalkan petugas pada tiap kecamatan, dan 18) Mengoptimalkan kualitas pelayanan melalui peningkatan sumber daya aparatur yang berinovatif dan profesional.

Teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001), sudah terbukti dan sudah diterapkan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, bahwa untuk mewujudkan biaya total rendah (*low cost*) atau diferensiasi luas (*broad differentiation*), maka harus menerapkan *Generic Strategy* yaitu pemberian produk layanan dengan biaya operasional yang rendah, namun tidak mengabaikan kualitas pelayanan, dan hal demikian sudah diterapkan dengan baik di Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.

c. *Value Based Strategy*

Tabel 6.7.
Sikap Responden, bahwa Pemda. Kabupaten
Sidenreng Rappang Sudah Menerapkan *Value*
***Based Strategy* dalam Pelayanan Publik**

No.	Jawaban Responden	Skor	Frekuensi	Skor x F	Persentase
1	Sangat tidak setuju	1	0	0	0
2	Tidak setuju	2	3	6	5,36
3	Ragu-ragu	3	2	6	3,57
4	Setuju	4	26	104	46,43
5	Sangat setuju	5	25	125	44,64
	Jumlah		56	241	100
Rata-Rata Skor: $241:56 = 4,30$		Rata-Rata Persentase: $4,30/5 = 0,86 \times 100 = 86 \%$			

Sumber: Data Olahan Kuisinoer, Juli 2018

Berdasarkan hasil olahan data kuisisioner pada tabel 6.7. di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang melalui Organisasi Perangkat Daerah yaitu pada Dinas Sosial, Kependudukan dan Pencatatan Sipil, dan Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu, sudah menerapkan *Value Based Strategy* yaitu bertanggungjawab penuh dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dengan rata-rata persentase sebesar 86% termasuk kriteria “Sangat Baik”.

Teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001), sudah terbukti dan sudah diterapkan di Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang, bahwa untuk mengarahkan manajer agar bertanggungjawab, maka harus menerapkan *Value Based Strategy* yaitu memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, penciptaan sistem strategi secara berkelanjutan melakukan *improvement* dalam menunaikan kewajiban organisasi, yang demikian itu sudah diterapkan dengan sangat baik di Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang.

Dua dari tiga indikator strategi menurut Mulyadi (2001), yaitu *grand strategy*, dan *value based strategy*, sudah sangat baik penerapannya di Pemerintahan Kabupaten Sidenreng Rappang. Data ini dapat dilihat pada rekapitulasi persentase seperti pada tabel berikut ini:

Tabel 6.8. Rekapitulasi Variabel Strategi

No.	Indikator	Rata-Rata Persentase	Kriteria
1	<i>Grand Strategy</i>	86 %	Sangat Baik
2	<i>Generic Strategy</i>	79 %	Baik
3	<i>Value Based Strategy</i>	86 %	Sangat Baik

Sumber : Olahan data rekapitulasi kuisioner, Juli 2018

Berdasarkan rekapitulasi data hasil penelitian pada tabel 6.8. diatas, dari ketiga indikator strategi yang diukur di Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang,

diperoleh data bahwa strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang dalam meningkatkan kualitas pelayanan adalah berada dalam kriteria “Sangat Baik”.

Hasil penelusuran data, pengumpulan data melalui jawaban responden dari pertanyaan *essay*, diperoleh data bahwa strategi yang telah dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang dalam menerapkan value based strategy dalam pelayanan publik, antara lain; 1) Pemberian pengarahan kepada setiap aparatur melalui model orientasi, model perintah, dan model delegasi, 2) Pengarahan pimpinan melalui forum rapat dan meeting kepada aparatur secara berkala agar aparatur bekerja sesuai SOP dan tugas dan fungsi masing-masing, 3) Mengoptimalkan pelayanan, berdisiplin dalam bekerja, dan pemberian informasi dengan transparan kepada masyarakat, 4) Setiap saat aparatur/petugas pelayanan diingatkan untuk mentaati waktu pelayanan dan menyelesaikan berkas permohonan yang sudah masuk sebelum pulang kantor, 5) Memberikan pelatihan kepada aparatur secara berkala, 6) Selalu menjaga hubungan yang harmonis sesama aparatur/petugas, dan saling menegur dan mengingatkan jadwal pelayanan dan konfirmasi berkas yang masuk, 7) Melakukan evaluasi kinerja, pengawasan, dan pembinaan aparatur secara berkala/tiap bulan, 8) Melakukan rapat koordinasi dengan semua bidang/unit setiap bulan, 9) Memberikan kepastian kepada pengguna layanan bahwa datanya sudah terinput di sistem/server, 10) Layanan dengan senyum, sapa dan tidak mengabaikan aturan yang berlaku, 11) Melakukan apel pagi setiap hari kerja, dan berdoa sebelum aparatur memulai bekerja.

