

PENYELENGGARAAN PELAYANAN PUBLIK YANG BERMUTU DI PEMERINTAH DAERAH

Titi Stiawati

Prodi Ilmu Administrasi negara FISIP Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Jl. Raya Jakarta Km. 4 Serang, Banten

Abstrak

Pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan kemudian hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat tersebut.

Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas atau mutu pelayanan tadi, maka fungsi pemerintah yang memberikan suatu pelayanan kepada masyarakat secara bertahap perlu ditingkatkan agar menjadi lebih efektif dan efisien serta memberikan kepuasan bagi masyarakat, dan untuk mengembangkan pelayanan yang bermutu dibutuhkan adanya perubahan sikap dan keterampilan baru diantara staf pemerintah dan klien mereka serta perubahan lingkungan kelembagaan.

Dengan demikian, pelayanan pemerintah kepada masyarakat dikatakan bermutu bila pelayanan yang diberikan memenuhi atau melebihi harapan masyarakat. Pengertian mutu dapat diartikan juga sebagai hasil kinerja untuk suatu proses pekerjaan yang sesuai standar sebagaimana diharapkan oleh masyarakat. Selanjutnya arti mutu juga tidak hanya memuaskan masyarakat, tetapi menyenangkan masyarakat dan memberikan inovasi kepada masyarakat

Kata kunci: Pelayanan Publik, Mutu, Sumber Daya Manusia.

PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan kemajuan pembangunan dan peningkatan taraf sosial, ekonomi, dan pendidikan, maka berkembang pula keinginan masyarakat terhadap suatu lembaga yang dapat memberikan suatu pelayanan yang berkualitas atau bermutu baik, serta mampu dijangkau oleh kemampuan sosial ekonominya adalah suatu gejala yang wajar.

Adapun yang pelayanan Publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan kemudian hakekat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat tersebut.

Hal yang melatarbelakangi kebijakan pelayanan umum ini adalah atas keberhasilan negara maju, seperti Amerika Serikat yang merupakan prinsip pemerintah berorientasi kepada pelanggan, demikian pula dengan Inggris, Canada, Australia dan Selandia Baru. Selanjutnya alasan yang melatarbelakangi berikutnya adalah sudut pandang tentang subjek pembangunan di Indonesia, di mana masyarakat di tempatkan sebagai pelaku utama sedangkan pemerintah berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing dan menciptakan suasana yang menunjang kegiatan masyarakat, yang menurut bahasa *Reinventing Government*, pemerintah sebagai pengendali (*steering*) dan

masyarakat sebagai pelaksana (*rowing*). Kegiatan masyarakat harus saling mengisi, saling menunjang dan saling melengkapi dalam kesatuan langkah menuju terwujudnya pembangunan nasional yang dalam *Reiventing Government* disebut dengan kerjasama yang berasaskan kemitraan, saling percaya, saling menghormati dalam melakukan terobosan.

Dengan semakin meningkatnya tuntutan masyarakat akan kualitas atau mutu pelayanan tadi, maka fungsi pemerintah yang memberikan suatu pelayanan kepada masyarakat secara bertahap perlu ditingkatkan agar menjadi lebih efektif dan efisien serta memberikan kepuasan bagi masyarakat, dan untuk mengembangkan pelayanan yang bermutu dibutuhkan adanya perubahan sikap dan keterampilan baru diantara staf pemerintah dan klien mereka serta perubahan lingkungan kelembagaan.

Selanjutnya pelayanan pemerintah perlu didesentralisasi, lebih efisien dan efektif melalui swastanisasi dan promosi pelayanan berbasis masyarakat, sehingga pemerintah dapat berfokus pada fungsi mereka sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakat. Manfaatnya antara lain pemerintah lebih efisien, pertanggungjawaban lebih baik, semangat kerja Pegawai Negeri lebih tinggi dan penghidupan masyarakat meningkat.

Pemberdayaan Masyarakat

Dikalangan pemerintahan, kesadaran akan mutu pelayanan mulai berkembang sejak tahun 1980 an. Kesadaran ini di picu oleh kenyataan bahwa kegiatan pelayanan bagi masyarakat ternyata

memerlukan biaya yang sangat besar, bahkan terasa semakin hari semakin membengkak, tetapi belum dapat memberikan hasil seperti yang diharapkan. Baik masyarakat yang dilayani, maupun pemerintah sebagai penyelenggaraan pelayanan sama-sama kecewa, karena kesejahteraan umum tetap masih jauh dari harapan.

