



INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT (IKM) BADAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU ACEH



semester-I

TAHUN 2014

BADAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU ACEH

JL. T. NYAK ARIEF, NO. 219 TELP. (0651) 7554075 FAX. (0651) 7551333

E-Mail: bp2taceh@gmail.com Banda Aceh - 23114

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, peran dan fungsi Pemerintah dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik dan sekaligus merupakan Pendayagunaan Aparatur Negara dalam upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan yang harus dilaksanakan secara Konsisten, Transparan dan Akuntabel dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan masyarakat, sehingga pelayanan pemerintah kepada masyarakat dapat selalu diberikan secara tepat, murah, terbuka, sederhana dan mudah dilaksanakan serta tidak diskriminatif.

Kualitas pelayanan kepada masyarakat merupakan kewajiban yang harus dicapai oleh pemerintah dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai penyelenggara urusan yang menjadi kewenangannya. Untuk memudahkan pemerintah dalam mewujudkan kinerja yang baik, sehingga Penyediaan Layanan Publik (Public Services Provider), Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh, sesuai dengan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh merupakan salah satu lembaga yang melakukan pelayanan publik kepada masyarakat dan telah dilakukan survey Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap kinerja aparatur di unit kerja tersebut sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.PAN/2/2004.

Survey Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh merupakan instrumen untuk mengukur tingkat kinerja pelayanan publik yang dilaksanakan oleh Aparatur Pemerintah pada Badan

Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh, sehingga dapat mengetahui kinerja pelayanan publik dan sekaligus melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat memuaskan kebutuhan masyarakat pada umumnya. Kinerja Pelayanan Publik yang diukur meliputi urusan yang menjadi kewenangan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh.

Melalui hasil survey ini, kami harapkan agar Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dimaksud menjadi komitmen para pimpinan beserta jajarannya, sehingga kinerja penyelenggaraan pemerintah dapat meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah terutama kepada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh dimasa yang akan datang dan kami mohon kepada semua pihak agar memberikan masukan atau kritikan yang sifatnya membangun terhadap hasil survey ini, agar dapat diperbaiki tingkat kesalahan dan menjadi pedoman untuk semua pihak.

Banda Aceh, Juni 2014

Kepala BP2T Aceh

Ketua
STIA Iskandarhani

Jalaluddin, SE.Ak, MBA

Pembina Utama Muda
Nip. 19640607 199202 1 001

Drs. Munawar S, M.Si

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	2
B. Dasar Hukum Survey IKM	3
C. Pengertian Umum	5
D. Maksud dan Tujuan Survey IKM.....	6
E. Manfaat IKM	8
F. Hasil Yang Ingin Dicapai	9
BAB II KONSEPSI PELAYANAN PUBLIK.....	10
A. Pengertian Pelayanan Publik.....	10
B. Pengertian Kinerja Pelayanan Publik...	14
C. Prinsip umum dan Karakteristik Pelayanan Publik	21
D. Kualitas Pelayanan Publik	22
E. Faktor Penentu Keberhasilan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	29
BAB III METODOLOGI PENGUKURAN IKM.....	59
A. Ruang Lingkup	59
B. Tahapan Survey IKM.....	59
1. Persiapan.....	59
2. Pengumpulan Data	61
3. Pengolahan Dan Analisis Data.....	62
4. Penyusunan Laporan	63
BAB IV HASIL PENGUKURAN IKM	64
A. Jumlah dan Kualifikasi Responden	64
B. Indeks Kepuasan Masyarakat	67
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	71
A. Kesimpulan	71
B. Rekomendasi	72
LAMPIRAN	73
1. Pengolahan Indeks Kepuasan Masyarakat Per Responden dan Per Unsur Layanan (14 Unsur Layanan)	73
2. Keterangan 14 (empat belas) Unsur Pelayanan	74

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Kategorisasi Mutu Pelayanan65
Tabel 2. Nilai Rata-Rata (NRR) dan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 14 Unsur Pelayanan66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) merupakan salah satu upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, IKM ini dapat dijadikan tolok ukur tingkat kualitas pelayanan. Oleh karenanya, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, telah mewajibkan setiap penyelenggara pelayanan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap penyelenggaraan pelayanan publik secara berkala.

Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitas atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Survei IKM bertujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya. Oleh karena itu, data IKM akan dapat menjadi umpan balik bagi penyempurnaan unsur pelayanan yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong setiap penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya.

Pelayanan Publik dewasa ini yang dilakukan oleh Aparatur Pemerintah masih banyak dijumpai kelemahan-kelemahan, sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa dan secara perorangan, sehingga

dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap Aparatur Pemerintah.

Buruknya kinerja pelayanan publik ini antara lain dikarenakan belum dilaksanakannya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, pelayanan publik harus dilaksanakan secara transparan dan akuntabel oleh setiap unit pelayanan Pemerintah Aceh karena kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam mencapai kesejahteraan masyarakat. Hal ini dapat dilihat antara lain dari banyaknya pengaduan atau keluhan dari masyarakat dan dunia usaha, baik melalui surat pembaca maupun media pengaduan lainnya, seperti prosedur dan mekanisme kerja pelayanan yang berbelit-belit, tidak transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, kurang konsisten, terbatasnya fasilitas, sarana dan prasarana pelayanan, sehingga tidak menjamin kepastian (hukum, waktu dan biaya) serta masih banyak dijumpai praktek pungutan liar serta tindakan-tindakan yang berindikasikan penyimpangan. Dengan kata lain, penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur Pemerintah Aceh dalam berbagai sektor pelayanan, ternyata kinerjanya masih belum seperti yang diharapkan.

Sejauh ini, kinerja pelayanan umum Pemerintah di mata masyarakat masih dipandang kurang memadai. Padahal di era otonomi daerah sekarang ini, setiap daerah dituntut untuk dapat mandiri, lebih dekat dan memahami kebutuhan masyarakat serta lebih bersifat melayani. Oleh karena itu, diperlukan paradigma baru dan sikap mental yang berorientasi melayani, bukan dilayani. Selain itu, diperlukan pula pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam melaksanakan pelayanan itu sendiri.

Mengingat fungsi utama Pemerintah adalah melayani masyarakat, maka Pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan publik. Dengan ditetapkannya Qanun Aceh Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pelayanan Publik, diharapkan memberikan dampak nyata yang luas terhadap peningkatan pelayanan publik kepada masyarakat di Aceh.

Dalam rangka mengevaluasi kinerja pelayanan publik, Pemerintah telah mengeluarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat. Oleh karena itu, pada tahun 2014 ini Tim Survey dan Pengolah Data Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Pemerintah Aceh telah melakukan Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan umum di Pemerintah Aceh, terutama terhadap pelayanan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan diperlukan langkah strategis untuk mendorong upaya perbaikan pelayanan publik melalui Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat.

B. Dasar Hukum Pelaksanaan Survey IKM

Pelaksanaan survey indeks kepuasan masyarakat didasarkan pada beberapa peraturan perundang undangan sebagai berikut :

- 1) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.
- 2) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- 3) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik.

- 4) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
- 5) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- 6) Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 2009 tentang PTSP di bidang Penanaman Modal.
- 7) Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat.
- 8) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Per/20/M.PAN/04/2006 tentang Pedoman Penyusunan Standar Pelayanan Publik.
- 9) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 59 Tahun 2007 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.
- 10) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- 11) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- 12) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor Kep/26/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- 13) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/118/M.PAN/8/2004 tentang Pedoman Umum Penanganan Pengaduan Masyarakat bagi Instansi Pemerintah.
- 14) Qanun Aceh Nomor 8 Tahun 2008 tentang Pelayanan Publik.

- 15) Qanun Aceh Nomor 12 Tahun 2008 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam.

C. Pengertian Umum

Sesuai Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terdapat beberapa pengertian yang perlu dijelaskan yaitu :

- 1) Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah Data dan Informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.
- 2) Penyelenggara pelayanan publik adalah 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.
- 3) Instansi Pemerintah adalah instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah termasuk BUMN/BUMD dan BHMN.
- 4) 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.
- 5) Unit Pelayanan Publik adalah unit kerja/kantor pelayanan pada instansi Pemerintah termasuk BUMN/BUMD dan BHMN, yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan pelayanan kepada

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

D. Maksud dan Tujuan Survey IKM

Maksud dan tujuan dari kegiatan Pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat adalah :

- 1) Untuk mengetahui dan mempelajari tingkat kinerja Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh, Indeks Kepuasan Masyarakat adalah merupakan gambaran

tentang kinerja pelayanan yang bersangkutan untuk dijadikan bahan menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya.

- 2) Untuk mengetahui perbandingan antara harapan dan kebutuhan dengan pelayanan melalui data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik.
- 3) Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelayanan melalui hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik.
- 4) Untuk mengetahui kelemahan atau kekurangan dari pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh sebagai salah satu penyelenggaraan pelayanan publik.
- 5) Untuk mengetahui kinerja Aparatur penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh.
- 6) Adanya data dan informasi untuk bahan pertimbangan kebijakan yang perlu diambil pada waktu yang akan datang dan memacu persaingan positif, antara penyelenggara pelayanan dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan.
- 7) Sebagai sarana pengawasan bagi masyarakat terhadap kinerja pelayanan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh.
- 8) Untuk mengetahui dan mempelajari segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka

pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

E. Manfaat IKM

Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat merupakan kegiatan yang sangat penting karena hasilnya dapat bermanfaat sebagai berikut :

- 1) Diketuainya tingkat kinerja penyelenggara pelayanan yang telah dilaksanakan oleh lembaga pelayanan publik secara periodik.
- 2) Adanya data perbandingan antara harapan dan kebutuhan dengan pelayanan melalui informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik.
- 3) Diketuainya tingkat kepuasan pelayanan melalui hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh aparatur penyelenggara pelayanan publik.
- 4) Diketahui kelemahan atau kekurangan dari masing-masing unsur dalam penyelenggara pelayanan publik.
- 5) Diketuainya gambaran umum tentang kinerja unit pelayanan oleh masyarakat.
- 6) Memudahkan pihak berwenang dalam mempertimbangkan guna penetapan kebijakan pada masa yang akan datang.
- 7) Munculnya persaingan positif, antar unit penyelenggara pelayanan dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan.
- 8) Sebagai sarana pengawasan bagi masyarakat terhadap kinerja pelayanan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh.
- 9) Diketuainya Indeks Kepuasan Masyarakat secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan

publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh.

F. Hasil Yang Ingin Dicapai

Hasil yang ingin dicapai dalam kegiatan ini adalah tersedianya data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh melalui nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), atribut layanan yang dianggap penting oleh masyarakat serta saran-saran masyarakat untuk perbaikan pelayanan.

BAB II

KONSEPSI PELAYANAN PUBLIK

A. Pengertian Pelayanan Publik

Secara umum tugas suatu negara adalah memberikan pelayanan bagi warga negaranya, bahkan pelayanan menjadi tugas terpenting dalam penyelenggaraan pemerintah negara. Dalam kamus free Dictionary, disebutkan bahwa yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah suatu bentuk pelayanan yang ditujukan untuk kepentingan masyarakat yang dilakukan oleh organisasi non profit. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN./7/2003, pelayanan publik diartikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Hakekat dari pelayanan publik adalah pemberian pemenuhan pelayanan kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban pemerintah (LAN RI ; 2004). Pelayanan publik ini terutama diberikan untuk hal-hal yang sifatnya mendasar seperti pendidikan, sosial, keamanan dan ketertiban lingkungan, perekonomian, kependudukan, ketenagakerjaan dan pertanahan.

Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi pemerintah bukanlah melayani pelanggan (customer) tetapi melayani warga negara. Implikasi dari konsep pelanggan dan warga negara memiliki perbedaan yang cukup mendasar. Warga negara yang merupakan pembayar pajak memiliki kontribusi cukup besar dalam pelayanan publik, mengingat biaya pelayanan publik antara lain bersumber dari pajak yang dibebankan kepada setiap warga negara.

Penyediaan pelayanan publik, berdasarkan jenis pelayanan yang disediakan dapat dibedakan menjadi dua. **Pertama**, pelayanan publik yang penyelenggaraannya dapat dilakukan secara bersama-sama antara pemerintah dan swasta, akan tetapi kewajiban utama tetap di pemerintah. Contoh : pelayanan pendidikan, kesehatan, perhubungan dll. **Kedua**, pelayanan publik yang hanya dapat dikelola oleh pemerintah, pada umumnya jenis pelayanan ini lebih bersifat pengaturan. Contoh : berbagai bentuk pelayanan perijinan. Dalam KepMenPAN No 63 tahun 2003, pelayanan publik diklasifikasikan dalam tiga kelompok, yaitu :

- 1) Pelayanan Administratif, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya. Contoh : KTP, Akte kelahiran, Akte Kematian, SIM, STNK, BPKB, IMB, Paspor dan sebagainya
- 2) Pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya jaringan telepon, tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.
- 3) Pelayanan jasa, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan, pemeliharaan, kesehatan, penyelenggaraan jasa transportasi, pos dan sebagainya.

Pengelompokan pelayanan publik erat kaitannya dengan upaya penyediaan barang atau jasa oleh publik. Untuk ini, E.S. Savas (1997) mengelompokkan berbagai jenis barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat dan individu berdasarkan konsep *exclusion dan consumption*.

Ciriexclusion melekat pada barang dan jasa jika pengguna potensialnya dapat ditolak menggunakannya kecuali yang bersangkutan dapat memenuhi persyaratan-persyaratan yang ditentukan penyediaannya. Barang/jasa tersebut hanya dapat berpindah tangan bila terjadi kesepakatan antarpembeli dan pemasok. Sedangkan barang konsumsi adalah barang atau jasa yang dapat dipergunakan secara bersama-sama oleh banyak orang tanpa berkurang kualitas dan kuantitasnya. Berdasarkan ciri ekslusi dan konsumsi tersebut E.S. Savas mambagi barang dan jasa dalam empat kelompok sebagaimana terekam dalam dibawah ini .

Pengelompokan Barang dan Jasa Menurut Ciri Dasar Exclusion dan Comsumption

Exclusion	Comsumption	
	Konsumsi Individual	Konsumsi Kolektif
Mudah mencegah orang lain ikut menikmati	Barang Privat	Barang Semi Publik
Sulit mencegah orang lain ikut menikmati	Barang Semi Privat	Barang Publik

1) Private Goods (barang privat)

Barang dan jasa jenis ini umumnya dikonsumsi secara individual dan tidak dapat diperoleh oleh si pemakai tanpa persetujuan pemasoknya. Bentuk persetujuan biasanya dilakukan dengan penetapan dan negosiasi harga tertentu. Contoh : makanan, pakaian.

2) Common- pool Goods (barang semi privat)

Barang dan jasa jenis ini pada umumnya dikonsumsi secara individual namun sulit mencegah siapapun untuk memperolehnya meskipun mereka tidak mau membayar, atau biasa disebut juga sebagai barang semi privat. Contoh dari barang semi privat ini adalah pembelian radio, si pemilik tidak dapat mencegah orang lain untuk tidak ikut mendengarkan.