D. Hambatan dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Ada beberapa faktor yang dapat menghambat dalam peningkatan kualitas pelayanan, antara lain;

1. Anggaran, terbatasnya anggaran operasional yang dapat mendukung pelayanan publik, sehingga semua program yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan tidak dapat dilaksanakan secara maksimal.
2. Sarana, berupa ;
 - a) Jaringan (koneksi internet) terganggu (lambat *loading*, putus-nyambung), sehingga komputer yang terhubung ke pusat (*server*) Kementerian Dalam Negeri terganggu, yang mengakibatkan pelayanan penerbitan e-KTP tidak dapat selesai satu hari.
 - b) Komputer dan Printer, yang masih terbatas / kurang jumlahnya di ruangan perekaman, sehingga pencetakan e-KTP cukup menyita waktu.
 - c) Kursi, masih kurang / terbatas di ruangan tunggu, sehingga pengguna layanan publik terpaksa berdiri, dan duduk di teras dan di taman-taman depan kantor .
 - d) Mobil operasional khusus belum tersedia, sehingga tidak dapat menerapkan sistem jemput bola (melakukan perekaman data) ke tiap-tiap kecamatan, desa / kelurahan,
3. Prasarana,
 - a) Ruang pelayanan, seperti ruangan tunggu, perekaman, pengambilan e-KTP yang sempit, tidak dapat menampung pengguna layanan publik, sehingga pengguna layanan tidak merasa nyaman.

- b) AC (*Air Conditioner*), atau kipas angin, tidak cukup tersedia, sehingga ruangan pelayanan, ruangan tunggu menjadi pengap, panas.
 - c) Media informasi elektroik (Televisi), tidak tersedia untuk membantu memberikan informasi proses pelayanan
 - d) Air Minum, tidak disediakan air minum, sehingga pengguna layanan harus keluar kantor untuk membeli minuman.
-
- 4. Komunikasi, belum berjalan secara efektif, baik antara sesama pemberi pelayanan, maupun antara pemberi dan penerima layanan, karena dipengaruhi oleh tingkat aktivitas, tingkat kenyamanan, gangguan sarana, serta waktu.
 - 5. Sosialisasi, belum maksimal sepenuhnya berjalan, belum berkesinambungan dilaksanakan, dan belum ada ruangan khusus penyampaian informasi.
 - 6. *Website*, sebagai media Informasi pelayanan belum dimaksimalkan, sehingga pengguna layanan publik harus datang langsung ke kantor layanan untuk mendapatkan informasi.
 - 7. Sumber Daya Manusia, walaupun sudah ada pemberian bimbingan teknis (bimtek), namun dipandang hal itu belum cukup kalau sumber daya manusia utamanya yang bersentuhan langsung pelayanan publik, tidak diberikan pelatihan keterampilan khusus, dan tidak ada pengembangan diri melalui pendidikan formal.

E. Relevansi Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Herman D, dkk (2014), dikemukakan data bahwa kualitas layanan aparatur dilihat dari segi kepuasan dan kebahagiaan masyarakat penerima layanan yaitu 64,44% masyarakat penerima layanan sudah puas, tetapi ada 15,56% responden yang menjawab kurang puas. Selanjutnya pada tabel 4.24 diperoleh data bahwa kemampuan aparatur kantor camat dalam menyelesaikan layanan dengan tepat waktu hanya 66,67% responden menilai mampu, tetapi ada 11,11% responden menilai bahwa aparatur kantor camat belum mampu menyelesaikan layanan dengan tepat waktu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aparatur kantor camat terutama dibagian pelayanan publik misalnya pelayanan e-KTP, harus senantiasa meningkatkan pelayanan dengan jalan meningkatkan kinerja, serta sarana dan prasarana yang digunakan harus lengkap dan memadai, sehingga hasil pelayanan dapat berkualitas.