Kekecewaan ini selanjutnya merangsang semua pihak untuk melakukan penilaian dan pengkajian secara menyeluruh terhadap sistem pelayanan masyarakat. Di mata masyarakat pelayanan oleh pemerintah dirasakan berbelit-belit, semena-mena, kaku, mahal, mengada-ada, lama, pilih kasih, kurang efisien, kurang demokratis, kurang terbuka dan tidak bertanggung jawab.

Pengkajian dari pihak pemerintah awalnya menghasilkan pandangan yang masih bercirikan birokratik. Namun dengan semakin kuatnya paksaan dari masyarakat, pemerintah mulai mau belajar mendengarkan dan belajar memahami aspirasi mereka. Saat ini, pemerintah sungguh menyadari bahwa tujuan akhir dari pelayanan adalah mewujudkan tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus semua persoalan mereka sendiri. Agar dapat tercapai tujuan ini, pemerintah melakukan berbagai tindakan yang perlu seperti meningkatkan debirokratisasi, kewirausahaan, transparansi, dan akuntabilitas.

Meningkatkan Mutu Pelayanan

Secara sederhana definisi mutu adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya.

Dengan demikian, yang dikatakan mutu disini adalah kondisi yang dinamis yang bisa menghasilkan pelayanan yang :

1. Lebih baik , yaitu pelayanan yang lebih baik jika dibandingkan dengan pelayanan-pelayanan yang dilakukan sebelumnya dan lebih baik pula jika dibandingkan dengan pelayanan-pelayanan pihak lainnya menurut kacamata pelanggan.
2. Lebih murah, yaitu pelayanan yang lebih murah menurut pelanggan, baik ditinjau dari sisi persaingan maupun ditinjau dari proses yang lebih efisien sehingga menghasilkan pelayanan yang lebih terjangkau dilihat dari segi biaya dengan tetap mempertahankan keefektifitasannya.
3. Lebih cepat, yaitu pelayanan yang lebih cepat bagi pelanggan tanpa mengabaikan standar dan prosedur yang ada.

Dengan demikian, pelayanan pemerintah kepada masyarakat dikatakan bermutu bila pelayanan yang diberikan memenuhi atau melebihi harapan masyarakat. Pengertian mutu dapat diartikan juga sebagai hasil kinerja untuk suatu proses pekerjaan yang sesuai standar sebagaimana diharapkan oleh masyarakat. Selanjutnya arti mutu

juga tidak hanya memuaskan masyarakat, tetapi menyenangkan masyarakat dan memberikan inovasi kepada masyarakat.

STANDAR PELAYANAN PUBLIK

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

Adapun standar pelayanan, sekurang-kurangnya meliputi

1. Prosedur Pelayanan

Prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.

2. Waktu Pelayanan

Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.

3. Biaya Pelayanan

Biaya/tarif pelayanan termasuk rinciannya yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.

4. Produk Pelayanan

Hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

5. Sarana dan Prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik

6. Kompetensi Petugas Pemberi Pelayanan

Kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang dibutuhkan.

PERILAKU PELAYANAN PUBLIK

Dalam pelayanan publik, yang bertindak sebagai pemberi pelayanan adalah birokrasi, dalam hal ini instansi pemerintah termasuk BUMN dan BUMD. Pengertian birokrasi itu sendiri adalah suatu tipe organisasi yang didalamnya terdapat suatu tata kerja yang telah ditentukan dalam suatu peraturan yang selalu dilaksanakan dengan sepenuhnya.

Demikian pula dengan setiap tugas pokok dan fungsi yang tertuang pada setiap peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang tugas pokok dan fungsi adalah bagian dari tugas pokok dan fungsi dari eselon atasannya, dan seterusnya sampai pada eselon yang paling bawah. Berarti pula bahwa petugas membantu pelaksanaan tugas atasannya dalam hal ini membantu pelaksanaan tugas pejabat eselon IV. Kemudian berikutnya tugas pokok dan fungsi pejabat eselon IV adalah membantu pelaksanaan tugas dan fungsi pejabat

eselon III dan seterusnya sampai pada eselon tertinggi.