3) Tool Goods (barang semi publik)

Barang dan jasa jenis ini umumnya digunakan secara bersama-sama, namun si pengguna harus membayar dan mereka yang tidak dapat/mau membayar dapat dengan mudah mencegah dari kemungkinan menikmati barang tersebut. Misal : jalan tol, jembatan timbang

4) Collective goods (barang publik)

Barang dan jasa ini umumnya digunakan secara bersama-sama dan tidak mungkin mencegah siapapun untuk menggunakannya, sehingga masyarakat (pengguna) pada umumnya tidak bersedia membayar berapapun tanpa dipaksa untuk memperoleh barang ini. Misal : jalan raya, taman

Penyediaan barang privat dan semi privat, dapat murni dilakukan oleh swasta. Penyediaan barang semi publik dapat dilakukan bersama-sama oleh pemerintah maupun swasta. Sedangkan penyediaan barang publik harus oleh pemerintah. Alasan untuk mengklasifikasikan barang-barang dengan cara seperti di atas adalah bahwa ciri-ciri barang akan menentukan apakah barang tersebut akan diproduksi atau tidak. Dengan ciri-ciri tersebut juga akan menginformasikan kondisi yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa barang akan dipasok. Dalam hal barang publik, tindakan kolektif dibutuhkan untuk membayar barang-barang tersebut, dan dengan cara demikian memastikan bahwa barang tersebut benar-benar akan

diproduksi. Dalam hal Worthy Goods-terminologi untuk barang privat yang diperlukan khusus, seperti sembilan bahan pokok, tindakan kolektif dibutuhkan untuk :

- 1) Memutuskan jenis-jenis barang privat atau barang semi publik yang harus ditetapkan sebagai Worthy Goods;
- 2) Memutuskan tingkat jumlah dan pasokannya ;
- 3) Membiayai pengadaannya.

Tindakan kolektif memiliki peran yang relatif berlainan dalam pemasokan empat jenis barang yang telah kita indentifikasi. Untuk barang-barang yang secara intrinsik-yakni karena sifat alamiah dan perubahannya-adalah barang privat, barang semi-privat atau barang semi publik, tindakan kolektif dibutuhkan terutama dalam bentuk peraturan. Esensinya, peraturan dimaksud adalah suatu pengaturan atas barang publik namun dibuat dengan mempertimbangkan dan menjamin pemasokan barang-barang tersebut secara memuaskan.

Dengan demikian, esensi tindakan kolektif pada dasarnya adalah pembuatan keputusan dan mendapatkan uang untuk pembiayaan. Hal ini berlaku untuk semua tindakan kolektif yang dibutuhkan untuk penyediaan barang privat, barang semi publik, barang semi privat dan barang publik. Dengan pendefinisian fungsi-fungsi seperti diatas, maka jelaslah bahwa tindakan kolektif tidak identik dengan tindakan pemerintah. Berbagai kelompok sosial dapat mengambil keputusan-keputusan kolektif tertentu bahkan tanpa metode dan sanksi formal seperti yang dilakukan pemerintah.

B. Pengertian Kinerja Pelayanan Publik

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau tingkat pencapaian hasil kerja (*the degree of*

accomplishment) (Munir, 2007:35). Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Semakin tinggi kinerja organisasi, semakin tinggi pula tingkat pencapaian organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja suatu organisasi menunjukkan pula rendahnya pencapaian organisasi tersebut. Mitchell (2008:343) mengemukakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu (1) *quality of work* 'kualitas kerja', (2) *promptness* 'ketepatan waktu', (3) *initiative* 'inisiatif', (4) *capability* 'kapabilitas', dan (5) *communication* 'komunikasi'.

Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi layanan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan. Sianipar (2006:5) mendefinisikan pelayanan sebagai cara melayani, membantu, menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan atau kebutuhan individu dan kelompok (organisasi).

Sesuai dengan pengertian tersebut, yang dimaksud dengan kinerja pelayanan publik di bidang perizinan dan non perizinan adalah tingkat pencapaian hasil yang berkaitan dengan pelayanan publik di bidang perizinan dan non perizinan. Untuk dapat mengetahui dan mengukur kinerja pelayanan publik, harus dilakukan suatu pengamatan yang mendalam atau penelitian ilmiah di instansi pemerintah yang bergerak di bidang jasa pelayanan publik. Oleh karena itu, kinerja pelayanan publik belum dapat dikatakan baik atau buruk sebelum dilakukan penelitian ilmiah yang mengukur secara mendalam dan komprehensif.

Selain untuk mengetahui seberapa tinggi kinerja pelayanan publik, pengukuran kinerja pelayanan publik juga

dapat digunakan untuk mengetahui manfaat lainnya. Adapun manfaat lain dari program pengukuran ialah tersedianya umpan balik yang segera, berarti, dan objektif bagi organisasi yang bersangkutan (Gerson, 2007:31). Sementara itu, menurut Gerson (2007:33), manfaat lain dari pengukuran secara spesifik adalah sebagai berikut :

- 1) Pengukuran menyebabkan orang memiliki rasa berhasil dan berprestasi, yang kemudian diterjemahkannya menjadi pelayanan prima kepada pelanggan.
- 2) Pengukuran dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan standar kinerja dan standar prestasi yang harus dicapai, yang akan mengarahkan mereka menuju mutu yang semakin baik sehingga kepuasan pelanggan pun akan semakin meningkat.
- 3) Pengukuran memberikan umpan balik kepada pelaksana, terutama apabila si pelanggan sendiri yang mengukur kinerja pelaksana atau perusahaan yang memberikan pelayanan.
- 4) Pengukuran memberi tahu tentang apa yang harus dilakukan oleh penyedia layanan untuk memperbaiki mutu dan kepuasan pelanggan serta bagaimana harus melakukan perbaikan tersebut. Informasi atau pemberitahuan itu bisa juga datang secara langsung dari pelanggan.
- 5) Pengukuran memotivasi orang untuk melakukan dan mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Selanjutnya, apabila kinerja pelayanan publik itu dikaitkan dengan harapan (*expectation*) dan kepuasan (*satisfaction*) pelanggan atau masyarakat, maka gambarnya seperti yang dikemukakan oleh Zaithaml *et.al* (2006) adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja < Harapan (Kinerja lebih kecil dari harapan)

Jika kinerja pelayanan menunjukkan keadaan di bawah harapan pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dianggap tidak memuaskan dan pelanggan merasa kecewa.

- 2) Kinerja = Harapan (Kinerja sama dengan Harapan)
Jika kinerja pelayanan menunjukkan keadaan sama atau sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dianggap memuaskan walaupun tingkat kepuasannya adalah minimal.
- 3) Kinerja > Harapan (Kinerja lebih besar dari Harapan)
Jika kinerja pelayanan menunjukkan keadaan lebih dari yang diharapkan oleh pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dianggap istimewa atau sangat memuaskan (*Service Excellent* atau *Sex*) dan pelanggan akan merasa senang dengan pelayanan tersebut.

Pengertian ini senada dengan yang dikemukakan oleh Moenir (2007:17) yang menyatakan bahwa pelayanan adalah suatu proses kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung atau suatu perbuatan yang melibatkan secara aktif penerima jasa pelayanan. Dari beberapa definisi tersebut secara tersirat terdapat orang atau sekelompok orang yang memberikan pelayanan dan orang atau sekelompok orang yang menerima pelayanan. Hubungan antara keduanya bersifat timbal-balik, saling menguntungkan, dan saling membutuhkan. Artinya, bukan hanya konsumen yang diuntungkan dari adanya pelayanan, melainkan juga si pemberi pelayanan (pelayan) tersebut yang mendapatkan hasil/upah dari pelayanannya. Jika pelayanannya baik, konsumen akan semakin memberikan kepercayaan. Akan tetapi jika pelayanannya buruk, konsumen akan kehilangan kepercayaan dan akan meninggalkan pelayanan tersebut.

Adapun yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Penyediaan dan pemberian pelayanan untuk kepentingan seluruh masyarakat pada dasarnya merupakan aktualisasi dari eksistensi birokrasi pemerintahan. Karena penyediaan dan pemberian pelayanan publik merupakan salah satu dari tujuan pembangunan nasional, pemerintah beserta aparturnya harus berupaya untuk mencapai tujuan nasional tersebut dan harus bertindak sebagai penyelenggara pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memenuhi kepentingan masyarakat. Hal ini dikemukakan pula oleh Rana (2009:21) yang mengemukakan bahwa pelayanan publik merupakan pelayanan yang diperlukan oleh masyarakat, bukan apa yang diinginkan oleh pemerintah. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sesungguhnya fungsi utama pemerintah adalah menyelenggarakan dan mendistribusikan fungsi pelayanan publik. Selanjutnya, baik atau buruknya pelayanan akan menjadi tanggung jawab pemerintah selaku pelaksana pelayanan yang dilaksanakan oleh aparturnya yang terlibat dalam menjalankan fungsi pelayanan umum.

Dalam memberikan pelayanan publik, pemerintah hendaknya selalu berorientasi kepada masyarakat, dengan menerapkan konsep pelayanan yang berwawasan masyarakat (*community-based service*). Adapun yang dimaksud dengan konsep pelayanan berwawasan masyarakat adalah suatu pemikiran, perencanaan, dan pelaksanaan tugas pemerintahan yang berorientasi terhadap pemenuhan kebutuhan, keperluan, dan kepentingan masyarakat (Sianipar, 2006:14). Konsep itu diterapkan karena adanya kecenderungan bahwa

pelayanan publik tidak berwawasan masyarakat. Dalam arti, aparat pemerintah sebagai pelayan masyarakat hanya memberikan pelayanan untuk kepentingan pribadi atau golongan saja. Bahkan, aparat pemerintah sering bertindak sebagai “tuan” yang minta dilayani dan dihormati. Dengan demikian, walaupun aparat pemerintah itu memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka pelayanannya pun terkesan setengah hati sehingga tidak pernah memberikan kepuasan. Dengan demikian, dalam pelayanan publik yang seharusnya aparat pemerintah memberikan pelayanan kepada masyarakat justru berlaku sebaliknya.

Bergesernya manajemen pemerintahan dari *old public management* ke *new public management* melalui penekanan pada pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat hendaknya dijadikan sebagai landasan di dalam pengelolaan birokrasi yang lebih efisien. Pelayanan publik yang berorientasi kepada masyarakat tersebut sesungguhnya dapat dilihat dari beberapa sisi, yakni ekonomi, politik, hukum, dan sosial-budaya. Dari sisi ekonomi, pelayanan publik merupakan semua bentuk perizinan dan jasa oleh pemerintah yang diperlukan oleh warga negara sebagai konsumen. Perizinan yang harus disediakan oleh pemerintah adalah sesuatu yang bersifat sangat vital dalam menggerakkan perekonomian suatu negara dan yang sekaligus dibutuhkan oleh rakyat banyak (memenuhi hajat hidup orang banyak).

Dari sisi politik, pelayanan publik merupakan salah satu alasan sekaligus tujuan dibentuknya negara. Pelayanan merupakan refleksi dari pelaksanaan peran negara dalam melayani warga negaranya berdasarkan kontrak sosial pembentukan negara oleh elemen-elemen warga negara. Peran negara dalam pelayanan publik

tersebut dilaksanakan oleh suatu pemerintahan yang dijalankan oleh kekuatan politik yang berkuasa yang dipilih oleh rakyat. Dengan demikian, pemerintah beserta aparturnya berkewajiban untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat yang telah memilihnya.

Dari sisi hukum, pelayanan publik dapat dilihat sebagai suatu kewajiban yang diberikan oleh konstitusi atau peraturan perundang-undangan kepada pemerintah untuk memenuhi hak-hak dasar warga negara atau penduduknya atas suatu pelayanan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tidak ada kewajiban dari pemerintah untuk memberikan pelayanan publik jika tidak tercantum dalam suatu aturan hukum. Sebaliknya, tidak hak dari warga negara atau masyarakat untuk menuntut suatu pelayanan dari pemerintah selama hak untuk itu tidak tercantum dalam suatu aturan hukum (peraturan perundang-undangan yang berlaku).

Adapun dari sisi sosial-budaya, pelayanan publik merupakan suatu pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat demi mencapai kesejahteraan sosial yang di dalam pelaksanaannya kental dengan nilai-nilai, sistem kepercayaan, dan unsur religi yang merupakan refleksi dari kebudayaan dan kearifan lokal yang berlaku di masyarakat. Dari sisi ini, pelayanan publik tidak hanya mementingkan segi kualitas material, seperti ketepatan waktu, tetapi juga juga harus mementingkan tingkat penyesuaian aparatur pelayanan dengan sistem sosial-budaya yang berlangsung di tempat pelaksanaan pelayanan. Dengan kata lain, aspek yang dipuaskan bukan hanya bersifat lahiriah, melainkan juga batiniah masyarakat sehingga masyarakat akan semakin memberikan kepercayaan kepada pemerintah.

C. Prinsip umum dan Karakteristik Pelayanan Publik

Secara umum, penyediaan pelayanan publik dituntut untuk mampu memberikan pelayanan yang berkualitas dengan cepat, tepat dan mudah, namun suatu hal yang tidak mudah untuk dilakukan dikarenakan karakteristik yang ada dalam pelayanan publik. Pada dasarnya karakteristik pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah adalah :

- (1) memiliki dasar hukum yang kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (wide stakeholderrs)
- (2) memiliki tujuan sosial
- (3) dituntut untuk akuntabel kepada publik
- (4) memiliki konfigurasi indikator kinerja yang perlu kelugasan (complex and debatedperformance indicators)
- (5) seringkali menjadi sasaran isu politik.

Berbagai karakteristik pengelolaan pelayanan publik yang disediakan oleh pemerintah tersebut menimbulkan persoalan dalam penyediaan pelayanan publik. Persoalan-persoalan tersebut diantara lain : pertama, adalah kelemahan yang berasal dari sulitnya menentukan atau mengukur output maupun kualitas dari pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Kedua, pelayanan yang diberikan pemerintah memiliki ketidak-pastian tinggi dalam hal teknologi produksi sehingga hubungan antara output dan input tidak dapat ditentukan dengan jelas. Ketiga, pelayanan pemerintah tidak mengenal "bottom line, artinya seburuk apapun kinerjanya, pelayanan pemerintah tidak mengenal istilah bangkrut. Keempat, berbeda dengan mekanisme pasar yang memiliki kelemahan dalam memecahkan masalah eksternalities, organisasi pelayanan pemerintah menghadapi masalah berupa internalities,

Artinya organisasi pemerintah sangat sulit mencegah pengaruh nilai-nilai dan kepentingan para birokrat dari kepentingan umum masyarakat yang seharusnya dilayaninya .

Untuk mengeliminir persoalan persoalan diatas, dengan Kep MenPAN No 63 tahun 2003, telah ditetapkan prinsip-prinsip pelayanan publik agar penyelenggaraannya dapat lebih terjaga kualitasnya. Dalam penerapan prinsip-prinsip ini tiap-tiap unit pelayanan haruslah membuat standar pelayanan yang menjelaskan tentang prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasaran kompetensi petugas.