Hasil penelitian tentang pelayanan publik telah dipaparkan oleh Ulbert Silalahi (2006), dikemukakan bahwa rendah kepercayaan pelaku usaha kepada pemerintah Kota Bandung secara bersama-sama dipengaruhi oleh responsivitas, transparansi dan akuntabilitas pelayanan ijin usaha. Temuan penelitian ini sesuai dengan, dan memperkuat teori Uslaner, Rose-Ackerman, Mitsztal, Inglehart, deLeon & deLeon (Ulbert Silalahi, 2006) bahwa administrasi publik demokratis menumbuhkan kepercayaan dan saling percaya daripada administrasi publik demokratis. Lebih lanjut menurut Ulbert, bahwa temuan ini juga secara khusus sesuai dengan dan memperkuat teori dan konsep Tolbert & Mossberger yang mengatakan bahwa meningkatkan responsivitas, transparansi dan akuntabilitas publik akan meningkatkan kepercayaan

publik. Jadi untuk memulihkan dan meningkatkan kepercayaan pelaku usaha kepada pemerintah dibutuhkan administrator atau birokrat publik yang partisipatif, responsif, transparan, dan akuntabel dalam pelayanan ijin usaha.

Hasil penelitian terdahulu tentang kinerja, telah dipaparkan oleh Lahibu Tuwu (2012) bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak terlepas dari gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja, namun masih terdapat pegawai yang belum memahami pentingnya gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh pimpinan dan masih rendahnya motivasi pegawai, sehingga pengembangan karir menjadi prioritas terhadap peningkatan kinerja pegawai. Mewujudkan kualitas layanan Sumber Daya Manusia membutuhkan gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja, yang kenyataan belum seluruhnya variabel yang diamati memberikan pengaruh terhadap kualitas layanan Sumber Daya Manusia. Kinerja menjadi point penting bagi pegawai dalam meningkatkan kualitas layanan SDM pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton. Secara tidak langsung gaya kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap kualitas layanan SDM melalui kinerja. Pengaruh pengembangan karir menjadi pertimbangan untuk diprioritaskan tanpa mengabaikan peningkatan pemahaman gaya kepemimpinan dari peningkatan motivasi kerja pegawai (Lahibu Tuwu, 2012)

Berdasarkan hasil penelitian Lahibu Tuwu mengenai kinerja pegawai seperti dipaparkan diatas, penulis berkesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, disamping motivasi kerja yang harus dimiliki oleh pegawai, maka faktor kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena pegawai membutuhkan

pemimpin yang diharapkan dapat memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan. Faktor kepemimpinan tersebut sesuai dengan pendapat Mahmudi (2010) yang mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah; 1) faktor personal/individual, 2) faktor kepemimpinan, 3) faktor tim, 4) faktor sistem, dan 5) faktor kontekstual.

Hasil penelitian Nazlia Safira Ardhani (Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara) dikemukakan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* terhadap kualitas pelayanan publik sebesar 0,87 yang berarti koefisien korelasi positif. Jadi ada hubungan positif antara pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* terhadap kualitas pelayanan publik dengan signifikan sebesar 14,45. Dan besarnya pengaruh pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* terhadap kualitas pelayanan publik adalah sebesar 75,69%.

(sumber:<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/22488/5/Abstract.pdf>.update 01.11.2018.23.39wita)

Hasil penelitian Zainal Muttaqin (2014) dikemukakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel transparansi (X1), dan variabel partisipasi (X2) terhadap efektivitas kinerja pegawai (Y), sedangkan variabel akuntabilitas (X3) tidak berpengaruh terhadap efektivitas kinerja pegawai (Y).

(sumber:<http://digilib.unila.ac.id/id/eprint/7273>.Update:01.11.2018.23.45wita)

Hasil penelitian Fahmi Rezha, dkk., dikemukakan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh positif dalam kepuasan masyarakat 0,758 dengan tingkat signifikan 95%. Itu berarti bahwa 75,8% kepuasan masyarakat yang menerima pelayanan perekaman data e-KTP di Depok dapat dipengaruhi oleh

beberapa subvariabel seperti bukti fisik, reliabilitas, daya tanggap, jaminan, dan empati dan sisanya 24,2% adalah dipengaruhi oleh variabel independen lain yang belum ditunjukkan dalam penelitian ini, yang paling berpengaruh dalam memuaskan masyarakat yang menerima layanan perekaman data e-KTP adalah reliabilitas dengan koefisien regresi sebesar 0.867.

(Sumber:<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/view/116>) Update: 01.11.2018.Time:23.47 wita.