Selanjutnya strategi memuaskan masyarakat itulah, yang berada di garis depan menghadapi masyarakat adalah aparat atau minimal pejabat yang eselonnya paling bawah. Aparat yang bertugas paling depan itulah yang menentukan berhasil tidaknya pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, perlu ada dorongan atau bantuan dari atasan langsung. Begitu pula atasan yang di atasnya lagi harus memberikan bantuan dalam rangka keberhasilan pelayanan, dan seterusnya sampai pada atasan yang paling atas yaitu eselon I. Bantuan dan dorongan tersebut diwujudkan dengan pelayanan dari atasan langsungnya.

Perilaku pelayanan publik yang berorientasi kepada masyarakat adalah perilaku pelayanan dari eselon teratas atau pimpinan membina kepada bawahannya dan secara hierarki sampai pada eselon paling bawah yang selanjutnya membina staf agar mampu melayani masyarakat atau aparat harus melayani masyarakat sebagai pelanggan, bukan aparat yang harus dilayani oleh masyarakat. Inilah komitmen birokrasi harus mengubah perilaku pelayanan sehingga berhasil mencapai tujuannya.

Agar pelayanan kepada masyarakat dapat berhasil sesuai dengan tujuan organisasi yang berorientasi pada masyarakat maka harus didukung oleh :

1. Pimpinan yang berorientasi kepada masyarakat.
2. Penyesuaian organisasi (restrukturisasi organisasi).
3. Peningkatan mutu sumber daya manusia.
4. Peningkatan kemampuan manjerial.
5. Peningkatan mutu itu dalam proses.

PEMIMPIN YANG BERORIENTASI KEPADA MASYARAKAT

Menurut Steve Macaulay dan Sarah Cook (1993) dalam bukunya Customer Service, yang dimaksud dengan pemimpin yang berorientasi pada pelanggan / masyarakat adalah pemimpin yang dapat memberikan inspirasi dan tuntutan bagi kelompok, dan secara terus menerus menanamkan komitmen untuk memuaskan semua kebutuhan masyarakat/pelanggan. Artinya seorang pemimpin yang berorientasi kepada pelanggan atau masyarakat harus dapat :

1. Mengarahkan misi organisasi demi kepentingan masyarakat/ pelanggan.
2. Mengambil inisiatif dan merealisasikannya.
3. Menjadi sumber motivasi dan panutan bagi yang lain.

Kepemimpinan suatu birokrasi yang cakap tercermin dalam sikap atau perilaku sewaktu menghadapi bawahan atau staf, rekan sekerja atau dengan pelanggan / masyarakat, hal ini terlihat melalui :

1. Sikap dari semua orang yang bekerja secara positif membantu masyarakat.
2. Sasaran-sasaran yang jelas yang menjadikan masyarakat sebagai prioritas utama.
3. Sebuah tim yang kompak bersatu melayani masyarakat.
4. Anggota tim yang mampu menangani segala urusan dengan masyarakat secara tepat dan cepat.
5. Antisipasi dan perencanaan awal yang membuat masyarakat merasa adanya kesiapan untuk senantiasa membantu.
6. Prosedur yang memudahkan masyarakat, tidak berbelit-belit, tidak mernbuang-buang waktu dan tidak membuat frustrasi.
7. Keluwesan dalam menghadapi perubahan, mengantisipasi perubahan kebutuhan masyarakat.

Kepemimpinan yang cakap disini diartikan sebagai kepemimpinan suatu birokrasi untuk mengelola secara ketat dengan memaksimalkan pemanfaatan sumber daya dan secara terus menerus melakukan perbaikan, dengan mengelola bahkan baik dari pegawai, masyarakat maupun pokok lainnya termasuk stakeholder.

RESTUKTURISASI ORGANISASI

Sering kali terjadi kegagalan dalam mutu pelayanan disebabkan organisasi atau birokrasi gagal mempersiapkan fondasi yang kuat , yaitu tidak mendapatkan cukup komitmen dari pimpinan organisasi atau birokrasi, waktu dan kecepatan implementasi yang tidak seimbang dengan motivasi mereka yang terlibat, dan tidak ada balikan (*feedback*) tentang dampak pengelola mutu terhadap hasil organisasi dalam jangka pendek.