C. Kualitas Pelayanan Publik

Pelayanan yang baik hanya akan diwujudkan apabila didalam organisasi pelayanan terdapat sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa pelayanan dan sumberdaya manusia yang berorientasi pada kepentingan pelanggan. Fokus pada kepentingan masyarakat merupakan hal yang mutlak dilakukan oleh tiap-tiap unit pelayanan, karena keberadaan unit publik bergantung pada ada tidaknya masyarakat yang membutuhkan jasa pelayanan publik. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas sudah menjadi tuntunan bagi pemerintah, terlebih pada saat ini, dimana pelayanan publik tidak hanya harus mampu berkompetensi dengan swasta, akan tetapi pelayanan publik juga harus mampu bersaing ditingkat internasional. Kualitas pelayanan ini merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi penyedia pelayanan.

Oetsch dan Davis (2002) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan

lingkungan yang memenuhi atau melibihi harapan. Kualitas pelayanan juga diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan, dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan jasa (pelayanan) sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Kualitas pelayanan menurut Evans dan Lindsay (1997) dapat dilihat dari berbagai sudut. Jika dilihat dari sudut pandang konsumen, maka kualitas pelayanan selalu dihubungkan dengan sesuatu yang baik/prima (excellent). Jika kualitas pelayanan dipandang dari sudut "product based" maka berkualitas pelayanan dapat didefinisikan sebagai suatu fungsi yang spesifik, dengan variabel pengukuran yang berbeda-beda dalam memberikan penilaian kualitas sesuai dengan karakteristik produk yang bersangkutan. Kualitas pelayanan jika dilihat dari sudut "user based", maka kualitas pelayanan adalah sesuatu yang diinginkan oleh pelanggan atau tingkat kesesuaian dengan keinginan pelanggan. Sedangkan, jika dilihat dari "value based", maka kualitas pelayanan merupakan keterkaitan antara kegunaan dengan harga.

Penilaian terhadap kualitas pelayanan dilakukan untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan, dan sasaran dari manajemen pelayanan adalah kepuasan. Meskipun sasaran itu sederhana, namun pencapaiannya memerlukan kesungguhan dan syarat-syarat yang seringkali tidak mudah untuk dilakukan. Oleh karena itu, setiap organisasi penyedia jasa pelayanan haruslah memperhatikan kualitas pelayanannya. Dengan pemberian pelayanan yang berkualitaslah, kepuasan pelanggan dapat diwujudkan.

Pemberian pelayanan yang berkualitas merupakan cerminan dari praktek profesional yang menjadi senjata ampuh dalam bersaing meraih dan mempertahankan pasar.

Pelayanan yang berkualitas akan melibatkan seluruh komponen organisasi secara terintegrasi melaksanakan tanggung jawab dan peranannya dalam memberikan pelayanan. Kualitas pelayanan mencakup tata cara, perilaku dan juga penguasaan pengetahuan tentang produk dari penyelenggara layanan, sehingga penyampaian informasi dan pemberian fasilitas/jasa pelayanan kepada pelanggan dapat secara optimal memenuhi kebutuhan yang diharapkan pelanggan, sehingga pelanggan akan merasa puas dan penyelenggara pelayanan akan mendapatkan manfaatnya.

Menurut Zeithaml *et al.* (2006), kepuasan konsumen untuk mengkonsumsi atau tidak mengkonsumsi suatu barang atau jasa sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain persepsi konsumen tentang kualitas pelayanan. Oleh karena itu, dalam pelayanan publik mutlak diperlukan suatu kualitas. Dengan kata lain, pelayanan publik yang baik adalah pelayanan yang berbasis kualitas (*servqual*). Artinya, kualitas dalam pelayanan itulah yang diperlukan dan diutamakan untuk memenuhi kebutuhan pengguna (masyarakat). Hal ini mengacu pada pendapat Montgomery (dalam Supranto, 2005:57) yang menyatakan bahwa suatu produk, baik barang maupun jasa dikatakan berkualitas adalah apabila produk itu dapat memenuhi kebutuhan seseorang (pengguna). Demikian pula halnya dengan pelayanan publik, dikatakan berkualitas apabila pelayanannya dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik yang berbasis kualitas pada muaranya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat. Dengan kata lain, pelayanan publik yang berbasis kualitas didasarkan pada sudut pandang atau kepuasan masyarakat. Kepuasan masyarakat itulah yang menjadi

tujuan utama sekaligus sebagai salah satu tolok ukur keberhasilan dari pelaksanaan pelayanan publik.

Menurut Sutopo (2008:4), ciri atau atribut yang ada dalam pelayanan berbasis kualitas adalah sebagai berikut.

- 1) Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi ketepatan waktu tunggu dan waktu proses.
- 2) Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari berbagai kesalahan.
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan.
- 4) Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang siap memberikan pelayanan dan banyaknya fasilitas pendukung untuk pelayanan, seperti komputer.
- 5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, misalnya ruang temat pelayanan, ketersediaan informasi, dan lain-lain.

Selain bertumpu pada 5 indikator yang dikemukakan oleh Zeithaml *et al.*, paradigma baru dalam administrasi publik yang berkaitan dengan pelayanan publik adalah *the new public service* (NPS), seperti dikemukakan oleh Denhardt (2003). Menurut Denhardt, NPS lebih diarahkan pada *democracy, pride, and citizen* (demokrasi, kebanggaan, dan warga negara) daripada *market, competition, and customers* (pasar, kompetisi, dan pelanggan) seperti pada sektor privat/ swasta. Dalam pengertian ini, pemerintah bergerak bukan layaknya sebuah bisnis, melainkan dalam rangka menegakkan demokrasi untuk kepentingan warga negara. Artinya, aparat pemerintah dalam memberi pelayanan publik didasarkan atas prinsip-prinsip kewarganegaraan yang demokratis. Selain itu, pelayan publik tidak menghantar pelayanan pada pelanggan, mereka hanya menghantarkan demokrasi. Oleh

sebab itu, nilai-nilai demokrasi kewarganegaraan dan pelayanan untuk kepentingan publik merupakan norma yang mendasar dalam bidang administrasi publik. Oleh karena itu, dalam kaitannya dengan *servqual*, Denhardt (2007:60) menyatakan bahwa *servqual* dalam NPS adalah untuk warga negara (*for citizen*). Sebagai akibat dari hal tersebut, para pelayan publik (aparatur pemerintah) harus menyadari bahwa mereka harus lebih banyak “mendengar (*listening*)” daripada “memberi tahu (*telling*)” dan lebih banyak “melayani (*servicing*)” daripada “mengendalikan (*steering*)”. Dalam kerangka demokrasi itu pula, warga negara dan aparatur pemerintah bekerja bersama menetapkan dan mengarahkan masalah bersama dalam kerja sama yang saling menguntungkan. Hal inilah yang dikatakan oleh Denhardt sebagai perilaku dan keterlibatan baru dalam pelayanan administrasi publik atau disebutnya sebagai *the new public service*.

Secara lebih lengkap, NPS yang dikemukakan oleh Denhardt (2007:61) memuat beberapa ide pokok seperti berikut.

1) *Serve citizen, not customers*

Kepentingan publik adalah hasil dari sebuah dialog tentang pembagian nilai dari kumpulan kepentingan individu. Oleh karena itu, aparatur pelayanan publik tidak hanya merespons keinginan pelanggan, tetapi lebih fokus pada pembangunan hubungan kepercayaan dan kolaborasi dengan warga negara.

2) *Seek the Public Interest*

Administrasi publik harus memberi kontribusi untuk membangun sebuah kebersamaan serta membagi gagasan dan kepentingan publik. Adapun tujuannya adalah tidak untuk menemukan pemecahan cepat yang

dikendalikan oleh pilihan-pilihan individu, tetapi untuk pembagian kepentingan dan tanggung jawab.

3) *Value Citizenship Over Interpreneurship*

Kepentingan publik lebih diutamakan oleh komitmen aparatur pelayanan publik dengan warga negara untuk membuat kontribusi lebih berarti daripada sekadar mencari keuntungan dari pelayanan tersebut.

4) *Think Strategically, Act Democratically*

Pertemuan antara kebijakan dan program agar dapat dicapai lebih efektif dan berhasil yang secara bertanggung jawab mengikuti upaya bersama dan proses-proses kebersamaan.

5) *Recognized that Accountability Is Not Simple*

Aparatur pelayanan publik harus lebih penuh perhatian daripada sektor privat. Mereka juga harus mengikuti peraturan perundangan dan konstitusi, nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, serta berbagai standar profesional dan kepentingan warga negara.

6) *Serve rather than Steer*

Makin bertambah penting bagi aparatur pelayanan publik untuk menggunakan nilai-nilai kepemimpinan mendasar dalam membantu warga negara dalam mengartikulasikan dan mempertemukan kepentingan yang menjadi bagian mereka lebih daripada hanya berusaha untuk mengontrol dan mengendalikan masyarakat.

7. *Value People Not Just Productivity*

Organisasi publik dan kerangka kerjanya akan lebih sukses kalau mereka mengoperasikannya sesuai dengan proses kebersamaan dan mendasarkan diri pada kepemimpinan yang hormat pada semua orang.

Konsepsi kualitas pelayanan merupakan fokus penilaian yang merefleksikan persepsi konsumen terhadap lima dimensi fisik dan kinerja layanan, Parasuraman, et.al.,

dalam Kotler dan Keller (2009:56), menyimpulkan bahwa ada lima dimensi yang dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan, yaitu:

- 1) *Tangibles* (bukti langsung), yang meliputi fasilitas fisik dan jasa, perlengkapan atau peralatan yang dipergunakan, pegawai dan sarana komunikasi atau representasi fisik dari jasa misalnya peralatan yang dipakai untuk mengkonsumsi jasa tersebut, contoh sambungan telepon.
- 2) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. Dari lima dimensi ini faktor ini merupakan yang paling penting dari kualitas pelayanan (Zeithaml, *et.al.*,2007). Determinan ini mencakup dua hal pokok, yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan dipercaya (*dependability*), berarti perusahaan harus memberikan jasanya secara tepat sejak saat pertama (*right the first time*) sesuai dengan skedul pelayanan yang disepakati.
- 3) *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, mudah direparasi, serta penanganan keluhan yang memuaskan sejak proses penjualan hingga purna jualnya (*serviceability*).
- 4) *Assurance* (jaminan), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf perusahaan, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan, termasuk kualitas jasa yang dipersepsikan oleh pelanggan dari citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan terhadapnya (*perceived quality*).

- 5) *Emphaty* (empati), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian dari perusahaan kepada pribadi pelanggan dan memahami kebutuhan para pelanggan. Esensi dimensi ini adalah menyampaikan pelayanan melalui sentuhan pribadi atau yang berorientasi pada keinginan pelanggan yang unik dan spesifik.

Kebutuhan pelanggan akan sangat menentukan kualitas yang akan diberikan oleh perusahaan sehingga kualitas yang tinggi bukan berdasar pada persepsi perusahaan melainkan berdasarkan pada persepsi pelanggan. Perusahaan harus menetapkan *customer defined standards* yang merupakan pelaksanaan standar layanan berdasarkan kebutuhan pelanggan.

D. Faktor Penentu Keberhasilan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Membangun pelayanan publik yang prima yang lebih dekat dengan masyarakat perlu dilakukan melalui manajemen kualitas. Beberapa faktor penentu keberhasilan peningkatan kualitas pelayanan publik adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan

Konsep Kepemimpinan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan tidak lepas dari beberapa teori manajemen kualitas yang sangat memperhatikan metode dan proses kerja. Sesuai dengan pernyataan Deming bahwa kepemimpinan didasarkan pada filosofi perbaikan metode dan proses kerja secara berkesinambungan akan dapat memperbaiki kualitas. (Tjiptono,2003). Komitmen untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanan membutuhkan kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas secara berkesinambungan. Menurut

Ross, dalam Tjiptono (2003, 157) untuk mewujudkan kondisi tersebut harus didukung oleh kepemimpinan yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- a) Visible, committed, dan knowledgeable
Kepemimpinan yang baik mengembangkan focus pada aspek kualitas, melibatkan setiap pegawai dalam pendidikan dan pelatihan, serta mengembangkan hubungan yang rutin antara pegawai dan customer/pelanggan.
- b) Semangat misionaris
Pemimpin yang baik berusaha mempromosikan aspek kualitas diluar organisasi, misalnya melalui customer.
- c) Target yang agresif
Mengarahkan perbaikan incremental, selain memperbaiki proses juga mengupayakan proses-proses yang berbeda.
- d) Strong Driver
Tujuan yang ingin di capai dalam aktivitas perbaikan ditetapkan dengan jelas dalam ukuran kepuasan pelanggan kualitas.
- e) Komunikasi Nilai-nilai
Berupaya melakukan perubahan budaya kearah budaya kualitas secara efektif, Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun sistem komunikasi yang jelas dan konsisten melalui kebijakan tertulis, misi, pedoman, dan pernyataan lainnya mengenai nilai-nilai kualitas.
- f) Organisasi
Struktur organisasinya datar (flat structure) yang memungkinkan adanya wewenang yang lebih besar bagi level-level yang lebih rendah. Setiap karyawan diberdayakan dan dilibatkan dalam tim-tim perbaikan interdepartemental

g) Kontak dengan pelanggan

Para pelanggan atau customer diberikan akses untuk menghubungi para pimpinan organisasi.

Selama ini dikenal beberapa gaya kepemimpinan yang dapat berjalan efektif apabila diterapkan pada organisasi dengan karakteristik tertentu, atau sesuai dengan kebutuhan masing-masing organisasi, misalnya kepemimpinan otokratis, kepemimpinan demokratis, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan situasional, dan lain sebagainya. Untuk organisasi yang memunyai komitmen pada upaya peningkatan kualitas pelayanan, gaya kepemimpinan yang tepat adalah kepemimpinan partisipatif dengan tingkat yang lebih tinggi, yaitu dengan menekankan pada pemberdayaan pegawai, Gaya kepemimpinan tersebut dikenal dengan kepemimpinan partisipatif model Total Quality Management (TQM).

Untuk menjamin efektifnya gaya kepemimpinan partisipatif TQM ini, seorang pimpinan harus didukung oleh pegawai yang respek terhadapnya dan bersedia mengikuti instruksinya. Ada beberapa karakteristik seorang pimpinan agar dapat diikuti oleh bawahannya, yaitu :

- a) Rasa tanggung jawab yang besar
- b) Disiplin pribadi
- c) Jujur
- d) Memiliki kredibilitas tinggi
- e) Menggunakan akal sehat
- f) Memiliki energi dan stamina yang tinggi
- g) Memegang teguh komitmen
- h) Tabah.

Dalam pendekatan kepemimpinan yang tepat, perlu pula diperhatikan paradigma interaksi antara manusia untuk mengelola bawahan dengan efektif. Paradigma disini yang dianggap sesuai dengan prinsip kepemimpinan partisipatif

model TQM yaitu paradigma interaksi "menang-menang", karena dalam pendekatan tersebut kedua belah pihak (pimpinan dan bawahan) bekerjasama untuk menentukan solusi yang terbaik. Konsep kepemimpinan yang sesuai untuk meningkatkan kualitas pelayanan haruslah selalu menghargai semua pegawai agar tercipta suasana kondusif untuk memecahkan berbagai masalah.

Kepemimpinan kualitas sangat penting dalam upaya perbaikan manajemen kualitas organisasi. Menurut Gaspersz, model kepemimpinan kualitas menggabungkan berbagai model kepemimpinan yang ada yang disebut sebagai Meta model Kepemimpinan Kualitas. Model kepemimpinan tersebut merangkakan gaya-gaya kepemimpinan, perilaku manajerial, dan sasaran akhir berupa peningkatan terus menerus kepuasan pelanggan. Kepemimpinan kualitas pada dasarnya merupakan proses pengaruh untuk perbaikan kualitas, dimana pemimpin mencoba mempengaruhi bawahan untuk melakukan kegiatan yang dipandang penting oleh pimpinan. Pimpinan secara simultan menetapkan arah dan tujuan kualitas dan tujuan organisasi serta memotivasi anggota organisasi untuk selalu bersama-sama melakukan perbaikan kualitas secara terus menerus.

Agar kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan dapat berjalan dengan baik, perlu diterapkan strategi manajemen yang lebih mengarah kepada kepentingan pelanggannya. Beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam menyediakan layanan adalah :

- a) Organisasi penyedia jasa pelayanan harus lebih diarahkan pada pemberian kepuasan pelanggan. Struktur organisasi yang lebih datar, akan lebih mudah menciptakan komunikasi antara pimpinan organisasi

dengan pelanggannya. Kebalikannya bila terlalu banyak hirarki di dalam struktur organisasi, akan semakin menyulitkan terjadinya komunikasi yang efektif antara pelanggan dan pimpinan organisasi. Akibatnya pihak manajemen akan lebih sulit dalam menterjemahkan apa yang menjadi kepentingan pelanggan . Organisasi pelayanan yang berkualitas juga harus lebih mementingkan proses produksi pelayanan melalui kerjasama antar instansi dibandingkan mengupayakan eksistensi per unit, hal ini sekaligus untuk menghindari terjadinya persaingan antar unit yang dikhawatirkan akan mengurangi efektivitas organisasi.

- b) Upaya peningkatan kualitas organisasi dapat dilakukan melalui kemampuan pimpinan dalam menterjemahkan visi organisasi menjadi strategi kepuasan. Bagaimana upaya pemberian kepuasan dapat diwujudkan dengan mempergunakan sumber-sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Selanjutnya dengan visi-misi organisasi yang sudah menjadi suatu dasar dalam strategi kepuasan diterjemahkan ke dalam kebijakan organisasi. Kemudian dalam rangka implementasinya, kebijakan organisasi ini haruslah disosialisasikan dan dikomunikasikan ke seluruh jajaran pimpinan dan staf, sehingga masing-masing unsur dalam organisasi dapat berperan dan berkontribusi sesuai dengan apa yang menjadi keinginan organisasi.
- c) Pimpinan organisasi haruslah selalu memberikan perhatian yang lebih kepada kepentingan pelanggannya dalam pembuatan kebijakan-kebijakan organisasi. Dilakukannya survey terhadap pelanggan untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan mereka serta apa yang belum sesuai dengan harapan pelanggan,

merupakan sesuatu yang harus dilakukan sebelum datangnya keluhan dari pelanggan.

- d) Pimpinan organisasi dalam menerapkan strategi organisasi yang baru sebagai upaya perbaikan kinerja pelayanan haruslah dilakukan secara bertahap, dikarenakan proses pembelajaran organisasi dan proses perubahan strategi organisasi memerlukan pemahaman tertentu yang harus dilakukan dengan kesabaran. Dampak dari perubahan strategi yang baru itu pasti ada meskipun secara perlahan, seiring dengan terjadinya perubahan budaya dalam organisasi.
- e) Pimpinan memberikan peluang kepada pegawai untuk lebih banyak berpartisipasi dalam proses produksi pelayanan dan menempatkan orang-orang yang tepat dalam organisasi sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Hal ini penting untuk mengingat organisasi pelayanan mempunyai sifat yang sangat tergantung pada kualitas pegawainya. Penerapan prinsip pemberdayaan pegawai merupakan salah satu cara untuk membuka peluang bagi pegawai dalam berpartisipasi. Pemberdayaan (empowerment) adalah merupakan konsep motivasional yang memungkinkan pegawai mencapai prestasi melalui kebebasan individu dan rasa tanggung jawab. Penerapan konsep pemberdayaan pegawai ini membutuhkan penyesuaian nilai dan budaya kerja yang berlaku dalam organisasi. Pengertian diatas juga menuntut dikembangkannya sifat kepemimpinan untuk dipunyai oleh semua pegawai dalam organisasi yang bergerak dibidang pelayanan. Sifat kepemimpinan ini tidak hanya didominasi oleh kalangan pimpinan saja tapi harus dikembangkan pula pada semua pegawai sampai di tingkat pegawai yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Dengan

pengembangan dan penerapan budaya tersebut suatu organisasi diharapkan mempunyai pegawai yang mandiri. Tahap pemilihan dan penempatan pegawai yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi. Dalam hubungan ini organisasi harus berupaya melakukan pencarian pegawai dan menerapkan konsep penetapan *the right man in the right place*, yaitu kegiatan yang menentukan orang yang tepat pada setiap bentuk pekerjaan. Organisasi dituntut untuk secara terbuka melakukan proses pemilihan dan penempatan, yaitu dengan menyusun kebijakan serta aturan yang jelas mengenai semua persyaratan bagi posisi-posisi pekerjaan yang akan diisi, serta menerapkan sistem yang baku sebagai pedoman kegiatan tersebut diatas.

- f) Strategi terakhir yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan adalah harus selalu mengantisipasi terjadinya perubahan pada lingkungan. Upaya untuk terus menerus beradaptasi dengan perubahan lingkungan juga harus dilakukan sebagai bagian dari peningkatan kualitas dan perhatiannya kepada kepentingan masyarakat.

Kepemimpinan dalam konteks TQM sering disebut dengan kepemimpinan visionary atau kepemimpinan Transformasional. kepemimpinan visionary yaitu suatu kepemimpinan efektif yang mempunyai beberapa karakteristik personal berupa : dorongan, motivasi, memimpin, kejujuran dan integritas, kepercayaan diri, inisiatif, kreatifitas/ originalitas, adaptabilitas, kognitif, pengetahuan bisnis dan karisma. Gaspersz menerangkan bahwa Pemimpin transformasional selalu berupaya mengubah keseluruhan organisasi dengan mentransformasikan organisasi menuju

pandangan mereka tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi berjalan dengan baik menuju sasaran kualitas yang telah ditetapkan. Dalam Konsep kepemimpinan kualitas ini seorang pemimpin biasanya akan melakukan hal-hal :

- a) Menciptakan dinamika organisasi agar setiap orang memberikan komitmen untuk mencapai tujuan bersama.
- b) Mengkomunikasikan visi dan prinsip organisasi kepada pegawai
- c) Menciptakan budaya atau kultur positif dan iklim yang harmonis dalam lingkungan organisasi
- d) Menciptakan tanggung jawab dan pemberian wewenang dalam pencapaian tujuan bersama (empowerment).

Disamping itu juga perlu adanya pendekatan yang tepat untuk menciptakan kepuasan pegawai agar tercipta suasana kondusif bagi pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan/customer. Pegawai seharusnya dimotivasi dengan konsep kepemimpinan Tender, Loving, Care (TLC). Konsep ini merupakan suatu pendekatan untuk memperlakukan pegawai dalam organisasi dengan penuh kasih sayang serta perhatian dan keramahan. Dalam menerapkan konsep kepemimpinan TLC ini harus diperhatikan beberapa hal yang merupakan bagian penting dalam keberhasilan pendekatan konsep tersebut, yaitu :

- a) Keadilan dan Kebebasan
- b) Pengembangan dan pelatihan
- c) Kompensasi
- d) Penghargaan
- e) Keikutsertaan
- f) Kesempatan

Kepuasan pegawai dapat juga dilakukan dengan pemberian motivasi bagi pegawai. Kegiatan pemberian penghargaan (reward) sendiri merupakan sebagian dari proses motivasi kepada pegawai agar mereka dapat menyumbangkan kinerja secara optimal. Sistem reward sebaiknya didesain sesuai dengan filosofi manajemen serta nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi serta yang terpenting dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut. Dari beberapa tipe reward, secara garis besar dapat dibagi ke dalam 3 klasifikasi, yaitu :

a) Individual Monetary

Pemberian bonus atau variasi bentuk-bentuk benefit lain seperti program kesejahteraan, tunjangan, cuti, atau pembagian bagian keuntungan perusahaan kepada pegawai yang dianggap telah menunjukkan kinerja dengan bagus yang dinilai secara perorangan.

b) Group Monetary

Semua anggota dari suatu unit menerima bonus sebagai penghargaan atas tercapainya hasil dengan target, bagi hasil, serta pemilikan saham.

c) Non Monetary

Dapat berbentuk perkembangan karir, pemberdayaan serta penghargaan .

Masing-masing bentuk reward diatas mempunyai nilai-nilai kelebihan serta kekurangannya masing-masing. Misalnya untuk pemberian reward atas dasar perorangan akan merusak atau mengurangi kekompakan kerja tim. Adapun masalah yang muncul dalam pemberian reward berdasarkan kinerja tim, maka 2 (dua) masalah penting yang sering muncul yaitu : Menentukan siapa saja yang terlibat dalam tim serta bagaimana cara pemberian reward yang adil. Terdapat bermacam cara penentuan dasar pertimbangan pemberian reward misalnya : task force,

partnership, multi skilled project teams, service work team, dan lain sebagainya. Terlepas dari penentuan bentuk reward yang akan dipilih, yang perlu dicatat adalah bahwa pemberian reward akan lebih fleksibel dalam bentuk bonus dari pada gaji biasanya sudah mengikuti aturan yang baku sedangkan bonus dapat disesuaikan dengan kondisi yang sering mengalami perubahan.

Disamping reward, pemberian punishment/hukuman diperlukan untuk mendorong pegawai agar semaksimal mungkin berusaha menghasilkan kinerja yang baik. Meskipun demikian para pakar perilaku mengingatkan bahwa penerapan punishment terhadap pegawai dapat menimbulkan eksekusi seperti : pegawai marah terhadap pimpinan dan organisasi , pegawai terasa tertekan karena khawatir akan mendapat hukuman apabila berperilaku yang tidak sesuai dengan keinginan organisasi. Oleh karena itu untuk menghindari akibat negatif tersebut, terdapat beberapa pedoman yang harus diikuti untuk menerapkan punishment, yaitu : menjelaskan dengan rinci kesalahan yang dilakukan oleh pegawai mengapa ia mendapat hukuman; menjelaskan perilaku yang dianggap benar sehingga pegawai dapat menghindari hukuman ; memberikan hukuman secara tertutup, tidak di depan orang lain, sehingga pegawai yang bersangkutan tidak dipermalukan; pemberian hukuman mengikuti peraturan yang berlaku dan tidak terlalu berat/setimpal dengan kesalahan yang dilakukan (Kramar,1997).

Upaya penerapan konsep kepuasan pegawai ini akan sangat menguntungkan bagi kinerja organisasi. Seorang pegawai yang memiliki rasa kepuasan dalam bekerja, secara otomatis akan memotivasi dirinya untuk bekerja semaksimal dan sebaik mungkin. Kinerja pegawai yang tercipta dengan baik pada gilirannya akan bermuara

pada pemberian pelayanan yang berkualitas dimana pada gilirannya akan berujung pada kepuasan masyarakat yang menjadi pelanggannya.

2. Fokus Kepada Pelanggan

Sektor pelayanan jasa, belakangan ini semakin gencar memberikan berbagai penawaran jasa dengan beragam cara, seperti pengguna media internet sampai dengan penggunaan ponsel. Berbagai bentuk kemudahan tersebut semuanya ditujukan untuk memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam memanfaatkan suatu jasa pelayanan. Semakin mudah bagi pelanggan dalam memanfaatkan jasa pelayanan, berarti semakin banyak pelanggan yang akan menggunakan jasa pelayanan yang tentunya juga akan mendatangkan keuntungan yang semakin besar. Oleh sebab itu tidak sedikit berbagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan rela menginvestasikan modal yang cukup besar semata-mata untuk memberikan kepuasan kepada pengguna jasa pelayanan mereka. Bagi organisasi publik, semakin besar apresiasi masyarakat terhadap jasa pelayanan berarti semakin baik kinerja pelayanan dan semakin tinggi kepercayaan yang mereka peroleh. Hal tersebut mengindikasikan betapa pentingnya posisi pelanggan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi penyedia jasa pelayanan.

Oleh karena itu, seharusnya setiap organisasi penyedia senantiasa memberikan perhatian penuh pada kepentingan pelanggannya atau apa yang lebih dikenal dengan fokus kepada pelanggan. Fokus pelanggan pada sektor publik merupakan proses memfokuskan kembali tujuan pelayanan dalam upaya memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, suatu organisasi penyedia

pelayanan perlu membuat program pelayanan yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Unti-unit pelayanan publik yang masih menganut prinsip "dilayani", harus segera beralih pada prinsip "melayani"

Kepuasan pelanggan diyakini merupakan salah satu alat ukur untuk melihat daya saing suatu Daerah. Memang harus diakui, parameter kepuasan pelanggan ini dianggap masih tidak sepenting parameter produktivitas yang memang sudah dikenal lama sebagai patokan untuk melihat daya saing suatu Negara. Tetapi secara tidak langsung kepuasan pelanggan mencerminkan seberapa jauh suatu perusahaan telah merespon keinginan harapan pasar. Indeks produktivitas mencerminkan kuantitas dari output yang terlihat dari besarnya total GNP. Kepuasan pelanggan dapat dianggap sebagai ukuran kualitatif dari output yang dikonsumsi oleh konsumen atau pelanggan. Dalam jangka waktu panjang, kepuasan pelanggan yang semakin tinggi akan meningkatkan daya saing perusahaan, kemudian daya saing industri dan akhirnya berpengaruh terhadap daya saing suatu Negara.

3. Pengelolaan pengaduan

Penanganan pengaduan masyarakat, adalah proses kegiatan yang meliputi penerimaan, pencatatan, penelaahan, penyaluran, konfirmasi, klarifikasi, penelitian, pemeriksaan, pelaporan, tindak lanjut dan pengarsipan. Penanganan keluhan dan pengaduan sebenarnya merupakan satu kesatuan dengan pola pengelolaan pelayanan publik. Hal ini sebagai kelanjutan dari suatu pola pengelolaan dalam rangka mewujudkan suatu pelayanan yang prima dan memuaskan pelanggannya. Karena pada dasarnya upaya peningkatan kualitas pelayanan tidak lepas dari kondisi-kondisi, antara lain :

adanya kemauan masyarakat untuk memberikan masukan-masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan, yang biasanya dalam bentuk keluhan dan pengaduan.

- a) Adanya kebebasan masyarakat untuk menyampaikan pendapatnya.
- b) Adanya keterbukaan unit pelayanan dalam menerima dan pengolah masukan-masukan dari masyarakat untuk memperbaiki kualitas pelayanan, dan
- c) Adanya sikap kolektif pemerintah untuk mewujudkan komitmen peningkatan kualitas pelayanan.

Komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah maupun swasta sebagai penyelenggaraan pelayanan, melalui penyampaian keluhan dan pengaduan masyarakat serta keterbukaan unit penyelenggaraan pelayanan dalam menerima keluhan dan pengaduan, akan menjadi efektif bagi peningkatan kualitas pelayanan jika dilaksanakan melalui mekanisme yang transparan. Dalam hal ini pemerintah adalah memberikan fasilitas bagi terwujudnya mekanisme yang transparan. Manfaat yang akan diperoleh dengan adanya pengolahan keluhan dan pengaduan yang efektif antara lain : (a) keluhan dapat menunjukkan aspek pelayanan mana yang perlu perubahan dan memberikan kesempatan kepada masyarakat pelanggan untuk memberikan input/masukan perubahan yang diperlukan pada aspek tersebut, (b) memberikan kesempatan pada organisasi pelayanan untuk melayani dan memuaskan masyarakat pelanggan yang tidak puas, (c) memberikan kesempatan kepada organisasi pelayanan untuk mendapatkan dukungan masyarakat pelanggan.

Untuk membangun pengelolaan keluhan yang efektif perlu diberdayakan sebuah sistem penanganan keluhan melalui :

- a) Proses dan prosedur penerimaan keluhan. Dalam pengembangan ini, pertanyaan dasar yang perlu dijawab adalah bagaimana, kemana dan kapan dan serta kepada siapa keluhan disampaikan. Masyarakat pelanggan perlu mengetahui informasi-informasi ini sehingga dapat menyampaikan keluhan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini dapat dilakukan antara lain melalui penyediaan kotak-kotak saran dan kritik pada setiap unit pelayanan, penyediaan saluran telepon bebas pulsa , atau melalui saluran e-mail. Kasus-kasus yang memiliki sifat penyimpangan-penyimpangan berat seperti korupsi, kolusi dan nepotisme, maka organisasi pelayanan dapat memberikan penanganan khusus secara konfidensial atau dapat bekerjasama dengan organisasi lain seperti KPK.
- b) Penentuan prioritas keluhan. Tidak semua keluhan memiliki nilai yang penting, bagi organisasi pelayanan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, serta dilain pihak, terdapat keterbatasan kemampuan organisasi pelayanan dalam merespon setiap keluhan yang masuk. Oleh karena itu, perlu dilakukan prioritas dalam menangani keluhan.
- c) Penentuan pejabat yang bertanggung jawab. Organisasi pelayanan harus menentukan siapa yang bertanggung jawab dan secara jelas menguraikan peran yang dijalankan dalam menangani keluhan yang masuk pada setiap tahapan. Untuk keluhan-keluhan yang sederhana pejabat-pejabat dimaksud harus mampu menyelesaikan secara langsung, sedangkan untuk kasus-kasus yang lebih sulit, yang tidak dapat diselesaikan secara cepat oleh pejabat yang ditunjuk untuk menangani keluhan pada tahap awal, maka keluhan diserahkan kepada pejabat yang lebih senior.

- d) Pemecaha masalah keluhan. Setiap pegawai yang melakukan kontak langsung dengan masyarakat pelanggan pada organisasi pelayanan harus diberdayakan untuk dapat memecahkan/mencari jalan keluar bagi keluhan yang sifatnya sederhana. Namun demikian, jika keluhan-keluhan yang sifatnya lebih sulit, maka pegawai-pegawai tersebut dapat menyerahkan kepada pejabat yang menangani keluhan yang telah pula dibekali dengan berbagai alternatif penyelesaiannya.
- e) Standar waktu penyelesaian keluhan. Jika keluhan tidak dapat diselesaikan pada saat disampaikan, maka pejabat yang menangani keluhan harus mampu memberikan estimasi waktu penyelesaian keluhan dimaksud dengan tingkat kesulitannya.
- f) Pengendalian dan pemantauan. Untuk memastikan sistem penanganan keluhan berjalan maka sistem perlu dikendalikan dan dimonitor secara terus menerus. Karena itu, perlu ditunjuk pejabat yang melakukan pengendalian dan monitoring.
- g) Sistem pelaporan. Setiap keluhan yang ditangani dan yang sudah dan yang belum diselesaikan, dan bagaimana respon masyarakat, serta bagaimana dampak penanganan keluhan terhadap kepuasan maupun peningkatan kualitas pelayanan, perlu dilaporkan kepada mereka yang berkepentingan.

Dalam melakukan penanganan pengaduan masyarakat, ada beberapa prinsip yang harus dipenuhi antara lain :

- a) Obyektifitas, bahwa kegiatan penanganan pengaduan masyarakat harus berdasarkan fakta atau bukti yang dapat dinilai berdasarkan kriteria tertentu yang ditetapkan.

- b) Koordinasi, bahwa kegiatan penanganan pengaduan masyarakat harus dilaksanakan dengan kerjasama yang baik antar pejabat yang berwenang dan terkait berdasarkan mekanisme, tata kerja, dan prosedur yang berlaku sehingga masalahnya dapat diselesaikan sebagaimana mestinya.
- c) Efektifitas dan efisiensi, bahwa kegiatan penanganan pengaduan masyarakat harus dilaksanakan secara tepat sasaran, hemat tenaga, waktu dan biaya.
- d) Akuntabilitas, bahwa proses kegiatan penanganan pengaduan masyarakat dan tindak lanjutnya harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan prosedur yang berlaku.
- e) Transparan, bahwa hasil penanganan pengaduan masyarakat dilakukan berdasarkan mekanisme dan prosedur yang jelas dan terbuka, sehingga masyarakat yang berkepentingan dapat mengetahui perkembangan tindak lanjutnya.

Untuk dapat melakukan penanganan pengaduan dengan baik, maka ada beberapa langkah awal yang harus dilakukan yaitu langkah-langkah penelaahan materi pengaduan, yang antara lain meliputi :

- a) Merumuskan inti masalah yang diadukan.
- b) Menghubungkan materi pengaduan dengan peraturan yang relevan.
- c) Memeriksa dokumen dan/atau informasi yang pernah ada dalam kaitannya dengan materi pengaduan yang baru diterima.
- d) Merumuskan rencana penanganan atau langkah-langkah yang perlukan, seperti klarifikasi, konfirmasi, penelitian atau pemeriksaan, investigasi untuk membuktikan kebenaran materi pengaduan.

Pengaduan masyarakat yang telah dicatat, ditelaah dan diklarifikasi menurut masalah serta dikelompokkan menurut katagori berkadar pengawasan atau tidak berkadar pengawasan. Langkah selanjutnya adalah mencari bukti mengenai kebenaran pengaduan tersebut. Proses pembuktian pengaduan yang berkadar pengawasan dilakukan dengan melalui berbagai kegiatan sebagai berikut :

a) Konfirmasi dan Klarifikasi

Konfirmasi yaitu proses kegiatan untuk mendapatkan penegasan mengenai keberadaan terlapor yang teridentifikasi, baik bersifat perorangan, kelompok maupun institusional apabila mungkin termasuk masalah yang dilaporkan, tahapan kegiatan konfirmasi, adalah : (1) mengidentifikasi pelapor, (2) melakukan komunikasi kepada pimpinan instansi terlapor, (3) mencari informasi tambahan dari sumber lain atas permasalahan yang diadukan, dan (4) mengumpulkan bukti-bukti awal sebagai bahan pendukung.

Klarifikasi, yaitu proses penjernihan atau kegiatan yang berupa memberikan penjelasan mengenai permasalahan yang diadukan pada proporsi yang sebenarnya kepada sumber pengaduan dan instansi terkait. Tahapan dalam kegiatan ini adalah : (1) pengecekan permasalahan yang diadukan pada sumber-sumber yang dapat dipertanggungjawabkan berkaitan dengan permasalahan yang diadukan, (2) perumusan yang kondisi yang senyatanya terjadi berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, (3) penjelasan dapat dilakukan melalui surat dinas, surat kabar atau media masa lainnya.

b) Penelitian/Pemeriksaan

Setelah melalui penelaahan dan konfirmasi, pengaduan dapat dilanjutkan dengan kegiatan penelitian/pemeriksaan dalam rangka memperoleh bukti yang cukup, kompeten, dan relevan. Setiap instansi penerima pengaduan harus memperoleh bukti fisik, bukti dokumen, bukti lisan, bukti perhitungan, bukti dari spesialis/ahli atau bukti-bukti lainnya mengenai keberadaan permasalahan. Penelitian dilakukan dengan cermat, cepat, mudah serta hasilnya dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, dengan cara : (1) menyusun/menentukan tim pemeriksa yang kompeten, (2) menyusun program kerja pemeriksaan, (3) menentukan metode pemeriksaan, (4) menentukan waktu dan lokasi yang diperlukan, (5) menentukan pejabat-pejabat yang dimintai keterangan, (5) merumuskan hasil penelitian. Hasil dari pemeriksaan/penelitian pengaduan masyarakat segera disampaikan kepada pimpinan instansi penerima pengaduan.

c) Pelaporan Hasil Penelitian/Pemeriksaan

Hasil penelitian/pemeriksaan wajib dilaporkan kepada masing-masing instansi yang bersangkutan, dan disusun secara sistematis, singkat, jelas dan dapat dipertanggungjawabkan serta memuat kesimpulan dari hasil konfirmasi dan klarifikasi, pemeriksaan/penelitian dengan data pendukung serta saran tindak lanjut.

Selama pengaduan masih dalam proses penanganan, pimpinan instansi atau pejabat yang berwenang berkewajiban melindungi pelapor, dan apabila hasil informasi tidak mengandung kebenaran maka pimpinan instansi segera mengembalikan nama baik terlapor, namun apabila terbukti kebenaran pelaporan, maka pimpinan instansi harus menyampaikan kepada pelapor, serta ucapan terima kasih dan segera ditindaklanjuti dengan : (a) tindakan administratif, (b)

tindakan tuntutan perbendaharaan dan tuntutan ganti rugi, (c) gugatan perdata, (d) pengaduan perbuatan pidana, dan (e) menyempurnakan manajemen instansi yang bersangkutan.

4. Pemberdayaan Pegawai

Dalam organisasi yang menganut TQM (Total Quality Management) selain konsep kepemimpinan, konsep pemberdayaan pegawai sangat dibutuhkan dalam mendukung manajemen yang mengutamakan peningkatan kualitas pelayanan. Dalam lingkungan organisasi yang bergerak dalam pelayanan, peran pegawai merupakan kunci pokok yang menentukan keberhasilan kualitas pelayanan. Sifat organisasi penyedia layanan ini sangat khas, yaitu segala produk layanan akan sangat melekat dengan kualitas kinerja para pegawainya. Oleh karena itu organisasi mempunyai tugas pokok dapat mengelola pegawainya dengan tepat.

Organisasi pelayanan selalu berusaha untuk mencapai kepuasan pelanggan. Untuk mencapai hal tersebut, terdapat suatu persyaratan dilingkungan internal organisasi, yaitu pemenuhan kondisi para pegawai yang akan menciptakan kepuasan pelanggan tersebut. Dari beberapa studi menunjukkan bahwa tingginya kepuasan pegawai akan mendukung pula penciptaan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pegawai diperlukan pendekatan TLC. Ada beberapa hal yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi untuk melakukan pemberdayaan pegawai, yaitu :

- a) Manajer/pimpinan dan penyelia memberi tanggung jawab kepada pegawai

- b) Melatih peenyelia dan pegawai mengenai bagaimana cara melakukan pendelegassian dan menerima tanggung jawab.
- c) Melakukan komunikkasi dan umpan balik dari manajer dan penyelia kepada bawahan.
- d) Memberikan penghargaan dan pengakuan sebagai hasil dari evaluasi kepada pegawai atas jasa kontribusinya kepada organisasi.

Upaya pemberdayaan pegawai akan meninngkatkan kompetensi pegawai dalam mendukung organisasi meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya. Perlu diingat bahwa keberhassilan upaya tersebut harus didukung oleh kepemimpinan yang kondusif terutama dalam menciptakan budaya yang sesuai untuk menjalankan pemberdayaan pegawai, misalnya tidak ada resisstensi dari level pimpinan, adanya kepercayaan terhadap kemampuan pegawai sehingga pimpinan bersedia untuk mendelegasikan wewenang pada pegawai, budaya mengembangkan pegawai agar selalu siap memecahkan masalah dengan cepat.

Pemberdayaan pegawai merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada peelanggan. Karena dengan pemberdayaan pegawai secara otomatis akan memotivasi pegawai serta meningkatkan produktivitas kerjanya. Seorang pegawai yang merasa dihargai dan memiliki kontribusi akan berkembang secara pribadi dan profesional sehingga akan meningkatkan daya kreatifitas. Inovasi serta inisiatif dalam menentukan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Semua hal tersebut pada akhirnya dapat disimpullkan bahwa pemberdayaan pegawai dapat menghasilkan kinerja yang optimal.

5. Pengelolaan Perubahan

Proses perubahan berawal dari adanya pemicu perubahan yang berasal dari Eksternal organisasi seperti customer dan pesaing dan adanya kebijakan baru pemerintah atau internal organisasi seperti kebutuhan akan perubahan dari berbagai tingkatan manajemen atau adanya restrukturisasi organisasi. Untuk dapat mengelola suatu perubahan diperlukan suatu manajemen khusus yang disebut dengan manajemen perubahkan (change managemen) Manajemen perubahan merujuk pada suatu proses yang berkesinambungan dari suatu organisasi dalam upaya memposisikan diri terhadap lingkungan dengan cara lebih responsive dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya.

Perkembangan yang sangat pesat dibidang pendidikan telah membawa peningkatan kesadaran masyarakat untuk menuntut hak-haknya sebagai warga negara, salah satunya adalah menuntut untuk mendapatkan pelayanan yang baik dari pemerintah. Terlebih lagi adanya pemahaman akan pengalaman di dunia luar tentang kualitas pelayanan yang disediakan oleh organisasi publik yang mendekati kualitas pelayanan yang disediakan oleh sektor swasta. Dengan melihat perkembangan tersebut, maka mau tidak mau setiap organisasi penyedia pelayanan publik sebagai aktor utama dalam pelayanan publik harus melakukan perubahan agar dapat memposisikan diri sesuai tuntutan masyarakat dan dunia bisnis.

a) Membangun Komitmen

Melakukan suatu perubahan merupakan suatu tindakan besar karena membutuhkan waktu dan proses yang cukup panjang. Hal utama yang diperlukan untuk memulai suatu perubahan adalah membangun komitmen bersama untuk melakukan perubahan.

Membangun komitmen bersama merupakan tantangan dalam melakukan suatu perubahan, dimana untuk mendapatkan komitmen/kesepakatan bersama membutuhkan upaya besar karena berkaitan erat dengan perubahan perilaku. Peran seorang pimpinan selaku decision maker dalam suatu organisasi sangatlah besar dalam tahap ini. Tanpa digerakkan secara khusus oleh orang yang memiliki otoritas resmi dalam suatu organisasi maka komitmen tidak akan terbentuk dengan sendirinya. Disamping peran pimpinan, diperlukan peran dari orang-orang yang diyakini sebagai agent of change dalam suatu organisasi, yaitu orang-orang yang memiliki pandangan yang matang dalam melihat pelayanan publik.

Mempengaruhi orang banyak dalam rangka membangun komitmen membutuhkan kematangan konsep dan desain perubahan yang jelas berdasarkan kondisi riil organisasi. Sehingga tindakan persuasif yang dilakukan akan lebih mudah diterima dan diyakini sebagai suatu hal yang dapat ditunda. Sekali komitmen telah terbangun, maka proses melakukan perubahan dapat dilaksanakan lebih mudah karena perubahan sudah merupakan keinginan bersama.

- b) Penilaian Kelemahan, Kekuatan, peluang dan ancaman penyediaan pelayanan.

Langkah selanjutnya dalam melakukan perubahan adalah dengan melakukan introspeksi diri organisasi. Introspeksi tersebut meliputi identifikasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh organisasi penyedia layanan publik. Teknik yang umum dipakai adalah dengan SWOT Analysis.

c) Menentukan posisi organisasi dalam penyediaan pelayanan yang berkualitas

Pada era informasi, organisasi yang dikelola dengan baik adalah organisasi yang memiliki banyak informasi sehingga organisasi yang mampu menghasilkan kinerja tinggi organisasi yang dapat menghasilkan keputusan secara mendalam dengan mendasarkan informasi akurat yang dihasilkan secara langsung dari masyarakat. Pada era yang penuh dengan perubahan seperti saat ini telah memaksa semua organisasi untuk tetap memfokuskan perhatiannya pada kondisi masyarakat. Untuk itu sistem pengumpulan informasi yang terus menerus perlu dilakukan dan harus dijadikan dasar dalam setiap pembuatan keputusan terutama pada saat iklim kompetisi mulai intensif. Namun demikian arus informasi yang mengalir secara kontinyu dapat mendapatkan shock value bagi suatu organisasi. Bagi organisasi yang sudah terbiasa dengan arus informasi tidak akan pernah merasa tergunccang karena sudah terbiasa berhubungan dengan perubahan informasi yang terus menerus.

Pada dasarnya organisasi yang berfungsi secara proporsional memiliki kepentingan utama pada posisinya. Sehingga pengumpulan informasi harus difokuskan pada keberadaan perubahan nyata yang dapat berakibat pada pergeseran posisi organisasi (menjadi lebih buruk atau lebih baik) agar dapat di respon secara cepat. Menentukan posisi suatu organisasi merupakan suatu upaya pemahaman terhadap nilai-nilai dari customer/pelanggan baik pada saat ini maupun mendatang dan kemudian menetapkan bagaimana nilai tersebut menentukan posisi organisasi dapat pula dipandang sebagai sistem yang tertera untuk

menemukan apa yang benar-benar diinginkan oleh pelanggan saat ini dan pelanggan potensial.

e) Indeks Kepuasan Pelanggan

Instrumen lain yang dapat digunakan sebagai alat akuntabilitas pelayanan adalah Indeks Kepuasan pelanggan. Di Indonesia telah dikembangkan Indonesian Customer Satisfaction Award (ICSA), dalam bentuk penghargaan terhadap produk yang berhasil memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan, biasanya dikembangkan suatu instrumen dalam bentuk kuesioner. Kuesioner didesain sedemikian rupa sehingga dengan menggunakan pendekatan scaling yang hasilnya merupakan ukuran-ukuran kuantitatif yang mewakili kepuasan pelanggan. Melalui sebuah survey yang dilakukan secara berkala, pelanggan diminta untuk menilai kepuasannya terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu unit pelayanan, yang kemudian hasil penilaian tersebut dikonversikan ke dalam nilai-nilai tertentu. Ukuran yang akan dikembangkan dalam instrumen kepuasan pelanggan adalah berupa indeks. Indeks merupakan rasio antara nilai sebenarnya dengan nilai tertentu yang menjadi dasar perhitungan perbandingan. Indeks sering digunakan karena sering kali kita melihat perkembangan dari waktu ke waktu sebuah fenomena kuantitatif. Oleh karena itu indeks sering digunakan sebagai alat untuk melihat kemajuan/kemunduran atau peningkatan/penurunan ukuran kuantitatif tertentu.

Kewajiban Pemerintah sebagai penyelenggara utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan masyarakat yang lebih baik berkewajiban memberikan pelayanan publik, namun meningkatkan kualitas layanan tidaklah semudah membalikkan “telapak tangan” atau “menekan saklar

lampu”, banyak waktu yang perlu dipertimbangkan secara cermat, karena upaya penyempurnaan kualitas jasa berdampak signifikan terhadap budaya organisasi secara keseluruhan. Jadi sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan memberikan jaminan serta kepastian dalam penyelenggaraan pelayanan publik, maka perlu ditetapkan Standarisasi dan kriteria bagi petugasnya.

Instrumen pengukur kinerja pelayanan publik dibuat digunakan untuk memantau peningkatan kualitas dari layanan tersebut. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan. Kepuasan penerima pelayanan tercapai apabila penerima pelayanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan. Oleh karena itu dalam kaitannya dengan tingkat kepuasan masyarakat, keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 mengamanatkan agar setiap penyelenggara pelayanan secara berkala melakukan survey indeks kepuasan masyarakat. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, yang berisi item-item pertanyaan berikut ini:

- a) Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan;
- b) Persyaratan Pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya;
- c) Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggung jawabnya);
- d) Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama

terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku;

- e) Tanggung jawab petugas pelayanan, yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab petugas dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan;
- f) Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan ketrampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/ menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat;
- g) Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan;
- h) Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani;
- i) Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati;
- j) Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan;
- k). Kepastian biaya pelayanan, yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan;
- l) Kepastian jadwal pelayanan, yaitu pelaksanaan waktu pelayanan, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- m) Kenyamanan lingkungan, yaitu kondisi sarana dan prasarana pelayanan yang bersih, rapi, dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan;

- n) Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Dikaitkan dengan kepuasan masyarakat, maka kepuasan pelanggan dapat dianalogikan sebagai kepuasan masyarakat yang membutuhkan pelayanan instansi. Dalam penelitian ini penulis mencoba mengaplikasikan dan menggunakan cara riset mengenai kepuasan masyarakat menurut Kotler (dalam Tjiptono, 2006:147) sehingga nantinya secara riil dapat diketahui atribut yang memiliki hubungan kuat dengan kepuasan masyarakat. Indikator yang dipergunakan untuk mengetahui kepuasan masyarakat antara lain adalah:

- a) Tanggapan masyarakat yang meliputi tingkat kinerja dan tingkat harapan dari kualitas pelayanan.
- b) Tanggapan masyarakat yang meliputi tingkat kinerja dan tingkat harapan dari semangat kerja pegawai.

Kepuasan pelanggan telah menjadi konsep sentral dalam wacana bisnis dan manajemen, sehingga merupakan periode utama organisasi, maka organisasi harus berfokus pelanggan. Hal tersebut menyebabkan adanya slogan gerakan kualitas berbunyi "Kualitas dimulai dari pelanggan" jadi setiap orang dalam organisasi harus bekerja dengan pelanggan internal dan eksternal untuk menentukan kebutuhannya.

Jadi Prioritas utama adalah kepuasan pelanggan, Terbukti slogan seperti Pelanggan adalah raja". "Kepuasan anda tujuan kami", "*we care for customer*" dan "sejenisnya". Dewasa ini, kepuasan pelanggan umumnya terwujud berkat komitmen, determinasi dari *top management* dengan

seluruh staf organisasinya, dikarenakan kepuasan pelanggan dimulai dari yang detail hingga proses memproduksinya sampai pada tahap penyelesaian dari hasil pegawainya yaitu rasa kesadaran dan mencintai terhadap pelanggan.

Menurut Irawan (2008:15), “Kepuasan konsumen ditentukan oleh persepsi konsumen atas *performance* jasa dalam memenuhi harapan konsumen. Konsumen merasa puas apabila harapannya terpenuhi atau akan sangat puas jika harapan konsumen terlampaui”. Ada 5 (lima) penggerak utama kepuasan konsumen, yaitu:

a) Kualitas jasa

Konsumen akan puas kalau setelah menggunakan jasa tersebut, ternyata sesuai atau malah melampaui harapan.

b) Harga

Untuk konsumen yang sensitif terhadap harga, biasanya harga yang murah adalah sumber kepuasan yang penting karena mereka akan mendapatkan *value for money* yang tinggi.

c) *Service quality*

Service quality sangat tergantung pada tiga hal, yaitu : sistem, teknologi dan manusia. Faktor manusia memegang kontribusi sekitar 70%, oleh karena itu kepuasan terhadap kualitas pelayanan sulit ditiru oleh perusahaan lain.

d) *Emotional faktor*

Emotional faktor adalah rasa bangga, rasa percaya diri, symbol sukses, bagian dari kelompok orang penting, merupakan contoh *emotional value* yang mendasari kepuasan konsumen.

e) Kemudahan untuk mendapat jasa tersebut

Konsumen akan semakin puas apabila relatif mudah, nyaman dan efisien dalam mendapatkan pelayanan.

Menurut Kotler dan Amstrong (2007:117) bahwa, “Membuat konsumen tetap bertahan mungkin merupakan ukuran terbaik untuk kualitas dan kemampuan perusahaan jasa untuk mempertahankan konsumennya tergantung pada seberapa konsisten menyampaikan nilai kepada konsumen”. Ada enam elemen yang memberikan kepuasan kepada konsumen, yaitu elemen produk, elemen penjualan, elemen purna jual, elemen lokasi, elemen waktu dan elemen budaya.

- a) Elemen produk, terdiri dari faktor: ketersediaan, mutu, perwujudan, citra, nilai tukar dengan uang dan pemenuhan harapan.
- b) Elemen penjualan, terdiri dari faktor: pemasaran dan penataan barang dagangan, komunikasi verbal, lingkungan pembelian, staf, dokumentasi dan variabel pembelian.
- c) Elemen purna jual, terdiri dari faktor: mempertahankan perhatian yang tinggi dan penanganan keluhan
- d) Elemen lokasi, terdiri dari faktor: lokasi, akses, keamanan dan kenyamanan, menyediakan kebutuhan khusus konsumen.
- e) Elemen waktu, terdiri dari faktor: kecocokan dan ketersediaan produk, kecepatan transaksi.
- f) Elemen budaya, terdiri dari faktor: etiket, tingkah laku, hubungan internal, hubungan eksternal dan mutu pengalaman pembeli.

Dari semua elemen tersebut, elemen budaya memberi pengaruh yang lebih besar. Karena elemen ini merupakan sumber nilai-nilai dan sistem keyakinan yang menentukan siapa yang dilayani perusahaan, direktornya, pemegang sahamnya atau konsumennya.

Dalam rangka mempertahankan konsumen, Gefen (2009), memberikan 7 (tujuh) langkah menuju sistem layanan konsumen yang sukses, yaitu:

- a) Komitmen manajemen total.
- b) Kenali pelanggan.
- c) Kembangkan standar kinerja layanan yang berkualitas.
- d) Pekerjakan, latih dan beri penghargaan kepada staf yang baik.
- e) Berilah penghargaan atas penyelesaian layanan.
- f) Tetap dekat ke konsumen.
- g) Bekerja menuju perbaikan yang berkesinambungan.

BAB III

METODOLOGI PENGUKURAN IKM

A. Ruang Lingkup

Pelaksanaan kegiatan pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat dilaksanakan pada jenis pelayanan perizinan dan non perizinan di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh yaitu pada bulan Juni s.d Desember 2013 terhadap 150 (seratus lima puluh) kuesioner kepada responden yang menjadi pelanggan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh.

B. Tahapan Survey IKM

Pelaksanaan survey indeks kepuasan masyarakat (IKM) dilakukan dengan tahap-tahap sebagai berikut :

1. **Persiapan.**

Aktivitas yang dilaksanakan pada tahap ini adalah penyiapan bahan berupa *Kuesioner*, dilanjutkan Pembahasan Kuesioner antara Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh dengan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Iskandarhani Banda Aceh sebagai penerima dan pelaksana pekerjaan .

Dalam penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) digunakan kuesioner sebagai alat bantu pengumpulan data kepuasan masyarakat penerima pelayanan. Kuesioner disusun berdasarkan tujuan survey terhadap tingkat kepuasan masyarakat.

Kuesioner dibagi atas 3 (tiga) bagian, yaitu :

Bagian I : Identifikasi responden meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan dan pekerjaan,

bertujuan untuk menganalisis profil responden dalam penilaiannya terhadap unit pelayanan instansi pemerintah.

Bagian II : Identitas pencacah, berisi data pencacah (apabila kuesioner diisi oleh masyarakat, bagian ini tidak diisi)

Bagian III : Mutu pelayanan publik adalah pendapat penerima pelayanan yang memuat kesimpulan atau pendapat responden terhadap unsur-unsur pelayanan yang dinilai.

Bentuk jawaban pertanyaan dari setiap unsur pelayanan secara umum mencerminkan tingkat kualitas pelayanan, yaitu dari yang sangat baik sampai dengan tidak baik. Untuk kategori tidak baik diberi nilai persepsi 1, kurang baik diberi nilai persepsi 2, baik diberi nilai persepsi 3, sangat baik diberi nilai persepsi 4. Penilaian terhadap unsur prosedur pelayanan, bila :

- a) Diberi nilai 1 (tidak mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan tidak sederhana, alurnya tidak mudah, loket terlalu banyak, sehingga prosesnya tidak efektif.
- b) Diberi nilai 2 (kurang mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan masih belum mudah, sehingga prosesnya belum efektif.
- c) Diberi nilai 3 (mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa mudah, sederhana, tidak

berbelit-belit tetapi masih perlu diefektifkan.

- d) Diberi nilai 4 (sangat mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa sangat mudah, sangat sederhana, sehingga prosesnya mudah dan efektif.

Pada tahap persiapan ini juga ditetapkan kriteria dan metode pemilihan responden. Kriteria untuk responden Indeks Kepuasan Masyarakat adalah para pemohon izin dan non izin pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh. Pengguna layanan didefinisikan sebagai orang yang sedang atau pernah (paling lama dua bulan terakhir) mendapat pelayanan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh minimal satu jenis pelayanan perizinan dan atau non perizinan. Responden dipilih secara *simple random sampling* dari semua pengguna layanan yang masuk kriteria responden.

2. Pengumpulan Data

Kegiatan pengumpulan data diawali dengan *Kick-Off Meeting* antara Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh dengan Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Iskandarthani Banda Aceh untuk menyusun jadwal pengumpulan data. Setelah itu dilakukan *Briefing dan Role Play* kepada para interviewer (petugas lapang) untuk memastikan bahwa mereka paham dengan maksud kuesioner dan mengerti cara-cara pengumpulan data yang efektif.

Data yang dikumpulkan dalam kegiatan ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari responden melalui wawancara tatap muka (*face to face interviews*) dengan menggunakan kuesioner terstruktur.

Beberapa kegiatan yang dapat dilakukan pada tahap ini adalah pembekalan tim pelaksana survey, pengawasan wawancara, pemeriksaan kuesioner yang telah terkumpul, pelaksanaan *back-checking* kepada 20% responden dan proses validasi kuesioner.

Pengumpulan data lapang dilakukan melalui survey kepada masyarakat yang menjadi pelanggan dari instansi pelayanan umum tersebut, dengan jumlah responden adalah 150 (ratus lima puluh) orang. Kegiatan pengumpulan data telah dilaksanakan dalam periode bulan Januari sampai dengan bulan Juni 2014.

3. Pengolahan dan Analisis Data

Kuesioner yang telah terisi kemudian dikumpulkan dan diolah secara kuantitatif dengan menggunakan aplikasi Excel. Proses dan analisis data sesuai dengan petunjuk dalam Keputusan MENPAN Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004, sehingga terstandardisasi secara nasional. Selain itu survey Indeks Kepuasan Masyarakat ini juga dapat dilakukan penyesuaian dengan kondisi spesifik unit/lembaga pelayanan yang bersangkutan, selanjutnya dapat diolah dengan uji statistik untuk memperoleh informasi yang lebih baik terhadap data yang di dapat sehingga hasil survey dapat lebih bermanfaat.

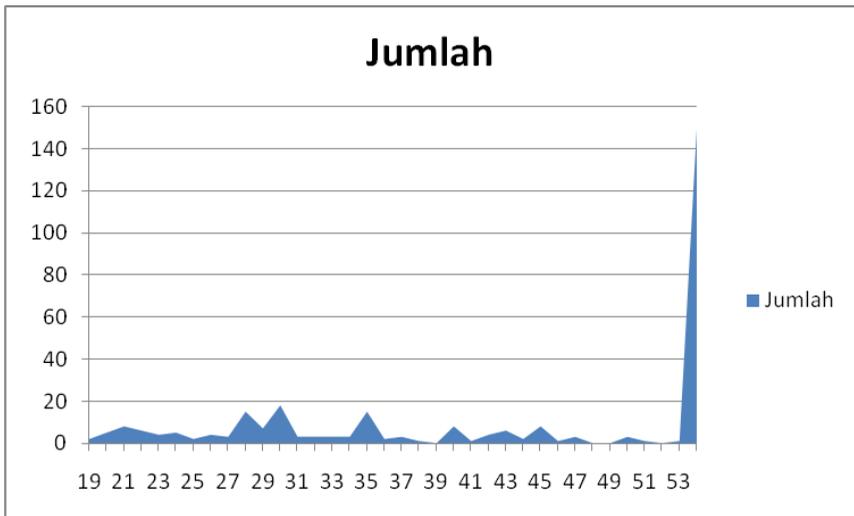
4. Penyusunan Laporan

Hasil survey disusun dalam bentuk Laporan yang akan menjadi dokumen penting yang menyajikan informasi tentang perkembangan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh dari olahan dan analisis data yang dapat dijadikan bahan dasar pengusulan peningkatan status atau keperluan lain berdasarkan ketentuan yang berlaku.

BAB IV HASIL PENGUKURAN IKM

A. Jumlah dan Kualifikasi Responden

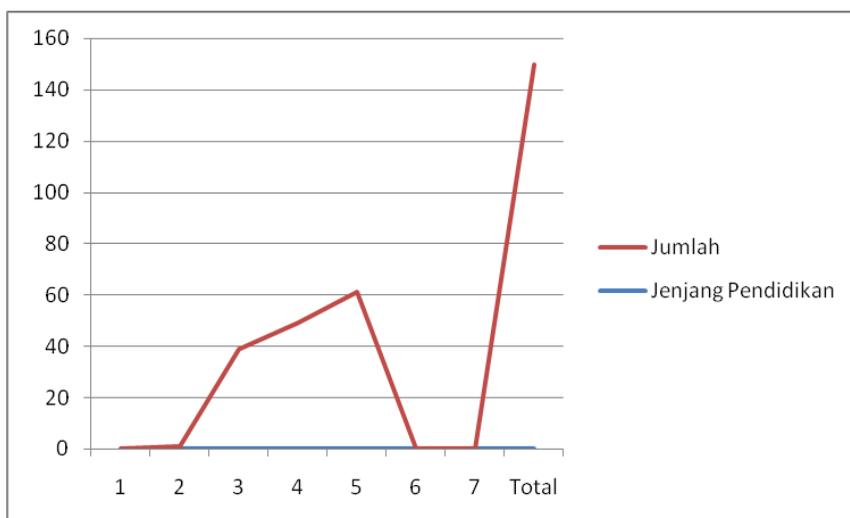
Responden survey indeks kepuasan masyarakat pada BP2T Aceh adalah pelanggan yang dilayani oleh unit kerja ini sejak Januari s/d Juni 2014 berjumlah 150 orang yang berusia dari 19 sampai 53 tahun. Rincian jumlah responden menurut umur adalah sebagaimana terekam dalam grafik sebagai berikut :



Dari 150 orang responden tersebut, 93 orang berjenis kelamin laki-laki dan 57 orang berjenis kelamin perempuan. Untuk lebih jelasnya mengenai rincian responden menurut jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

Jenis Kelamin	Jumlah	%	Ket
Laki-Laki	93	62	
Perempuan	57	38	
Total	150	100	

Sedangkan jika dilihat dari kualifikasi pendidikan, maka jumlah responden menurut jenjang pendidikan dapat dilihat dalam grafik dibawah ini.

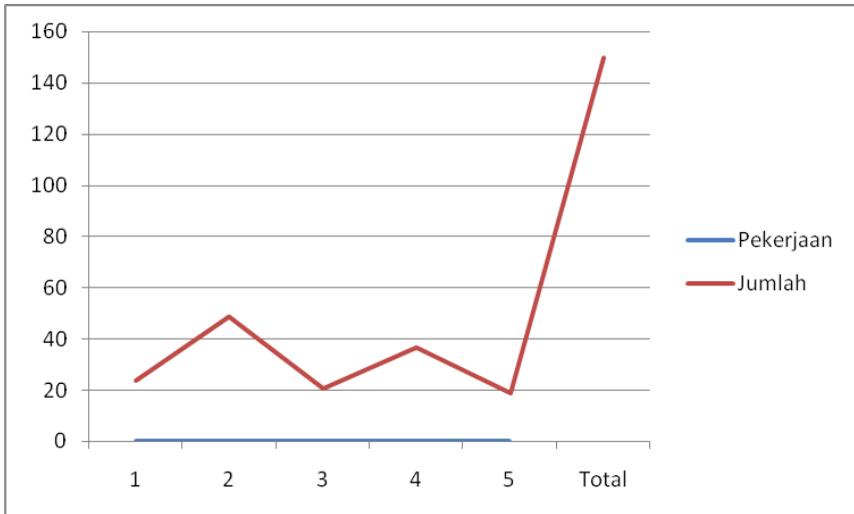


Grafik tersebut diatas memperlihatkan bahwa tidak ada responden yang berpendidikan SD, S2 dan S3. Responden terbanyak adalah yang berkualifikasi pendidikan S-1 yaitu sebanyak 61 orang, disusul Responden berpendidikan D3/Sarjana Muda sebanyak 49 orang. Posisi ketiga terbanyak adalah responden berpendidikan SLTA yaitu 39 orang. Disamping itu, masih terdapat 1 (satu) orang responden yang berpendidikan SLTP. Untuk lebih jelasnya

rincian jumlah responden menurut jenjang pendidikan, dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1	SD	0
2	SLTP	1
3	SLTA	39
4	D3/Sarjana Muda	49
5	S1	61
6	S2	0
7	S3	0
Total		150

Sedangkan kualifikasi responden menurut pekerjaan dapat dilihat pada Grafik dibawah ini. Berdasarkan data yang terekam dalam grafik dimaksud, terlihat bahwa responden yang bekerja pada katagori 2 atau pegawai swasta merupakan responden terbanyak dibandingkan responden yang bekerja pada profesi lainnya. Selanjutnya responden terbanyak kedua adalah yang berprofesi dalam katagori 4 atau sebagai Wiraswasta/Usahawan. Kemudian yang menempati posisi ketiga adalah yang berkatagori 1 atau PNS/POLRI/TNI, disusul oleh Mahasiswa/Pelajar atau yang berada pada katagari 3 dan posisi kunci adalah responden yang bekerja dalam katagori 5 atau pekerjaan lainnya.



Untuk lebih jelasnya jumlah responden menurut profesi atau jenis pekerjaan dapat dilihat dalam tabel berikut ini.

No	Pekerjaan	Jumlah
1	PNS/TNI/POLRI	24
2	Pegawai Swasta	49
3	Mahasiswa/Pelajar	21
4	Wiraswasta/Usahawan	37
5	Lainnya	19
Total		150

B. Indeks Kepuasan Masyarakat

Dari keseluruhan kuesioner (150 kuesioner) dapat terisi dengan baik sehingga dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut. Dari hasil pengolahan terhadap kuesioner yang telah terisi tersebut, diperoleh hasil sebagaimana uraian berikut ini.

Berdasarkan Keputusan Menpan Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 memuat 14 unsur pelayanan yang harus diukur, yaitu :

- 1) Prosedur Pelayanan
- 2) Persyaratan Pelayanan
- 3) Kejelasan Petugas Pelayanan
- 4) Kedisiplinan Petugas Pelayanan
- 5) Tanggung jawab Petugas Pelayanan
- 6) Kemampuan Petugas Pelayanan
- 7) Kecepatan Pelayanan
- 8) Keadilan Mendapatkan Pelayanan
- 9) Kesopanan dan Keramahan Petugas
- 10)Kewajaran Biaya Pelayanan
- 11)Kepastian Biaya Pelayanan
- 12)Kepastian Jadwal Pelayanan
- 13)Kenyamanan Lingkungan
- 14)Keamanan Pelayanan

Sebagaimana diketahui bahwa kategorisasi mutu pelayanan berdasarkan indeks adalah sebagaimana terekam dalam tabel pada halaman berikut.

Tabel 1
Kategorisasi Mutu Pelayanan

Nilai Interval IKM	Nilai Interval Konvensi IKM	Mutu Pelayanan	Kinerja Unit Pelayanan
1,00 – 1,75	25,00 – 43,75	D	TIDAK BAIK
1,76 – 2,50	43,76 – 62,50	C	KURANG BAIK
2,51 – 3,25	62,51 – 81,25	B	BAIK
3,26 – 4,00	81,26 – 100,00	A	SANGAT BAIK

Berdasarkan pengukuran terhadap kualitas 14 unsur pelayanan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Aceh, diperoleh hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) : 80.32. Capaian kinerja ini lebih tinggi dari capaian kinerja periode Januari sampai Juni tahun 2014 yaitu sebesar 78,92. Dengan angka indeks sebesar 80.32, maka kinerja unit kerja pelayanan ini berada dalam klasifikasi mutu pelayanan B dengan kategori BAIK, yaitu berada dalam interval 62,51 – 81,25.

Selanjutnya rata-rata nilai dari suatu unsur pelayanan menunjukkan penilaian masyarakat terhadap unsur pelayanan tersebut. Unsur-unsur pelayanan dengan nilai rata-rata atau nilai interval IKM 2,50 atau kurang merupakan unsur-unsur pelayanan yang masih lemah dan memerlukan perbaikan. Tabel 2 pada halaman berikut ini memperlihatkan hasil penilaian masyarakat terhadap 14 indikator pelayanan yang diselenggarakan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2) Aceh periode Januari sampai Juni tahun 2014.

Tabel 2
 Nilai Rata-rata (NRR) dan (IKM) 14 Unsur Pelayanan

No.	Unsur Pelayanan	NRR	IKM
1	Prosedur Pelayanan	3,20	80,00
2	Kesesuaian Persyaratan dengan Pelayanan	3,20	80,00
3	Kejelasan dan Kepastian Petugas Pelayanan	3,27	81,83
4	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3,24	81,00

5	Tanggung jawab Petugas Pelayanan	3,19	79,83
6	Kemampuan Petugas Pelayanan	3,17	79,17
7	Kecepatan Pelayanan	3,09	77,33
8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3,18	79,50
9	Kesopanan dan Keramahan Petugas	3,30	82,50
10	Kewajaran Biaya Pelayanan	3,20	80,00
11	Kesesuaian Biaya Pelayanan	3,23	80,67
12	Ketepatan Jadwal Pelayanan	3,30	82,50
13	Kenyamanan Lingkungan	3,35	83,83
14	Keamanan Pelayanan	3,33	83,17

Dari Tabel 2 tersebut diatas dapat dilihat bahwa unsur yang memiliki Nilai Rata-Rata (NRR) tertinggi adalah unsur kenyamanan lingkungan (rata-rata : 3,35). Kondisi ini berbeda dengan kondisi tahun 2013 dan tahun 2012. NRR tertinggi pada tahun 2013 adalah unsur keamanan pelayanan (rata-rata 3,39) yang pada tahun ini turun menjadi 3,33. Sedangkan pada tahun 2012, nilai rata-rata tertinggi adalah unsur kesopanan dan keramahan Petugas (rata-rata 3,40) yang pada tahun ini juga menurun menjadi 3,30 akan tetapi sedikit meningkat dibanding capaian tahun 2013 yaitu sebesar 3,29. Hal ini mengandung makna bahwa terjadinya kondisi yang fluktuatif dalam capaian kinerja masing-masing unsur pelayanan, dengan catatan bahwa BP2T perlu terus berusaha meningkatkan atau minimal mempertahankan suatu kondisi yang telah baik pada tahun sebelumnya.

Unsur dengan Nilai Rata-Rata (NRR) terendah adalah unsur Kecepatan Pelayanan (rata-rata 3,09). Pada tahun

2013 dan tahun 2012, unsur ini juga memperoleh nilai terendah dibandingkan nilai unsur lainnya. Akan tetapi angka yang diperoleh tahun 2014 lebih tinggi dari perolehan nilai tahun 2013 yaitu sebesar 3,01 dan tahun 2012 rata-rata 3,03. Dengan demikian, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BP2T) Aceh telah mampu memperbaiki aspek waktu dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi BP2T Aceh masih perlu mengoreksi aspek ini karena masih menempati nilai rata-rata terendah dibanding unsur pelayanan lainnya.

Berbeda dengan Tahun 2012 dan tahun 2013, pada tahun 2014 ini tingkat kepuasan pelayanan paling tinggi diperoleh dari aspek kenyamanan lingkungan. Sedangkan pada tahun 2013 tingkat kepuasan pelayanan paling tinggi diperoleh dari aspek keamanan pelayanan dan pada tahun 2012 tingkat kepuasan pelayanan paling tinggi diperoleh dari aspek Kesopanan dan Keramahan Petugas. Aspek waktu (Kecepatan Pelayanan) selama tiga terakhir berturut-turut sejak tahun 2012, 2013 dan tahun 2014 masih memberikan tingkat kepuasan paling rendah. dibanding aspek lainnya.

Nilai Rata-Rata semua unsur sudah lebih dari 2,50 dan telah mampu ditingkatkan dari capaian tahun 2013 dan tahun 2012. Pada tahun 2014 ini Nilai Rata-Rata semua unsur sudah mencapai 3,21, sedangkan pada tahun 2013 sebesar 3,16 juga lebih tinggi dari perolehan nilai rata-rata tahun 2012 sebesar 3,10. Hal ini menggambarkan bahwa penilaian masyarakat terhadap unsur pelayanan tersebut pada umumnya baik dan sudah merasa puas dengan unsur-unsur pelayanan tersebut. Akan tetapi unsur-unsur dengan NRR kurang dari 3,21 perlu ditingkatkan kualitas pelayanannya.

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, maka yang perlu diprioritaskan adalah pada unsur yang mempunyai nilai paling rendah. Sedangkan unsur yang mempunyai nilai cukup tinggi harus dipertahankan. Dari 14 (empat belas) unsur yang ditetapkan seluruhnya dapat dikategorikan sudah mencukupi unsur nilai Indeks Kepuasan Masyarakat di atas 2,50 dengan mutu pelayanan B (Baik)

Dari 14 unsur pelayanan ada 7 unsur yang memiliki NRR dibawah rata-rata 3,21. Hal ini menunjukkan bahwa BP2T Aceh telah mampu mengoreksi/meningkatkan kinerja pelayanannya, karena pada tahun 2013 terdapat 9 unsur yang memiliki NRR dibawah rata-rata 3,16. Kondisi tahun 2014 mampu dikembalikan pada kondisi yang terjadi pada tahun 2012 yaitu cuma 7 unsur yang memiliki NRR dibawah rata-rata. Pada tahun 2012 telah direkomendir ketujuh unsur yang kualitas pelayanannya perlu diperbaiki agar tingkat kepuasan pengguna jasa pelayanan meningkat yaitu :

- 1) Prosedur Pelayanan (NRR 3,06)
- 2) Kecepatan Pelayanan (NRR 3,03)
Aspek ini belum mampu dikoreksi malah hasil penilaian masyarakat pada tahun 2013 malah turun menjadi
- 3) Kewajaran Biaya Pelayanan (NRR 3,04)
- 4) Keadilan Mendapat Pelayanan (NRR 3,06)
- 5) Kesesuaian Persyaratan dengan Pelayanan (NRR 3,07)
- 6) Kesesuaian Biaya Pelayanan (NRR 3,08)
- 7) Ketetapan Jadwal Pelayanan (NRR 3,08)

Sedangkan pada tahun 2013 direkomendasikan untuk terus diupayakan penyempurnaan dalam memberikan pelayanan terutama pada 9 aspek yang masih memiliki nilai dibawah nilai rata-rata, yaitu :

- 1) Prosedur Pelayanan (NRR 3,11)
- 2) Kesesuaian Persyaratan dengan Pelayanan (NRR 3,13)
- 3) Kejelasan dan Kepastian Petugas Pelayanan (NRR 3,11)
- 4) Kedisiplinan Petugas Pelayanan (NRR 3,13)
- 5) Kemampuan Petugas Pelayanan (NRR 3,09)
- 6) Kecepatan Pelayanan (NRR 3,01)
- 7) Keadilan Mendapatkan Pelayanan (NRR 3,11)
- 8) Kewajaran Biaya Pelayanan (NRR 3,13)
- 9) Kesesuaian Biaya Pelayanan (NRR 3,15)

Selanjutnya pada tahun 2014 ini direkomendasikan untuk terus diupayakan penyempurnaan dalam memberikan pelayanan terutama pada 7 aspek yang masih memiliki nilai dibawah nilai rata-rata, yaitu :

1. Prosedur Pelayanan (NRR 3,20)
2. Kesesuaian Persyaratan dengan Pelayanan (NRR 3,20)
3. Tanggung jawab Petugas Pelayanan (NRR 3,19)
4. Kemampuan Petugas Pelayanan (NRR 3,17)
5. Kecepatan Pelayanan (NRR 3,09)
6. Keadilan Mendapatkan Pelayanan (NRR 3,18)
7. Kewajaran Biaya Pelayanan (NRR 3,20)

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

C. Kesimpulan

- 1) Secara umum kualitas pelayanan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Aceh dipersepsikan baik oleh masyarakat penggunanya. Hal ini terindikasi dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang diperoleh sebesar 80,32 atau berada pada interval 62,51 – 81,25 yang dikategorikan berkinerja Baik.
- 2) Nilai Rata-Rata semua unsur pelayanan telah mencapai 3,21, lebih tinggi dari peroleh nilai rata-rata tahun 2013 sebesar 3,16 Hal ini menggambarkan bahwa penilaian masyarakat terhadap unsur pelayanan tersebut pada umumnya baik dan sudah merasa puas dengan unsur-unsur pelayanan tersebut.
- 3) Unsur pelayanan yang dianggap paling memuaskan masyarakat adalah keamanan lingkungan dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 3,35. Sedangkan pada tahun 2013 unsur pelayanan yang paling memuaskan adalah unsur keamanan pelayanan dengan perolehan nilai rata-rata sebesar 3,39 yang pada tahun ini menurun menjadi 3,33. Hal ini mengandung makna bahwa BP2T tidak mampu mempertahankan suatu kondisi yang telah baik pada tahun sebelumnya.
- 4) Sedangkan unsur yang dianggap kurang memuaskan adalah unsur Kecepatan Pelayanan.

Pada tahun 2014 unsur ini juga memperoleh nilai terendah dibandingkan nilai unsur lainnya, namun angka yang diperoleh tahun ini lebih tinggi dari perolehan nilai tahun 2013 yaitu dari 3,03 menjadi 3,09. Hal ini bermakna bahwa BP2T Aceh telah mampu memperbaiki kualitas pelayanannya terutama jika dilihat dari aspek waktu.

- 5) Dari 14 unsur pelayanan terdapat 7 unsur yang memiliki NRR dibawah rata-rata 3,21. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah aspek pelayanan yang memuaskan masyarakat, karena pada tahun 2013 Cuma 9 unsur yang memiliki NRR dibawah rata-rata. Pada tahun 2013 telah direkomendir ketujuh unsur yang kualitas pelayanannya perlu diperbaiki agar tingkat kepuasan pengguna jasa pelayanan meningkat yaitu :
- a) Prosedur Pelayanan (NRR 3,11)
 - b) Kesesuaian Persyaratan dengan Pelayanan (NRR 3,13)
 - c) Kejelasan dan Kepastian Petugas Pelayanan (NRR 3,11)
 - d) Kedisiplinan Petugas Pelayanan (NRR 3,13)
 - e) Kemampuan Petugas Pelayanan (NRR 3,09)
 - f) Kecepatan Pelayanan (NRR 3,01)
 - g) Keadilan Mendapatkan Pelayanan (NRR 3,11)
 - h) Kewajaran Biaya Pelayanan (NRR 3,13)
 - i) Kesesuaian Biaya Pelayanan (NRR 3,15)

D. Rekomendasi

- 1) Perlu upaya untuk mempertahankan kualitas pelayanan yang sudah ada, dengan melakukan pelayanan secara konsisten.
- 2) Perlu upaya untuk peningkatan kualitas pelayanan yang masih kurang baik, agar tingkat kepuasan masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan publik meningkat juga untuk mengurangi jumlah masyarakat yang kecewa terhadap pelayanan publik. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki citra pelayanan publik di mata masyarakat.
- 3) Pada tahun 2014 ini direkomendasikan untuk terus diupayakan penyempurnaan dalam memberikan pelayanan terutama pada 7 aspek yang masih memiliki nilai dibawah nilai rata-rata, yaitu :
 - a) Prosedur Pelayanan (NRR 3,20)
 - b) Kesesuaian Persyaratan dengan Pelayanan (NRR 3,20)
 - c) Tanggung jawab Petugas Pelayanan (NRR 3,19)
 - d) Kemampuan Petugas Pelayanan (NRR 3,17)
 - e) Kecepatan Pelayanan (NRR 3,09)
 - f) Keadilan Mendapatkan Pelayanan (NRR 3,18)
 - g) Kewajaran Biaya Pelayanan (NRR 3,20)
- 4) Dari tujuh aspek yang perlu ditingkatkan kualitas tersebut, aspek waktu perlu lebih diprioritaskan, karena bukan saja penilaian masyarakat menempati ranking terendah, akan tetapi selama tiga tahun terakhir masih menempati posisi

perolehan nilai rata-rata terendah dibandingkan aspek lainnya

- 5) Upaya meningkatkan kedisiplinan dan rasa tanggung jawab petugas, dapat dilakukan melalui : (1) pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan etos kerja atau motivasi petugas, (2) penetapan standardisasi internal mengenai sikap layanan dan disiplin kerja.
- 6) Upaya untuk meningkatkan kemudahan pelanggan dalam mengajukan keluhan dapat dilakukan dengan (1) membentuk satuan kerja yang berfungsi menerima dan memproses keluhan pelanggan, (2) menyediakan media yang mudah diakses oleh pelanggan seperti saluran telepon bebas pulsa, sms, email, dan atau kotak saran.
- 7) Upaya untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap petugas dalam memberikan pelayanan dapat dilakukan dengan : (1) memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi petugas, (2) memberikan informasi secara komunikatif kepada pelanggan.
- 8) Upaya lain yang tidak kalah pentingnya dilakukan adalah pemberian penghargaan terhadap pegawai yang berprestasi dan terus memotivasi untuk mendapatkan prestasi di masa yang akan datang serta mempertimbangkan kesejahteraan petugas pelayanan dalam bentuk insentif khusus.
- 9) Kegiatan penyusunan IKM dapat terus dilaksanakan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan membandingkan IKM terdahulu secara berkala, jika anggaran memungkinkan, survey dilakukan

secara periodik (3 sampai dengan 6 bulan sekali) secara berkelanjutan, sehingga dapat dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan kearah peningkatan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

No. Responden	Nilai Unsur Pelayanan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
53	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
54	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
55	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
62	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
63	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
66	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
67	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
69	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
72	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
73	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
74	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
75	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
76	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
77	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
79	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
81	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
82	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
84	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
85	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
86	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
91	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
92	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3
93	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
94	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
96	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4
98	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
100	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
102	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
104	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3
105	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
106	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
107	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3
108	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
109	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4
110	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	3
111	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3

No. Responden	Nilai Unsur Pelayanan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
112	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
113	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
114	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
115	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	
116	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	
117	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
118	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
119	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
120	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	
121	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
122	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
123	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	
124	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
125	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	
126	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
127	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
128	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
130	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	
131	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
132	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
134	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
135	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
136	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
137	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
138	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	
139	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
140	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
141	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	
142	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
143	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
144	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
145	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
146	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
147	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
148	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
149	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
150	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Σ Nilai Per Unsur	480	480	491	486	479	475	464	477	495	480	484	495	503	499	
NRR Per Unsur	3,20	3,20	3,27	3,24	3,19	3,17	3,09	3,18	3,30	3,20	3,23	3,30	3,35	3,33	
NRR tertimbang/unsur	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,22	0,22	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,24	0,24	3,21
IKM per unsur	80,00	80,00	81,83	81,00	79,83	79,17	77,33	79,50	82,50	80,00	80,67	82,50	83,83	83,17	
IKM Unit Pelayanan															80,32

No. Responden	Nilai Unsur Pelayanan													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Saran-saran :

- 1). Tolong pertahankan kedisiplinan dan peraturan yang sudah ditetapkan, usahakan jadi lebih baik agar pelayanannya lebih memuaskan, dan selalu sukses dalam segala hal
- 2). Peraturan yang sudah ditetapkan tolong dijalani dengan sebaik mungkin, dan bangkitlah untuk yang terbaik.
- 3). Agar lebih mempertahankan dan meningkatkan kenyamanan, kualitas yang lebih baik lagi.
- 4). Agar lebih ditingkatkan dan dipertahankan
- 5). Tingkatkan selalu kedisiplinan dalam melayani publik sehingga TPK tetap.
- 6). Very good service
- 7). Tidak perlu saran karena sudah memadai
- 8). Semoga semua ini dapat dipertahankan dengan baik dan perlu pertanggung jawaban.
- 9). Penambahan fasilitas ruang tunggu masih agak kurang, terutama kursi tunggu.
- 10). Semoga pelayanan perizinan ini menjadi yang terbaik dan menjadi contoh di tempat-tempat yang lain milik pemerintah
- 11). Pertahankan suasana yang ada
- 12). Tingkatkan terus pelayanan perizinan/non perizinan terpadu agar dapat menjadi yang terbaik dan memuaskan
- 13). Apabila tidak boleh mewakili penandatanganan izin maka sebaiknya pihak yang berwenang harus selalu ada ditempat
- 14). Ketika berkas sudah masuk segera di proses agar cepat keluar keputusannya
- 15). Semoga pelayanan yang sudah dijalankan agar tetap dipertahankan kedepannya, karena sudah sangat sesuai dengan keinginan masyarakat
- 16). Terus pertahankan pelayanan yang baik
- 17). Untuk pengurusan selama ini sangat bagus sekali, untuk kenyamanan dan keamanan sangat bagus
- 18). Kalau bisa dipercepat bila persyaratan sudah lengkap
- 19). Walaupun ada acara apapun petugas registrasi harus ada pada jam kerja supaya yang mengajukan izin tidak menunggu
- 20). Pelayanan perizinan agar dapat dilaksanakan tepat waktu sesuai SOP yang telah ditetapkan
- 21). Peningkatan pelayanan yang harus ditingkatkan, jangan ada kepala bagian yang kurang respek dengan pengunjung/pemohon surat izin

LAMPIRAN 1 (Lanjutan). KETERANGAN 14 UNSUR PELAYANAN

Keterangan :

U1 s/d U20	: Unsur - Unsur Pelayanan
NRR	: Nilai rata-rata
IKM	: Indeks Kepuasan Masyarakat
*)	: Jumlah NRR IKM tertimbang
**)	: Jumlah NRR tertimbang
NRR Per Unsur	: Jumlah nilai per unsur dibagi jumlah kuesioner yang terisi
NRR tertimbang per unsur	: $NRR \text{ per unsur} \times 0,071$
IKM Unit Pelayanan	:
Mutu Pelayanan	:
A (Sangat Baik)	: 81,26 - 100,00
B (Baik)	: 62,51 - 81,25
C (Kurang Baik)	: 43,76 - 62,50
D (Tidak Baik)	: 25,00 - 43,75

No.	Unsur Pelayanan	NRR
1	Prosedur Pelayanan	3,20
2	Kesesuaian Persyaratan Dengan Pelayanan	3,20
3	Kejelasan dan Kepastian Petugas Pelayanan	3,27
4	Kedisiplinan Petugas Pelayanan	3,24
5	Tanggung Jawab Petugas Pelayanan	3,19
6	Kemampuan Petugas Pelayanan	3,17
7	Kecepatan Pelayanan	3,09
8	Keadilan Mendapatkan Pelayanan	3,18
9	Kesopanan dan Keramahan	3,30
10	Kewajaran Biaya Pelayanan	3,20
11	Kesesuaian Biaya Pelayanan	3,23
12	Ketepatan Jadwal Pelayanan	3,30
13	Kenyamanan Lingkungan	3,35
14	Keamanan Pelayanan	3,33