Hasil penelitian Ismerisa (2013:15) bahwa didapatkan besarnya pengaruh variabel pelayanan terhadap variabel kepuasan konsumen dapat dilihat dari besarnya korelasi butir pertanyaan variabel mempunyai r hitung $> r$ tabel dengan r tabel = 0,361 dan dinyatakan reliabel jika mempunyai r hitung $> r$ tabel dengan koefisien reliabilitas r tabel = 0,60. Dari seluruh item dinyatakan valid dan reliabel, 2) didapatkan persamaan regresi $Y = 30,688 + 1.170X$ artinya kedua variabel independen berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan. Apabila variabel independen naik, maka variabel dependen juga meningkat dan jika variabel independen menurun maka, variabel dependen juga menurun, 3) kualitas pelayanan unit pelayanan listrik pintar berpengaruh terhadap positif terhadap kepuasan pelanggan, artinya apabila naik atau semakin tinggi tingkat kualitas pelayanan, maka akan semakin naik atau semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan listrik pintar PT. PLN (Persero) area Yogyakarta.

Sumber:<http://download.portalgaruda.org/article.php?article=190305&val=6469>.Update:01.11.2018.Time:23.33 wita.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut diatas, penulis berkesimpulan bahwa ada pengaruh positif antara

pelaksanaan prinsip-prinsip *good governance* terhadap kualitas pelayanan publik, dan kualitas pelayanan publik memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat.

Fenomena yang terjadi pada awal munculnya pelayanan *e-KTP* tahun 2011 yang diselenggarakan di masing-masing Kantor Kecamatan di hampir seluruh wilayah Indonesia, sampai pada pemindahan pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sidenreng Rappang, yaitu cenderung pelayanan pembuatan Kartu Tanda Penduduk Elektronik belum berkualitas, hal ini terjadi karena belum adanya kejelasan dan kepastian waktu penyelesaian, misalnya masyarakat sudah di foto dan sudah memberikan sidik jari, tetapi Kartu Tanda Penduduk Elektronik yang diurus membutuhkan waktu yang sangat lama baru selesai. Masalah lainnya yaitu terkadang blangko *e-KTP* habis, serta jaringan internet terkadang lambat *loading*, sehingga masyarakat harus bolak balik mengurus *e-KTP*

F. Kesimpulan

Strategi Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik berada dalam kriteria “Sangat Baik”. Strategi atau tindakan yang telah dilakukan, yaitu; 1) Pemberian pengarahan kepada setiap aparatur melalui model orientasi, model perintah, dan model delegasi, 2) Pengarahan pimpinan melalui forum rapat dan meeting kepada aparatur secara berkala agar aparatur bekerja sesuai SOP dan tugas dan fungsi masing-masing, 3) Mengoptimalkan pelayanan, berdisiplin dalam bekerja, dan pemberian informasi dengan transparan kepada masyarakat, 4) Setiap saat aparatur/petugas pelayanan diingatkan untuk mentaati waktu pelayanan dan menyelesaikan berkas

permohonan yang sudah masuk sebelum pulang kantor, 5) Memberikan pelatihan kepada aparatur secara berkala, 6) Selalu menjaga hubungan yang harmonis sesama aparatur/petugas, dan saling menegur dan mengingatkan jadwal pelayanan dan konfirmasi berkas yang masuk, 7) Melakukan evaluasi kinerja, pengawasan, dan pembinaan aparatur secara berkala/tiap bulan, 8) Melakukan rapat koordinasi dengan semua bidang/unit setiap bulan, 9) Memberikan kepastian kepada pengguna layanan bahwa datanya sudah terinput di sistem/server, 10) Layanan dengan senyum, sapa dan tidak mengabaikan aturan yang berlaku, 11) Melakukan apel pagi setiap hari kerja, dan berdoa sebelum aparatur memulai bekerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kabupaten Sidenreng Rappang, indikator yang paling berpengaruh atau yang paling tinggi persentasenya yaitu indikator *reliability* dan *responsiveness* yaitu masing-masing 84% termasuk dalam kriteria “Sangat Baik”, sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam guna mewujudkan kualitas pelayanan publik, aparatur Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang mampu memberikan pelayanan sesuai janji pelayanan, tepat, dan akurat, serta memuaskan publik. Demikian pula tentang ketanggapan bahwa aparatur terutama yang bertugas dibidang pelayanan publik yang memberikan pelayanan yang bersentuhan langsung dengan publik, sudah merespon apa yang menjadi kebutuhan publik.

Namun demikian, untuk tetap dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, diharapkan tersedia cukup anggaran guna melengkapi sarana yang lebih lengkap dan lebih memadai, serta adanya peningkatan kompetensi sumber daya aparatur.