Oleh karena itu, sebagai tahap akhir adalah tahap integrasi yaitu harus mengadakan restrukturisasi dan mengubah sistem nilai yang lama, sehingga tahap ini dikatakan sebagai langkah yang paling berat karena tantangannya dalam usaha menghasilkan mutu pelayanan yang baik. Sering terjadi pada tahap integrasi ini gagal, karena :

1. Pemberdayaan (*empowerment*) tidak dilaksanakan dengan sempurna
2. Kurangnya integritas dan konsisten pemimpin.
3. Tidak sesuainya struktur organisasi dengan desain pekerjaan.

Selanjutnya dengan struktur organisasi yang berorientasi kepada masyarakat adalah organisasi untuk membangun sebuah sistem yang dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan cara yang sebaik-baiknya, dan untuk memastikan bahwa sistem ini dapat selalu beradaptasi terhadap :

1. Perubahan-perubahan dalam konsep target.
2. Inovasi teknik.
3. Perubahan-perubahan dalam lingkungan.

4. kemajuan-kemajuan dalam pengetahuan umum.

MENINGKATKAN MUTU SUMBER DAYA MANUSIA

Upaya meningkatkan mutu Sumber daya manusia yaitu harus diselenggarakannya diklat, selain itu juga dibekali dengan kemampuan berkomunikasi, diberi wewenang dan diberi motivasi, sehingga tercapailah profesionalisme dibidang pelayanan kepada masyarakat.

Adapun upaya untuk meningkatkan mutu Sumber daya manusia tersebut adalah :

1. Komunikasi efektif

Sebagai pimpinan birokrasi, sebagai karyawan atau sebagai siapa saja dalam suatu organisasi, selalu berada dalam mata rantai komunikasi. Di dalam organisasi perlu secara terus menerus mengusahakan agar staf dan seluruh pegawai (aparat) tetap mengikuti perkembangan serta berada dalam jalurnya.

Disamping itu juga pimpinan harus mendengar pendapat dan masukan dari staf mengenai berbagai perkembangan dan kemungkinan permasalahan yang timbul. Banyak pimpinan yang mengecewakan staf atau pegawai karena ketidakmampuan dalam berkomunikasi yang efektif. Begitu juga dengan masyarakat, karena jalinan komunikasinya tidak efektif, sehingga hubungan dengan masyarakatpun menjadi lambat dan sia-sia.

2. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan untuk membangkitkan semangat kerja. Motivasi juga adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen, termasuk manajemen dalam rangka mendekati masyarakat. Seorang pimpinan harus dapat memotivasi staf atau pegawainya untuk mencapai tujuan organisasi yaitu pelayanan kepada masyarakat . Pimpinan yang pandai memberikan motivasi kepada stafnya adalah pimpinan yang :

- a. Menerapkan sikap yang lugas kepada stafnya.
- b. Menunjukkan perilaku yang ramah.
- c. Memperhatikan kehidupan staf atau pegawainya.
- d. Sering minta pendapat atau tanggapan dari bawahannya sebelum memutuskan kebijakannya.
- e. Cepat memberi respon terhadap kualitas pekerjaan staf atau pegawainya.

Karena sifat kepemimpinan atasan sebagaimana dikemukakan tersebut diatas maka staf atau pegawai akan terdorong untuk bekerja dengan sepenuh hati demi kepuasan masyarakat. Staf atau pegawai menaruh perhatian penuh dalam kegiatan menyenangkan masyarakat. Ini berarti, setiap orang yang ada didalam organisasi tersebut, apakah juru tulis, pegawai tingkat menengah atau top manajer, termasuk pegawai magang, bahkan sampai pejabat

pengawas pun terlibat dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat yang memuaskan.

3. Kewenangan

Konsekuensi dari perilaku seluruh staf atau pegawai harus berorientasi kepada pelanggan/masyarakat adalah perlunya diberikan wewenang yang cukup kepada pegawai sewaktu berhadapan dengan pelanggan atau masyarakat. Ini penting terutama ketika pelanggan/masyarakat membutuhkan keputusan yang cepat dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya.

4. Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan dalam upaya meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia merupakan keharusan dan terletak pada urutan utama paling atas pada daftar pertanggung jawaban pimpinan, terutama di bidang pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini sejalan dengan kebutuhan untuk menjaga standar pelayanan yang telah ditetapkan. Pelatihan dan pengembangan merupakan sarana mutlak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan .

Adapun pegawai yang dilatih tidak terbatas pada pegawai baru saja, tetapi pegawai lamapun perlu dilatih berkenaan dengan kemajuan teknologi sarana serta perubahan-perubahan aspek lainnya.

Sasaran pelatihan dan pengembangan yaitu pegawai perlu mendapatkan tambahan pengetahuan, kecakapan dan perilaku atau sikap.

Pengetahuan pegawai perlu dikembangkan dan disegarkan agar mereka menjelaskan produk dan jasa pelayanan. Pelatihan tentang kecakapan misalnya mengoperasikan komputer. Disamping itu juga diberikan pembelajaran tentang manajemen waktu. Bagaimanapun akhirnya, sikap merupakan kunci bagi terciptanya pelayanan prima. Hal ini tercermin dari sikap mau membantu, sikap yang menunjukkan perhatiannya kepada masyarakat, dan sikap yang menunjukkan tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah.

MENINGKATKAN KEMAMPUAN MANAJERIAL

Sebagai pimpinan harus mampu memberikan inspirasi dan tuntunan pada pegawainya dan juga terus menerus menanamkan komitmen. Disamping itu juga seorang pimpinan harus kreatif dan proaktif dengan mengambil inisiatif sehingga pimpinan dapat menggerakkan pegawainya menuju tercapainya pelayanan yang prima.

Selanjutnya diperlukan juga menguasai atau mampu mengelola (*manajerial*) tidak terbatas pada pimpinan tingkat tinggi (*top management*) melainkan manajer tingkat mana saja, walaupun derajatnya berbeda. Semakin tinggi lapisan keperimpinannya semakin luas pengetahuan manajerialnya yang dibutuhkan, seperti bagaimana mendorong kinerja pegawai tanpa harus mengawasi mereka, memastikan adanya motivasi dan

komitmen, melakukan peninjauan pelaksanaan dan memberikan penghargaan, mengukur kinerja dan memberikan imbalan, dan strategi apa yang ditetapkan dalam rangka menangani perbedaan kinerja masing-masing.

Gelar master dari Program Pasca Sarjana Universitas Syekh Yusuf (UNIS), Tangerang.

SIMPULAN

Produk atau jasa yang bermutu tidak mungkin dicapai tanpa proses yang bermutu. Tetapi upaya untuk meningkatkan mutu dalam proses harus disusun organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat harus didukung oleh kepemimpinan yang berorientasi pada pelanggan/ masyarakat dan memiliki komitmen yang kuat.

Selanjutnya proses pelayanan yang ramah adalah yang dinilai sebagai proses yang bermutu, yaitu yang dirasakan masyarakat masuk akal, kata-katanya tidak membingungkan, dapat menimbulkan kesan bagi masyarakat bahwa pelayanannya sopan, ramah dan mau membantu kesulitan pelanggan atau masyarakat.

Dengan demikian, pelayanan publik yang bermutu disini adalah kondisi yang dinamis yang bisa menghasilkan pelayanan yang lebih baik, lebih murah dan lebih cepat serta senantiasa menjalankan 5S yaitu Senyum, Salam, Sapa, Sopan dan Santun sehingga pelayanan yang diberikan oleh pemerintah memenuhi atau melebihi harapan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum Depdagri .,
Modul Pelatihan Pelayanan Prima, 2003.

Santoso, Kristanto., Total Quality Management,
PQM Consultan, Jakarta, 1993.

Sumarto, Sj Hetifah., Inovasi Partisipasi dan Good
Governance, Yayasan Obor Indonesia,
2004.

Suryanto, Adi., Pelayanan Prima Bahan Ajar Diklat
Prajab Golongan III, LAN RI, 2003

Soedarmono, Harjo, Soewarno., Dasar-dasar Quality
Management, Yogyakarta, 1996.

Widjaja, A.W., Administrasi Kepegawaian,
Rajawali Pers, 1990.

Sumber lain :

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur
Negara No 62 Tahun 2003 Tentang Pedoman umum
Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Biodata Penulis

Titi Stiawati, Dosen Program Studi Ilmu
Administrasi Negara FISIP Untirta. Juga menjabat
sebagai Kepala Perpustakaan FISIP Untirta.
Menyelesaikan S1 di Sekolah Tinggi Ilmu
Administrasi Maulana Yusuf, Banten. Mendapat