ACKNOWLEDGEMENT

Terimakasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat, Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia atas bantuan pendanaan dan kesempatan yang diberikan kepada kami dalam mengikuti Hibah Penelitian Dosen Pemula Tahun Pelaksanaan 2018.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Mahsyar. 2011. Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia dalam Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Otoritas*. Vol. I, No. 2 Oktober 2011. <http://journal.unismuh.ac.id/index.php/Otoritas/article/view/22>
- Abdul Sabaruddin. 2015. *Manajemen Kolaborasi dalam Pelayanan Publik*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Agus Dwiyanto. 2011. *Manajemen Pelayanan Publik; Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Edisi Kedua. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Ahmad, H. Jamaluddin. 2012. *Jurnal Praja Ilmiah Pemerintahan*. Edisi Volume 1 / Nomor 1 / Oktober 2012. ISSN: 2302-6960. STISIP Muhammadiyah Rappang. Rappang.
- Ahmad, Jamaluddin. 2011. *Perilaku Birokrasi dan Pengambilan Keputusan*. Badan Penerbit UNM. Makassar.
- Ahmad, Jamaluddin. 2015. *Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasinya*. Gava Media. Yogyakarta.
- Ansar. 2012. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Ilmu Sosial*. Edisi: Vol. I No. II Juli – Oktober 2012 ISSN: 2252 – 9705. Universitas Islam Makassar. Makassar.
- Cahayani, Ati, (Penerjemah), 2003, *Strategic Human Resources Management, Guide to Action; Manajemen Sumber Daya*

Manusia Strategik, Panduan Praktis untuk Bertindak, Bhuana Ilmu Populer, Yogyakarta

Daryanto, dkk. 2013. *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*. Prestasi Pustaka. Jakarta.

Fahmi Rezha, Siti Rochmah, Siswidiyanto. *Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Kepuasan Masyarakat, Studi Tentang Pelayanan Perekaman Kartu Tanda Penduduk Elektronik di Kota Depok*. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* Vol.1 No.5. Hal. 981-990.

Fandy Tjiptono. 1997. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Andi; Yogyakarta.

Gary Yukl. 2015. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Indeks. Jakarta.

Gaspersz, Jhon W. 1994. *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-Konsep Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total*. Kerjasama Yayasan Indonesia Emas Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Gibson, James L. John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. 1996, *Organisasi: Prilaku, Struktur dan Pros*), Penerjemah: Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, Jakarta.

Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media. Yogyakarta.

Hasbar, Mustafa. 2014. *Menguak Perilaku Organisasi Sektor Publik Antara Teori dan Aplikasi*. Ombak. Yogyakarta.

Hayat. 2017. *Manajemen Pelayanan Publik*. Rajawali Pers. Jakarta.

Herman D, Kamaruddin Sellang dan Monalisa Ibrahim. 2014. *“Evaluasi Kinerja dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Peningkatan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan”*

Hermanusman. *Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Buru. Journal of Economic and Management*. No.2 Vol.6. September 2010. Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LP2M) Universitas Patria Artha. Makassar.

Inpres RI Nomor 1 Tahun 1995 tentang *Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah*.

Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 tahun 1995 tentang *Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat*.

Inu Kencana Syafie. 2003. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*. Bumi Aksara; Bandung.

Inu Kencana. 2003. *Birokrasi Pemerintahan Indonesia*. Mandjar Maju. Bandung

Irawan, Prasetya. 2000. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara*; Jakarta.

- Ismerisa. 2013. Skripsi. *Pengaruh Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan (Survey pada Pelanggan Listrik Pintar PT. PLN (Persero) Area Yogyakarta*. Program Studi Ilmu Komunikasi. Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Yogyakarta.
- John H. Little. 1996. *“Thinking government: bringing democratic awareness to publik administration”* in Gary L. Wamsley,. and James F. Wolf (ed.)
- Kamaruddin Sellang. 2016. *Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasi*. Ombak. Yogyakarta.
- Keputusan Menteri PAN Nomor: 26/KEP/M.PAN/6/2004 tentang Petunjuk Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Keputusan Menteri PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Kurniawan, Agung, 2000. *Transformasi pelayanan Publik, Pembaharuan*, Yogyakarta.
- Kurniawan, Agung, 2005, *Transformasi Pelayanan Publik, Pembaruan*, Yogyakarta.
- Lahibu Tuwu. 2012. Disertasi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja dan Kualitas Layanan Sumber Daya Manusia Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton*. Program Pascasarjana UMI. Makassar.

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. 1998

Lampiran I Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tanggal 9 Juni 2003 Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government

Lukman, Sampara, 2000. *Manajemen Kualitas Pelayanan*, STIA-LAN Press. Jakarta.

Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Kedua*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya; Bandung.

Moenir, H.A.S., 2010, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta

Mustafa, Delly. 2012. *Perilaku Birokrasi; Diantara Pelayan dan Dilayani*. Fahmis Pustaka. Makassar.

Mustanir, Ahmad, Nur Justira, Kamaruddin Sellang, and Andi Ilham Muchtar. 2018. "Democratic Model On Decision-Making At Deliberations Of Development Planning." *International Conference on Government Leadership and Social Science (ICOGLOSS). Demanding Governance*

Accountability and Promoting Democratic Leadership for Public Welfare Achievement, 110 – 115.
https://www.researchgate.net/publication/330090538_Democratic_Model_On_Decision-Making_At_Deliberations_Of_Development_Planning.

Mustanir, Ahmad, and Sandi Lubis. 2017. "Participatory Rural Appraisal in Deliberations of Development Planning." *International Conference On Democracy, Accountability, and Governance (ICODAG 2017)*. Vol. 163.
<https://doi.org/10.2991/icodag-17.2017.60>.

Mustanir, Ahmad, Kamaruddin Sellang, Akhwan Ali, Madaling Madaling, and Mutmainna Mutmainna. 2018. "PERANAN APARATUR PEMERINTAH DESA DAN PARTISIPASI MASYARAKAT DALAM MUSYAWARAH PERENCANAAN PEMBANGUNAN DI DESA TONRONGNGE KECAMATAN BARANTI KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG." *Jurnal Ilmiah Clean Government (JCG)* 2 (1): 67–84.
<http://lonsuit.unismuhluwuk.ac.id/index.php/clean/article/view/213>.

Osborne, David dan Ted Gaebler. 1995. *Reinventing Government (Mewirauahakan Birokrasi): Sepuluh Prinsip untuk Mewujudkan Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM.

Pandji Santosa. 2008. *Administrasi Publik. Teori dan Aplikasi Good Governance*. Refika Aditama. Bandung.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 36 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penyusunan, Penetapan, dan Penerapan Standar Pelayanan

Saefullah, Djaja, 1999, "*Reformasi Pelayanan Umum*", dalam jurnal Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, UNPAD, Bandung.

Sangkala. 2012. *Dimensi-Dimensi Manajemen Publik*. Ombak. Yogyakarta.

Santoso, Priyo Budi. 1995. *Birokrasi Pemerintah Orde Baru*. Grafindo Persada. Jakarta.

Sedarmayanti. 2004. *Good Governance Pemerintahan Yang Baik*. Bagian Kedua. Mandar Maju. Bandung.

Sinambela, Lijan Poltak. 2006. *Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Bumi Aksara. Jakarta.

Supriyanto. 2009. *Manajemen Pemerintahan (Plus Dua Belas Langkah Strategis)*. Media Brilian; Jakarta.

Surya Dharma. 2005. *Manajemen Kinerja. Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar. Jakarta.

S. P. Siagian. 1996. *Patologi Birokrasi*. Bumi Aksara. Jakarta.

Tjiptono, Fandy, 1996. *Manajemen Jasa*, Andi. Yogyakarta

Ulbert Silalahi. 2006. Disertasi. *Pengaruh Partisipasi, Responsivitas, Transparansi dan Akuntabilitas Pelayanan Publik Terhadap Kepercayaan Publik Kepada Pemerintah Daerah*. Studi pada Pemerintah Kota Bandung dalam Pelayanan Ijin Usaha. Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran; Bandung.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014
Tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 25 Tahun
2009 Tentang Pelayanan publik

Undang-Undang Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014
Tentang Aparatur Sipil Negara

Warella, Y. 2004. *Administrasi Negara dan Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik. Semarang: MAP UNIDP. Fokusmedia. Bandung

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Rajawali Pers. Jakarta.

Yeremias T. Keban. 2008. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.

Zainal Muttaqim. 2014. Skripsi. *Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Efektivitas Kinerja Pegawai di Sektor Pendidikan Tahun 2013 di Unit*

Pelaksana Teknis Dinas Pendidikan Kabupaten Lampung Selatan. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung

Zainuddin, 2011. *Birokrasi Dalam Pelayanan Publik*. Disertasi Doktor Pada Universitas Negeri Makassar

Zainuddin. 2016. *Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. Ombak. Yogyakarta.

Zainuddin. 2017. *Teori-Teori Mutakhir dalam Perspektif Ilmu Administrasi Publik*. Phinatama Media. Makassar

Zeithaml, Valarie A-Parasuraman A.and Beryy, Leonard L. 1990. *Delivering Service Quality: Banlancing Customer Perceptinon and Expectations*. New York: The Pree Press. Jurnal Terbitan Berkala

TENTANG PENULIS



Kamaruddin Sellang, S.Sos., M.AP. Anak ke-6 dari 8 Bersaudara dari keluarga sederhana. Lahir di Benteng (Kab. Sidrap, SulSel) 12 Desember 1975. Menempuh pendidikan SD Negeri 7 Benteng 1988, SMP Negeri 1 Rappang Tahun 1991, SMEA Negeri 1 Rappang 1995 Jurusan Administrasi Perkantoran. D1 Bina Sarana Informatika Tangerang 1996 Jurusan Manajemen Informatika. S1 STISIP Muhammadiyah Rappang Tahun 2007 Jurusan Administrasi Negara. S2 STISIP Muhammadiyah Rappang 2016 Prodi Administrasi Publik.

Pengalaman kerja; Staf PPIC (Production Planning Inventory Control) pada PT. Selamat Sempurna Tbk Jakarta (Group ADR) 1996-2003. Operator pengolahan data Koperasi Sejahtera Baranti 2003-2005.

Pengalaman penelitian; sebagai anggota peneliti Dosen Pemula Dikti 2014 judul “Evaluasi Kinerja dan Kualitas Pelayanan Publik Terhadap Peningkatan Sumber Daya Aparatur di Kabupaten Sidrap, SulSel. “Penerapan Pengaruh Penerapan Prinsip-Prinsip Pelayanan Publik dan Kinerja terhadap Kualitas Pelayanan e-KTP di Kabupaten Sidrap. Pengabdian masyarakat; Ketua KPPS Pemilu Presiden, Gubernur, Bupati, Legislatif 2004-2018. Sekretaris Panitia Pembangunan Masjid Nurul Ilmi Benteng 2008 – sekarang. Pengalaman pelatihan: peserta pelatihan Tim AIPT di Sidoarjo 2012. Peserta pelatihan workshop penyusunan statuta dan renstra

PT 2014 di Makassar. Peserta Program Magang Dosen Angk. X 2014 di Universitas Padjadjaran Bandung. Peserta Pertemuan Ilmiah Nasional Kependudukan dan Pembangunan Berkelanjutan 2014 di Universitas Padjadjaran Bandung. Peserta pelatihan Pekerti 2015 di Kopertis Wilayah IX Sulawesi. Anggota Koalisi Indonesia Untuk Kependudukan dan Pembangunan Kabupaten Sidrap Periode 2011-2014. Anggota Majelis PDM Sidrap bidan Zakat, Infaq, Sadaqah Periode 2015-2020. Peserta Banchmarking Indonesia-Malaysia-Singapura 2013-2014.

Ayah dari tiga anak; yaitu Kurnia Amanda Nurulqomar, Nur Azisah Nurulqomar, Muh. Ahza Ramadhan, Isteri bernama Amalia. Selain menjadi Dosen tetap pada Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang Homepage Prodi Ilmu Administrasi Negara (S1), menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara sejak tahun 2013-2017, dan Sebagai Wakil Ketua IV Bidang Al Islam dan Kemuhammadiyah 2017-2019.



Dr. H. Jamaluddin Ahmad, S.Sos., M.Si.

Lahir di Lancirang (Sidenreng Rappang) 7 Mei 1970, menempuh pendidikan Sekolah Dasar Negeri 10 Rappang Tamat Tahun 1984. Kemudian melanjutkan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 2 Rappang Tamat Tahun 1987, Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 157 Rappang Tamat Tahun 1990. Melanjutkan pendidikan S1 Jurusan Ilmu Politik Pemerintahan (Fisip) UNHAS Tamat

Tahun 1994, Pra Pascasarjana URGE (University Research For Graduate Education) Tahun 1996 di Universitas Hasanuddin Makassar, S2 Jurusan Administrasi Pembangunan (Pascasarjana) UNHAS Tamat Tahun 1999 (Beasiswa Bank Dunia). S3 Administrasi Publik (Pascasarjana) UNM Tamat Tahun 2011. Selain sebagai Dosen Tetap Program Pascasarjana Administrasi Publik pada Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang (UMS Rappang) Tahun 2019 – sekarang, beliau adalah Rektor UMS Rappang Periode 2019 – 2023. Selain menjadi dosen tetap, pernah menjabat sebagai Ketua STISIP Muhammadiyah Rappang Periode 2012 – 2019.

Saat ini beliau adalah Ketua Forum Rektor Perguruan Tinggi Muhammadiyah Se-Indonesia. Dan Ketua Koalisi Kependudukan dan Pembangunan Kabupaten Sidenreng Rappang Periode 2012 – 2016. Ketua Komite Sekolah SMA Negeri 1 Pancarijang Periode 2006 – sekarang. GASHUKU FORKI Sulawesi Selatan Tahun 2006. Wakil Pengamat Masyarakat (WPM) Pembangunan Pasar Rappang Oleh Bank Dunia. Ketua ICMI Kecamatan Pancarijang Kab. Sidenreng Rappang 2007-2012. Ketua Forum Alumni SMP Negeri 2 Rappang. Bendahara Umum Pimpinan Muhammadiyah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang Periode Tahun 2010 – sekarang. Anggota Pleno Himpunan Indonesia Untuk Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial (HIPIIS) SulSel Periode 2015-2017. Ketua Harian Ikatan Persaudaraan Haji Indonesia Kecamatan Pancarijang Kabupaten Sidenreng Rappang, Periode 2015-2020. Anggota Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat Kabupaten Sidenreng Rappang, Periode 2015-2016. Pengurus International Association of Public

Administration, wilayah SulSel. Beliau juga aktif sebagai pemateri Bimtek DPRD Kabupaten Sidenreng Rappang dengan tema Optimalisasi Fungsi Pengawasan DPRD terhadap APBD dan memaksimalkan Strategi Kampanye Pemilu Legislatif 2014, aktif sebagai pemateri pada forum Musrenbang tingkat Kabupaten Sidenreng Rappang. Selain aktif menulis pada jurnal ilmiah nasional dan internasional, beliau juga aktif menulis buku dengan judul “Perilaku Birokrasi dan Pengambilan Keputusan” Badan Penerbit UNM, Judul “Metode Penelitian Administrasi Publik Teori dan Aplikasi” Penerbit Gava Media, Judul “Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya” Penerbit Qiara Media, Dan lain-lain.



Ahmad Mustanir. Lahir di Rappang (Kab. Sidenreng Rappang, SulSel) 06 Januari 1974. Menempuh dan menyelesaikan pendidikan TK Aisyiyah Palu Tahun 1980, SD Negeri 6 Rappang dan SD Negeri 3 Palu Tahun 1986, SMP Negeri 3 Toli Toli Tahun 1989, SMA Negeri 1 Toli Toli dan SMA Negeri 8 Makassar Tahun 1992, S1 Fisip UNHAS Tahun 1997 Prodi Ilmu Politik. S2 UNHAS Tahun 2003 Prodi Administrasi Pembangunan. Sekarang sedang menempuh studi S3 di Prodi Administrasi Publik UNM.

Pengalaman kerja - Pernah menjadi Dosen Luar Biasa di beberapa perguruan tinggi seperti Universitas Tadulako, Universitas Muhammadiyah Palu dan STIE Panca Bhakti Palu. Sekarang Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Sebelumnya juga pernah bekerja di Konsultan baik sebagai Team Leader maupun Tenaga Ahli dalam berbagai proyek APBN dan Bank Dunia.

Pengalaman penelitian – Dalam beberapa tahun terakhir selalu memperoleh Hibah Penelitian antara lain dari DRPM Kemenristekdikti, PP Muhammadiyah juga internal Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Selain itu secara aktif melakukan riset secara mandiri dan bantuan Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Dari hasil penelitian ini telah melahirkan beberapa tulisan dalam bentuk Article Jurnal dan Prosiding baik Nasional maupun Internasional.

Di bidang Abdimas juga beberapa kali memperoleh Hibah antara lain DRPM Kemenristekdikti dan Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang. Pengalaman dalam program-program pemberdayaan masyarakat dari berbagai proyek APBN

dan Bank Dunia membantu dalam menjalankan Abdimas, Penelitian dan Pelatihan-pelatihan yang masuk dalam Road Map penulis yaitu Partisipasi Masyarakat, Pemberdayaan Masyarakat dan Perencanaan Pembangunan.

Saat ini penulis juga aktif sebagai pengurus dan anggota pada beberapa organisasi profesi seperti Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Cabang Sidrap, Himpunan Indonesia Untuk Pengembangan Ilmu-Ilmu Sosial (HIPIIS) Komisariat Daerah (Komda) Kabupaten Sidrap, Asosiasi Dosen Ilmu Pemerintahan Seluruh Indonesia (ADIPSI) dan Kesatuan Program Studi Ilmu Pemerintahan Indonesia (KAPSIPI).

Selain menjadi Dosen tetap pada Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang juga menjabat sebagai Ketua Program Studi Ilmu Pemerintahan sejak tahun 2016-2020, dan sekarang sebagai Kepala LP3M Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang.