



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK
MSDM SEKTOR PUBLIK**

Chapter 10-13

**Prof. Ir. M. Havidz Aima, MS., Ph.D
UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

The background of the page features a repeating pattern of the Universitas Esa Unggul logo. Each logo consists of a stylized circular emblem with blue and orange curved lines, and the text 'Universitas Esa Unggul' below it. The watermark is light gray and covers the entire page.

CHAPTER 10

Pemahaman awal terhadap manajemen SDM Pemerintahan secara umum berkaitan dengan Perkembangan Paradigma Pelayanan Publik, Paradigma Baru Pelayanan Publik sesuai kebutuhan global dengan tuntutan karakteristik global.

Tata pemerintahan yang baik (*good governance*) itu diwujudkan dengan lahirnya tatanan pemerintahan yang demokratis dan diselenggarakan secara baik, bersih, transparan dan berwibawa. Tata pemerintahan yang demokratis menekankan bahwa lokus dan fokus kekuasaan itu tidak hanya berada di pemerintahan saja, melainkan justru harus beralih dan terpusat pada tangan rakyat. Penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik terletak seberapa jauh konstelasi antara tiga komponen, yaitu rakyat, pemerintah dan pengusaha berjalan secara kohesif, selaras, kongruen, dan sebanding. Berubahnya sistem keseimbangan antara tiga komponen tersebut bisa melahirkan berbagai macam penyimpangan termasuk korupsi, kolusi dan nepotisme berikut tidak ditegakkannya hukum secara konsekuen.

Grand Design paradigma Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan antara kompetensi dan kualifikasi antara yang dibutuhkan in real sehingga dapat memaksimalkan kompetensi dan kualifikasi pada kebutuhan global yang telah bergerak dengan sangat cepat kompetensi dan kualifikasi secara umum juga khusus secara kualitas

Pelayanan publik merupakan bentuk operasionalisasi dari kebijakan publik pemerintah. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, akan menerapkan kebijakan publik yang meliputi kebijakan umum dan kebijakan teknis. Kebijakan umum, berkaitan dengan kepentingan umum, karena menurut konsepsi demokrasi modern, kebijakan pemerintah tidaklah hanya berisi pemikiran para pejabat pemerintah, tetapi juga harus selalu berorientasi pada kepentingan masyarakat. Sejak pertengahan tahun 1980-an telah terjadi perubahan manajemen sektor publik yang cukup drastis dari sistem manajemen tradisional yang terkesan kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar. Perubahan tersebut bukan sekedar perubahan kecil dan sederhana. Perubahan tersebut telah mengubah peran pemerintah terutama dalam hal hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Paradigma baru yang muncul dalam manajemen sektor publik tersebut adalah pendekatan.

Dalam pandangan Dye, semua definisi tentang analisis kebijakan pada akhirnya akan bermuara pada hal yang sama, yaitu pendeskripsian dan penjelasan mengenai sebab-sebab dan akibat-akibat dari tindakan atau perbuatan pemerintah. Kebijakan bukanlah semata-mata merupakan keinginan

pemerintah saja, tetapi harus memperhatikan juga keinginan dan tuntutan dari masyarakat. Dengan demikian, dalam kebijakan umum mencakup apa yang dilakukan oleh pemerintah, mengapa mereka melakukannya dan bagaimana akibatnya.

Kebijakan umum, seperti dikatakan Thomas R. Dye, adalah "*what governments do, why they do it, and what difference it makes*" (apa sesungguhnya yang dilakukan oleh pemerintah-pemerintah, kenapa mereka melakukannya, dan apa yang menyebabkan capaian hasilnya berbeda-beda." Oleh karena itu, di dalam perumusan suatu kebijakan umum sebanyak mungkin menampung aspirasi masyarakat yang berbasis kebutuhan masyarakat.

Pelayanan publik yang baik dan memperhatikan *policy innovation*, kepentingan masyarakat, sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat mengikuti kebutuhan global. Kebutuhan lokal dan tuntutan ini membutuhkan pemenuhan dan penyelesaian, sehingga timbul upaya untuk mengubah atau memperbarui ataupun menciptakan kebijakan baru.

Pejabat publik harus secara simultan melakukan konsultasi publik dan memobilisasi gagasan-gagasan guna memacu produktivitas sesuai target global yang berkembang pesat.

Dalam hal ini juga mendekatkan komunikasi dan kesepahaman dalam rangka memelihara responsibilitas dan akuntabilitas publik. Beberapa daerah perkotaan di negara-negara sedang berkembang dan juga di negara maju, keputusan publik seringkali terdistorsi oleh kepentingan-kepentingan politik yang menjadi patron dari keputusan tersebut. Politisi membuat

keputusan tentang investasi atau suatu infrastruktur suatu misal, dan memilih kontraktor atau pekerja untuk proyek tersebut, mereka cenderung lebih memilih mereka yang dapat mengamankan kepentingan politiknya dari pada mengamankan kepentingan proyek itu sendiri yang merupakan kebutuhan masyarakat secara luas.

Creativity and Innovation – Kreativitas dan inovasi

"*Policy Innovation*" dari policy (kebijakan) ini menuntut pejabat pemerintah sebagai pelayan publik dapat memperhatikan kepentingan masyarakat yang seiring dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat mengikuti kebutuhan global yang sangat pesat. Berkaitan hal tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung menuntut kreativitas dan inovasi dari para pelayan publik dan pemangku pemerintahan. Seiring hal itu, muncul dan berkembang empat tema paralel utama (Shalley et.all, 2015) yaitu,

- 1) pentingnya sebuah ide baru sebagai pusat untuk masing-masing dari tiga bidang berikutnya
- 2) proses menghasilkan ide sangat penting untuk setiap area kebijakan yang akan dilakukan
- 3) seperti apa seseorang terlibat dalam menjadi kreatif dan inovatif banyak
- 4) konteks secara kebutuhan secara keseluruhan untuk setiap area juga penting menjadi bahan masukan/pertimbangan dalam melakukan

Akan tetapi, hal di atas bertentangan dengan pendapat Aldrich dan Martinez bahwa, mengingat hambatan kelembagaan dan birokrasi yang ada baik di pemerintahan maupun di bidang

swasta yang seringkali hanya berkembang secara tambahan saja daripada produk layanan yang benar-benar dapat dirasakan oleh masyarakat, hal itu disebabkan oleh masalah mendasar yaitu faktor risiko. Menurut Dia & Wong, (2004;1991) inovasi, secara khusus, inovasi berkaitan eksplorasi yang mengacu pada perilaku organisasi ataupun individu yang dicirikan oleh pencarian, penemuan, eksperimen, pengambilan risiko, yang termasuk di dalamnya melibatkan perilaku seperti perbaikan, implementasi, efisiensi, produksi, dan seleksi. Akhirnya, banyak kegiatan, banyak pekerjaan, dan usaha baru, yang menurut sifatnya lebih memungkinkan untuk memenuntut pemikiran dari ide-ide kreatif yang mengarah pada perilaku inovatif yang lebih eksploratif.

Demikian pula, menurut McGrath dalam Shalley et.all, 2015, secara bertahap ide-ide kreatif lebih mungkin untuk diimplementasikan secara efektif. Akhirnya, sebagai ditunjukkan oleh Rigolizzo dan Amabile (dalam Shalley et.all, 2015) dalam *Handbook*-nya seseorang sukses selalu mencoba dan mencoba berurusan dengan ketegangan ganda serta harus mengadopsi pendekatan "*fast failure*" yang merupakan model berdasarkan prototipe cepat. Pendekatan ini melibatkan investasi dalam percobaan dan kesalahan untuk banyak ide pada skala yang lebih kecil, dan tidak harus melakukan signifikansi sumber daya sampai setelah umpan balik yang cepat dan objektif diperoleh.

Tim merupakan sumber penting dari keunggulan yang kompetitif. Hasil kreatif yang unggul dapat berasal dari mereka dalam team yang memiliki keragaman kognitif dan dari kemampuan tim untuk mengintegrasikan dan menerapkan berbagai proses berpikir. Menurut Jabri, 1991; Kirton, 1976 dalam Shalley et.all,

2015, individu yang dianggap lebih kreatif cenderung mendekati pemecahan masalah dengan cara yang berbeda bila dibandingkan dengan orang yang kurang kreatif. Khusus mereka yang lebih kreatif dan inovatif cenderung mau mengambil risiko dan melanggar paradigma dan prosedur yang diketahui untuk mengembangkan ide dan solusi baru. Paramount dalam komponenial Amabile (1996) model kreativitas adalah peran motivasi intrinsik. Rigolizzo dan Amabile *Handbook*-nya membahas peran motivasi ekstrinsik sinergis untuk kreativitas, dan Tierney membahas yang penting peran identitas untuk kreativitas. Konstruksinya identitas peran kreatif telah ditemukan terkait dengan tingkat kreativitas yang lebih besar di antara karyawan (Petani at.all, 2003 dalam Shalley et.all, 2015). However, creativity is an integral part of top management teams' strategy formation and implementation. Porter, 1991 in Shalley et.all, 2015) noted that creative choices lie at the foundation of firm-level strategies driving skills and market position Namun, kreativitas adalah bagian integral dari strategi tim manajemen puncak pembentukan dan implementasi. Porter, 1991 dalam Shalley et.all, 2015) mencatat bahwa pilihan kreatif terletak di dasar strategi yang mendorong keterampilan dan posisi pasar. Namun, kreativitas adalah bagian integral dari strategi tim manajemen puncak pembentukan dan implementasi. Porter (1991) mencatat bahwa pilihan kreatif terletak di dasar strategi tingkat perusahaan yang mendorong keterampilan dan posisi pasar.

New Public Management (NPM)

Konsep NPM pada dasarnya berorientasi pada pemangkasan/penghematan biaya, mengutamakan mekanisme

pasar, manajemen kinerja dan juga peningkatan kualitas pelayanan. Dimana doktrin-doktrin yang cukup kuat mempengaruhi konsep NPM adalah efisiensi, efektifitas, responsivitas, demand driven, penghematan anggaran, pengukuran kinerja dalam rangka akuntabilitas, keterbukaan, desentralisasi, pemberian insentif yang adil, peningkatan kualitas pelayanan, berorientasi hasil, privatisasi, downsizing dan juga korporasi. Pemerintahan yang berdaya hasil NPM memiliki beberapa prinsip, diantaranya adalah :

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

New Public Administration muncul dari perdebatan hangat tentang kedudukan administrasi negara sebagai disiplin ilmu maupun profesi. Paradigma *New Public Administration* pada dasarnya mengkritisi paradigma administrasi lama yang terlalu menekankan pada parameter ekonomi. Menurut paradigma *New Public Administration*, kinerja administrasi publik tidak hanya dinilai dari pencapaian nilai ekonomi, efisiensi, dan efektivitas, tapi juga pada nilai *social equity* (disebut sebagai pilar ketiga

setelah nilai efisiensi dan efektivitas). Implikasi dari komitmen pada *social equity*, maka administrator publik harus menjadi *proactive administrator* bukan sekedar birokrat yang apolitis. Administrasi Negara Baru meliputi usaha untuk membuat organisasi publik mampu mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan secara maksimal yang dilaksanakan dengan pengembangan sistem desentralisasi dan organisasi demokratis yang responsif dan partisipatif, serta dapat memberikan pelayanan publik secara merata. Karena administrasi negara mempunyai komitmen untuk mewujudkan nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan (*social equity*), maka Frederickson menolak pandangan bahwa administrator dan teori-teori administrasi negara harus netral dan bebas nilai.

Drechster (2005) mengingatkan bahwa menganggap masyarakat hanya sebagai konsumen semata menyebabkan masyarakat dijauhkan dan haknya untuk berpartisipasi. Penggunaan teknologi menjadi salah satu faktor penting dalam menjalankan administrasi publik. Teknologi memiliki peran yang sangat besar dalam proses pelayanan publik. Semakin tinggi tingkatan teknologi yang digunakan oleh para administrator maka kualitas kinerja baik dari sisi kecepatan kerja maupun hasil yang mampu dihasilkan oleh para administrator meningkat. Teknologi akan memberikan keamanan yang super ketat dan memaksa adanya transparansi yang luar biasa dari pihak pelaku birokrasi. Tanpa kedisiplinan yang dimiliki dan mengolah teknologi yang ada, maka teknologi itu tidak akan berguna. Semuanya bertujuan terwujudnya sebuah pelayanan publik yang prima dan memuaskan bagi masyarakat, karena masalah-masalah yang dihadapi di dalam sebuah birokrasi atau administrasi publik

selalu berkembang tingkat kesulitannya begitupun dengan solusinya.

Pelajaran penting yang dapat diambil adalah bahwa pembangunan birokrasi harus memperhatikan mekanisme pasar, mendorong kompetisi dan kontrak untuk mencapai hasil, harus lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, harus lebih bersifat mengarahkan (*steering*) dari pada menjalankan sendiri (*rowing*), harus melakukan deregulasi, memberdayakan para pelaksana agar lebih kreatif dan inovatif, memekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha dan pencapaian hasil ketimbang budaya taat asas, orientasi pada proses dan input (Rosenbloom & Kravchuck, 2005). Hal tersebut seperti telah dilakukan oleh Kepala Pemerintahan Eropa antara lain di Inggris meningkatnya tekanan atas pemerintah seputar masalah ekonomis seperti pengangguran dan inflasi memaksa PM Margaret Thatcher meresponnya dengan mereformasi sektor pemerintahan. NPM menjadi populer di awal 1990-an tatkala diadopsi oleh administrasi Clinton di Amerika Serikat. Di Indonesia NPM diyakini punya peran efektif bagi reformasi sektor publik. Ini terlihat dari peningkatan jumlah Negara yang mengintroduksikan prinsip-prinsip NPM di dalam pemerintahan mereka. IMF dan World Bank adalah beberapa badan keuangan dunia yang sekaligus merupakan pembela paradigma NPM ini, tidak hanya itu, NPM juga populer di Negara-negara seperti India, Jamaika, dan Thailand.

Dalam reformasi birokrasinya, sebagai penerapan dari NPM, baik Departemen Keuangan maupun Badan Pemeriksaan menggunakan konsep Balanced Score Card, yaitu dengan membentuk strategy map dan key performance indicators (KPI)

sebagai standar dan alat pengukuran kinerja. Bisa dikatakan bahwa dalam konsepnya kedua instansi ini sukses, hanya saja dalam pelaksanaannya dirasa masih setengah hati, terlihat dari belum sinkronnya antara program dengan strategi yang dibentuk, juga antara program dengan KPI, terlebih pada anggarannya ada format DIPA. Hal ini saling berkaitan, karena money follow functions. Ketika strategi, program beserta KPInya terbentuk secara rapi, maka tentunya anggaran akan mengikuti mekanisme tersebut.

BARANG DAN JASA PUBLIK

Barang Publik.

Barang publik yang disediakan oleh instansi pemerintah dengan menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah ditujukan untuk mendukung program dan tugas instansi tersebut, sebagai contoh:

1. Penyediaan Tamiflu untuk flu burung yang pengadaannya menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara di Departemen Kesehatan;
2. Kapal penumpang yang dikelola oleh PT (Persero) PELNI untuk memperlancar pelayanan perhubungan antar pulau yang pengadaannya menggunakan anggaran pendapatan dan belanja negara di Departemen Perhubungan;
3. Penyediaan infrastruktur transportasi perkotaan yang pengadaannya menggunakan anggaran pendapatan dan belanja daerah

Misi negara adalah kebijakan untuk mengatasi permasalahan tertentu, kegiatan tertentu, atau mencapai tujuan tertentu yang

berkenaan dengan kepentingan dan manfaat orang banyak, seperti:

1. Kebijakan memberikan subsidi agar harga pupuk dijual lebih murah guna mendorong petani berproduksi
3. Kebijakan memberantas atau mengurangi penyakit gondok yang dilakukan melalui pemberian yodium pada setiap garam (di luar garam industri)
4. Kebijakan menjamin harga jual gabah di tingkat petani melalui penetapan harga pembelian gabah yang dibeli oleh Perum Badan Usaha Logistik
5. Kebijakan pengamanan cadangan pangan melalui pengamanan harga pangan pokok, pengelolaan cadangan dan distribusi pangan kepada golongan masyarakat tertentu

Jasa Publik

Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruhnya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah; Jasa publik dalam ketentuan ini sebagai contoh, antara lain pelayanan kesehatan (rumah sakit dan puskesmas), pelayanan pendidikan (sekolah dasar, sekolah menengah pertama, sekolah menengah atas, dan perguruan tinggi), pelayanan navigasi laut (mercu suar dan lampu suar), pelayanan peradilan, pelayanan kelalulintasan (lampu lalu lintas), pelayanan keamanan (jasa kepolisian), dan pelayanan pasar. Penyediaan jasa publik oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan. Jasa publik dalam ketentuan ini adalah jasa yang dihasilkan oleh badan usaha milik negara/badan usaha milik daerah yang mendapat pelimpahan tugas untuk menyelenggarakan pelayanan publik (public service obligation), sebagai contoh, antara lain jasa pelayanan transportasi angkutan

udara/laut/darat yang dilakukan oleh PT (Persero) Garuda Indonesia, PT (Persero) Merpati Airlines, PT (Persero) PELNI, PT (Persero) KAI, dan PT (Persero) DAMRI, serta jasa penyediaan air bersih yang dilakukan oleh perusahaan daerah air minum.

Misi negara adalah kebijakan untuk mengatasi permasalahan tertentu, kegiatan tertentu, atau mencapai tujuan tertentu yang berkenaan dengan kepentingan dan manfaat orang banyak, sebagai contoh:

1. Jasa pelayanan kesehatan bagi masyarakat miskin oleh rumah sakit swasta
2. Jasa penyelenggaraan pendidikan oleh pihak swasta harus mengikuti ketentuan penyelenggaraan pendidikan nasional
3. Jasa pelayanan angkutan bus antarkota atau dalam kota, rute dan tarifnya ditentukan oleh pemerintah
4. Jasa pelayanan angkutan udara kelas ekonomi, tarif batas atasnya ditetapkan oleh pemerintah
5. Jasa pendirian panti-panti sosial
6. Jasa pendirian panti-panti sosial
7. Jasa pelayanan keamanan



The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship (PDFDrive).pdf

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

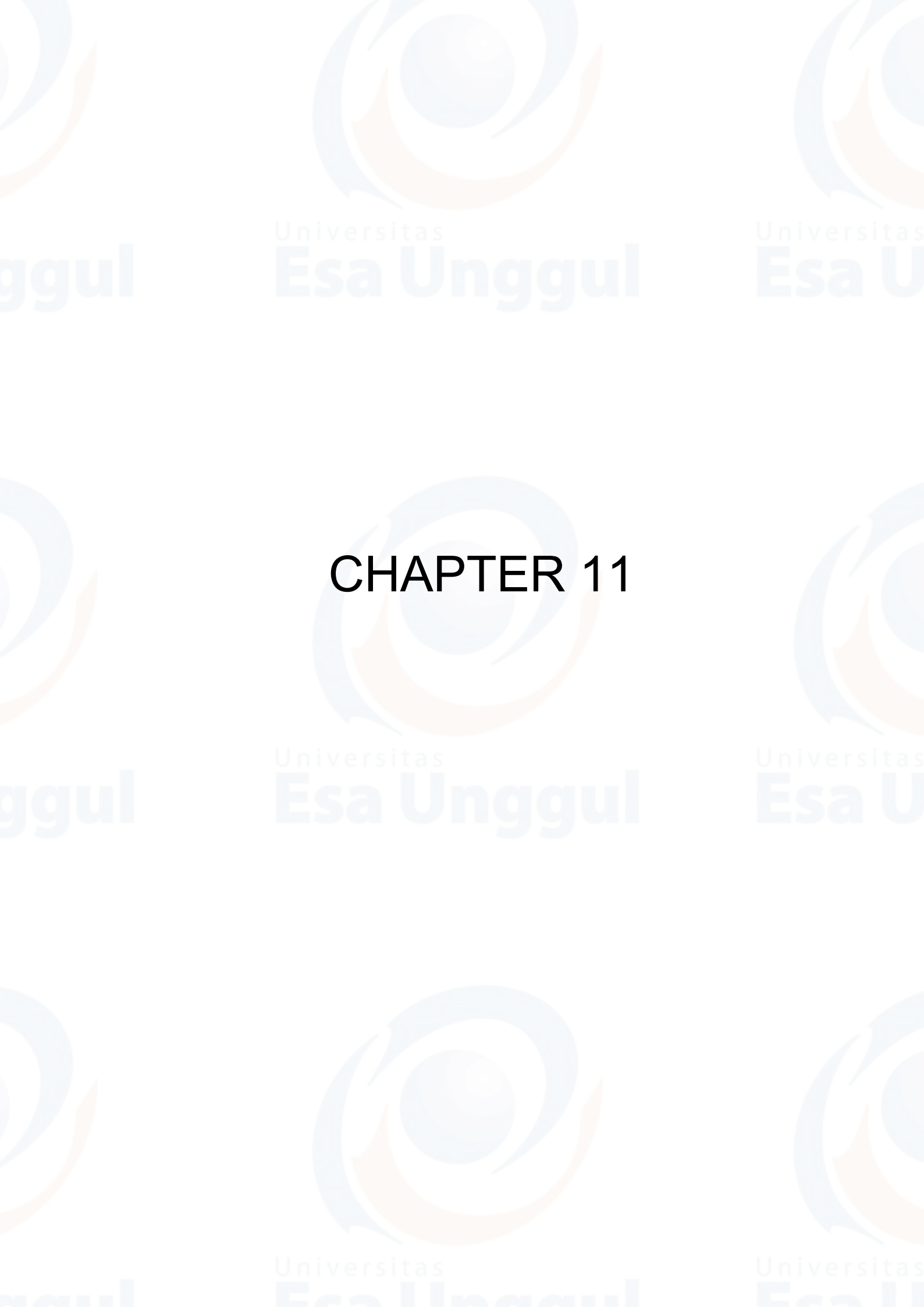
Shalley, C. E., et.all. 2015. *Introduction: Integrating Creativity, Innovation, and Entrepreneurship to Enhance the Organization's Capability to Navigate in the New Competitive Landscape*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-992767-8

Stephen Robin (...). *Organizational Behavior*.

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). *Manajemen SDM di Pemerintahan*. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



CHAPTER 11

Penyelenggara Pelayanan Publik

Kajian dan praktek administrasi publik di berbagai negara terus berkembang. Berbagai perubahan terjadi seiring dengan berkembangnya kompleksitas persoalan yang dihadapi oleh administrator publik. Kompleksitas ini ditanggapi oleh para teoritis dengan terus mengembangkan ilmu administrasi publik. Denhardt & Denhardt mengungkapkan bahwa terdapat tiga perspektif dalam administrasi publik. Perspektif tersebut adalah *Old Public Administration*, *New Public Management*, dan *New Public Service*. Model *Old Public Administration* atau Administrasi Publik Klasik memberikan perhatian pada bagaimana pemerintah melakukan tindakan administrasi secara demokratis, efisien dan efektif, dan bebas dari manipulasi kekuasaan, serta bagaimana pemerintah dapat beroperasi secara tepat, benar, dan berhasil (Wilson, 1887). Fokus perhatiannya adalah interaksi dan

kerjasama di dalam organisasi pemerintah yang dibangun melalui hirarki. Model ini memberikan peran yang sangat besar kepada pemerintah, baik dalam perumusan kebijakan maupun penyampaian pelayanan publik. Dengan sifat yang hirarkis dan berpusat pada pemerintah, maka hubungan antara pemerintah dengan swasta dan masyarakat cenderung dimaknai sebagai hubungan yang bersifat atasan dan bawahan, interaksi sepihak dan tidak setara, kerjasama struktural dan formal, atau pada titik yang paling ekstrim, tidak ada kolaborasi sama sekali.

Organisasi publik diidentikan dengan tidak efisien, tidak efektif, tidak produktif, tidak kreatif serta miskin inovasi. Oleh karena itu timbulah suatu gerakan untuk melakukan reformasi terhadap manajemen sektor publik. Salah satu gerakan reformasi sektor publik adalah munculnya paradigma *New Public Management* atau NPM. Istilah *New Public Management* pada awalnya dikenalkan oleh Christopher Hood tahun 1991. Ditinjau dari persepektif historis, pendekatan manajemen sektor publik pada awalnya muncul di Eropa tahun 1980-an dan 1990-an sebagai reaksi tidak memadainya model administrasi publik tradisional. Pendekatan NPM ini menghendaki suatu birokrasi publik yang memiliki kriteria *Good Governance*, dengan kemampuan memacu kompetisi, akuntabilitas, responsip terhadap perubahan, transparan, berpegang pada aturan hukum, mendorong adanya partisipasi pengguna jasa, mementingkan kualitas, efektif dan efisien, mempertimbangkan rasa keadilan bagi seluruh pengguna jasa, dan terbangunnya suatu orientasi pada nilai-nilai untuk mewujudkan *Good Government* itu sendiri. NPM merupakan teori manajemen publik yang beranggapan bahwa praktik manajemen sektor swasta adalah lebih baik dibandingkan dengan praktik manajemen sektor publik. Oleh karena itu, untuk memperbaiki

kinerja sektor publik perlu diadopsi beberapa praktik dan teknik manajemen yang diterapkan di sektor swasta ke dalam sektor publik seperti pengadopsian mekanisme pasar, kompetisi serta privatisasi perusahaan publik. Karakteristik utama NPM adalah perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang lebih fleksibel dan lebih berorientasi kepada kepentingan publik.

Hal lain yang mendukung bahwa peran pemerintah masih sangat dibutuhkan dalam pelayanan publik adalah kenyataan bahwa prinsip ekonomi dan efisiensi tidak selalu dapat diterapkan pada semua aktivitas pemerintah (misalnya fasilitas sosial dan fasilitas umum). *Modern government* tidak hanya mencakup efisiensi dan ekonomis, tapi juga merupakan hubungan akuntabilitas antara negara dengan warga negara, dimana warga negara tidak diberlakukan hanya sebagai konsumen tapi juga sebagai warga negara yang memiliki hak untuk mendapatkan jaminan atas kebutuhan dasar dan menuntut pemerintah untuk bertanggungjawab atas berbagai kebijakan yang dilakukan (Minogue, 1998). J.V Denhardt dan R.B Denhardt tahun 2003 memperkenalkan paradigma *The New Public Service*. Keduanya menyarankan untuk meninggalkan prinsip Administrasi Publik Tradisional dan *New Public Management* dan beralih ke paradigma *The New Public Service*. *The New Public Service* adalah teori manajemen publik yang mengajarkan egaliter dan persamaan hak diantara warga negara. Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan. Dasar teoritis pelayanan publik yang ideal menurut paradigma *The New Public Service* yaitu pelayanan publik yang harus

responsif terhadap berbagai kepentingan dan nilai-nilai publik yang ada. Tugas pemerintah adalah melakukan negosiasi dan mengelaborasi berbagai kepentingan masyarakat dan kelompok komunitas, hal ini mengandung pengertian bahwa karakter dan nilai yang terkandung didalam pelayanan publik tersebut harus berisi preferensi nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat. Karena masyarakat bersifat dinamis maka karakter pelayanan publik juga harus selalu berubah mengikuti perkembangan masyarakat (Dwiyanto, 2006). Meskipun Paradigma *New Public Service* merupakan paradigma yang sangat ideal dilihat dari aspek keadilan yang memungkinkan setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan publik untuk peningkatan kesejahteraannya misalnya dalam bidang pendidikan dan kesehatan, namun hal tersebut sangatlah sulit dilakukan di negara-negara berkembang seperti di Indonesia. Hal tersebut diakibatkan adanya keterbatasan dalam sumber daya terutama finansial yang dimiliki suatu negara, sehingga tidak semua warga negara dapat mengakses pelayanan publik tanpa mengeluarkan biaya. Oleh karena itu, kecenderungan yang terjadi terutama di negara berkembang seperti Indonesia adalah perwujudan dari paradigma *New Public Management* dimana pemerintah menyediakan pelayanan publik, dengan syarat harus ada pengorbanan finansial dari warga negara sebagai pengguna pelayanan.

Pelayanan Publik Dan Kualitasnya

Kualitas pelayanan berhasil dibangun apabila pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (masyarakat) mendapatkan pengakuan dari pihak-pihak yang dilayani, karena merekalah yang menikmati layanan sehingga dapat menilai kualitas

pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kebutuhannya. Tujuan dari pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat. Hal tersebut dapat dicapai dengan mengacu kepada kualitas pelayanan yang bebas dari kekurangan atau kerusakan (Riawan, dkk :2005). Kualitas jasa adalah ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan (Lewis & Booms dalam Fandy Tjiptono, 2005). Kualitas jasa bisa diwujudkan melalui pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Kualitas atau mutu pelayanan adalah kesuaian antara harapan dan keinginan dengan kenyataan. Dengan demikian, ada dua factor utama yang mempengaruhi kualitas jasa yaitu jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang dirasakan atau dipersepsikan (*perceived service*). Apabila *perceived service* sesuai dengan *expected service*, maka kualitas jasa yang bersangkutan akan dipersepsikan baik atau positif. Sebaliknya jika *perceived service* lebih jelek dibandingkan *expected service*, maka kualitas jasa dipersepsikan negatif atau tidak baik (Fandy Tjiptono, 2005).

Penerapan pelayanan publik yang berkualitas merupakan tuntutan dari masyarakat, namun hal tersebut saat ini sulit diwujudkan oleh organisasi publik. Salah satu hambatan yang terjadi adalah ketidakpedulian aparatur dalam melayani masyarakat. Selama ini aparat sering bertindak sebagai penguasa padahal tuntutan dari masyarakat agar aparat bertindak sebagai pelayan masyarakat. Hambatan-hambatan dalam penerapan pelayanan publik yang berkualitas antara lain (Gaspersz dalam Riawan dkk, 2005) :

1. Ketiadaan komitmen dari manajemen.
2. Ketiadaan pengetahuan bagi aparatur yang melayani.
3. Ketidakmampuan aparatur merubah kultur yang mempengaruhi kualitas pelayanan.
4. Pendidikan dan pelatihan bagi aparatur yang kurang terprogram dengan baik.
5. Ketidacukupan sumber daya dan dana.
6. Ketidaktepatan system penghargaan dan balas jasa bagi karyawan.
7. Ketidaktepatan dalam memberikan perhatian pada pelanggan baik internal maupun eksternal.

Dalam mendefinisikan pelayanan yang berkualitas, ada beberapa kriteria yang dipergunakan, antara lain (Ratminto & Atik, 2005) :

1. McDonald & Lawton : *output oriented measures through efficiency and effectiveness*
 - a. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan antara masukan dan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.
 - b. *Effectiveness* atau efektifitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
2. Salim & Woodward : *economy, efficiency, effectiveness and equity*.
 - a. *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumberdaya yang sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
 - b. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukandan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.

- c. *Effectiveness* atau efektifitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran/jangka panjang maupun misi organisasi.
 - d. *Equity* atau keadilan adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh providers kepada customers.
3. Lenvinne : *responsiveness, responsibility, accountability*.
- a. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap providers terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan customers.
 - b. *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
 - c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stakeholders, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.
4. Zeithaml, Parasuraman & Berry : *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*.
- a. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
 - b. Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.
 - c. Daya tanggap (*responsiveness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
 - d. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.

- e. *Empati*, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.
5. Gibson, Ivancevich & Donnely : kepuasan, efisiensi, produksi, perkembangan, keadaptasian dan kelangsungan hidup.
- a. Kepuasan adalah seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan anggotanya.
 - b. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara keluaran dan masukan.
 - c. Produksi adalah ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungan.
 - d. Keadaptasian adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya.
 - e. Pengembangan adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggungjawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang.
6. Gaspersz : hal-hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan kualitas pelayanan mulai dari waktu tunggu, waktu proses hingga waktu penyelesaian suatu produk pelayanan menurut adalah sebagai berikut :
- a. Akurasi pelayanan, dimana realitas pelayanan bebas dari kesalahan-kesalahan.
 - b. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.
 - c. Tanggung jawab yang berkaitan dengan penerimaan pesan dan penanganan keluhan dari pelanggan.

- d. Kemudahan mendapatkan pelayanan, baik itu dari aspek petugas serta fasilitas yang tersedia.
 - e. Variasi model pelayanan yang berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan.
 - f. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang dan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir maupun ketersediaan informasi.
 - g. Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu maupun fasilitas lainnya.
7. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasar prinsip-prinsip pelayanan sebagai berikut :
- a. Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan perlu ditetapkan dan dilaksanakan secara mudah, lancar, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan.
 - b. Kejelasan dan kepastian, dalam arti adanya kejelasan dan kepastian dalam hal prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan pelayanan baik teknis maupun administratif, unit kerja pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya atau tarif pelayanan dan tata cara pembayaran, dan jangka waktu penyelesaian pelayanan.
 - c. Keamanan, dalam arti adanya proses dan produk hasil pelayanan yang dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum bagi masyarakat.
 - d. Keterbukaan, dalam arti bahwa prosedur dan tata cara pelayanan, persyaratan, unit kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan

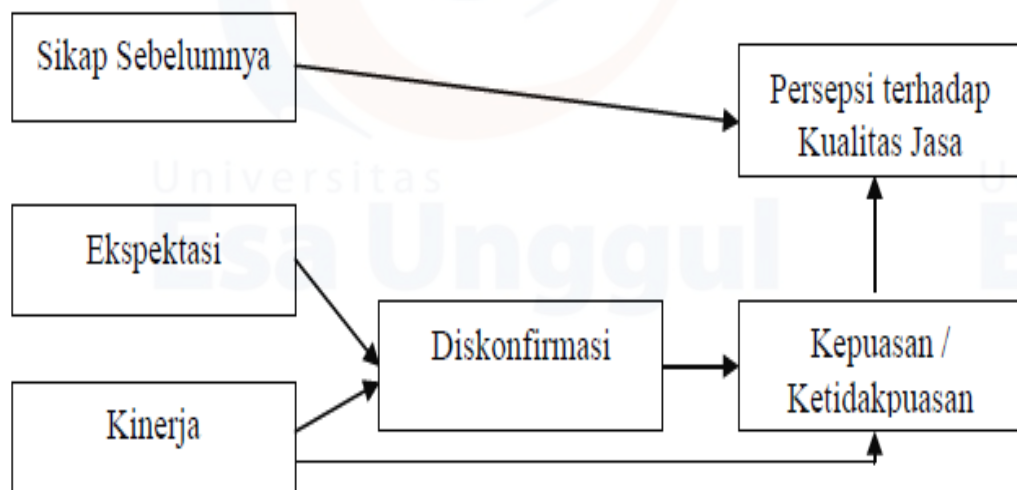
proses pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.

- e. Efisiensi, dalam arti bahwa persyaratan pelayanan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan.
 - f. Ekonomis, dalam arti bahwa pengenaan biaya atau tarif pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang dan jasa pelayanan, kemampuan masyarakat untuk membayar, dan ketentuan perundangundangan yang berlaku.
 - g. Keadilan dan Pemerataan, yang dimaksudkan agar jangkauan pelayanan diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan adil bagi seluruh lapisan masyarakat.
 - h. Ketepatan Waktu, dalam arti bahwa pelaksanaan pelayanan harus dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan.
8. Keputusan Menteri PAN Nomor: 63/KEP/M.PAN/7/2003 mengenai prinsip pelayanan publik, yang kemudian dikembangkan menjadi 14 unsur yang relevan, valid dan reliabel, sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat.
- 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.

- 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 atau 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.

Kepuasan pelanggan terhadap pengalaman jasa tertentu akan mengarah pada evaluasi atau sikap keseluruhan terhadap kualitas jasa sepanjang waktu (Bitner, et, al dalam Fandy Tjiptono, 2005:208). Kepuasan membantu pelanggan dalam merevisi persepsinya terhadap kualitas jasa (Cronin & Taylor, dalam Fandy Tjiptono, 2005:208). Model integrasi kepuasan dan kualitas jasa yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai anteseden kualitas jasa, seperti nampak dalam gambar berikut (Patterson & Johson dalam Fandy Tjiptono, 2005).



Gambar: Persepsi Kualitas Jasa

Pelayanan publik merupakan bentuk operasionalisasi dari kebijakan publik pemerintah. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, akan menerapkan kebijakan publik yang meliputi kebijakan umum dan kebijakan teknis. Pelayanan publik yang

baik dan memperhatikan kepentingan masyarakat sejalan dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat. Kebutuhan lokal dan tuntutan ini membutuhkan pemenuhan dan penyelesaian, sehingga timbul upaya untuk mengubah atau memperbarui ataupun menciptakan kebijakan baru. Kebijakan umum, berkaitan dengan kepentingan umum, karena menurut konsepsi demokrasi modern, kebijakan pemerintah tidaklah hanya berisi pemikiran para pejabat pemerintah, tetapi juga harus selalu berorientasi pada kepentingan masyarakat. Kebijakan umum, menurut Thomas R. Dye, adalah "*what governments do, why they do it, and what difference it makes*" (apa sesungguhnya yang dilakukan oleh pemerintah-pemerintah, kenapa mereka melakukannya, dan apa yang menyebabkan capaian hasilnya berbeda-beda". Kebijakan bukanlah semata-mata merupakan keinginan pemerintah saja, tetapi harus memperhatikan juga keinginan dan tuntutan dari masyarakat. Dengan demikian, dalam kebijakan umum mencakup apa yang dilakukan oleh pemerintah, mengapa mereka melakukannya dan bagaimana akibatnya. Oleh karena itu, di dalam perumusan suatu kebijakan umum sebanyak mungkin menampung aspirasi masyarakat dan berbasis kebutuhan masyarakat.

Dalam menyelenggarakan pelayanan, pihak penyedia dan pemberi jasa harus selalu berupaya untuk mengacu kepada tujuan utama pelayanan yaitu kepuasan konsumen atau pelanggan. Pihak penyedia jasa sebagai pihak yang melayani tidak akan mengetahui apakah pelanggan yang kita layani puas atau tidak karena yang dapat merasakan kepuasan dari suatu layanan hanyalah pelanggan yang bersangkutan. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang

penting dalam mengembangkan suatu sistim penyediaan pelayanan yang tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, meminimalkan biaya dan waktu. Tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas jasa yang mereka nikmati serta layanan lain pada saat sebelum, saat maupun sesudah proses pelayanan atau transaksi. Kepuasan adalah suatu proses yang dinamis dan harus selalu dipantau secara berkala oleh suatu organisasi, karena pada dasarnya kepuasan inilah yang akan menghasilkan keuntungan terhadap organisasi tersebut. Kepuasan dapat berubah hal ini dikarenakan tingkat ekspektasi atau harapan konsumen semakin tinggi terhadap suatu produk atau layanan yang ditawarkan, sehingga sifat kepuasan sangat bersifat subyektif.

Keterlibatan masyarakat dalam implementasi program-program pemerintah, menunjukkan ketersambungan antara pelayanan publik dengan warga masyarakat, mengukur kontribusi masyarakat dalam pemerintahan dan mengeksplorasi potensi konflik yang menyertai kebijakan pemerintah. Pemerintah dapat menggagas beberapa program inovasi untuk memperluas partisipasi masyarakat dalam konteks pelayanan publik berbasis masyarakat. Kebijakan dan pelayanan publik memerlukan warga masyarakat untuk bekerjasama, dengan maklumat publik (*statement* resmi pemerintah). Untuk memelihara dan mengamankan kerjasama tersebut, pejabat publik harus secara simultan melakukan konsultasi publik dan memobilisasi gagasan untuk memacu produktivitas serta mendekatkan komunikasi dan kesepahaman dalam rangka memelihara responsibilitas dan akuntabilitas publik. Beberapa daerah perkotaan di negara-negara sedang berkembang dan juga di negara maju, keputusan

publik seringkali terdistorsi oleh kepentingan-kepentingan politik yang menjadi patron dari keputusan tersebut. Politisi membuat keputusan tentang investasi atau suatu infrastruktur suatu misal, dan memilih kontraktor atau pekerja untuk proyek tersebut, mereka cenderung lebih memilih mereka yang dapat mengamankan kepentingan politiknya ketimbang untuk mengamankan proyek itu sendiri. Kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Tujuan survei kepuasan konsumen sebenarnya bukan semata untuk mengukur tingkat kepuasan itu sendiri yang pada akhirnya akan menentukan kualitas pelayanan, melainkan untuk mengetahui apa saja dan apa lagi yang masih dapat ditingkatkan. Survei kepuasan juga harus dilakukan untuk memantau tingkat kepuasan konsumen karena kepuasan sendiri merupakan sesuatu hal yang dinamis, sehingga produk dan layanan harus terus dikembangkan secara berkesinambungan.

PERTANYAAN DISKUSI

1. Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Jelaskan pendapat Anda.
2. Pentingnya profesionalisasi pelayanan publik bagi setiap lini organisasi pemerintahan di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan prinsip-prinsip pelayanan. Sebutkan dan jelaskan.
3. Tugas apa saja yang dilakukan oleh setiap pegawai mengandung unsur pelayanan?

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

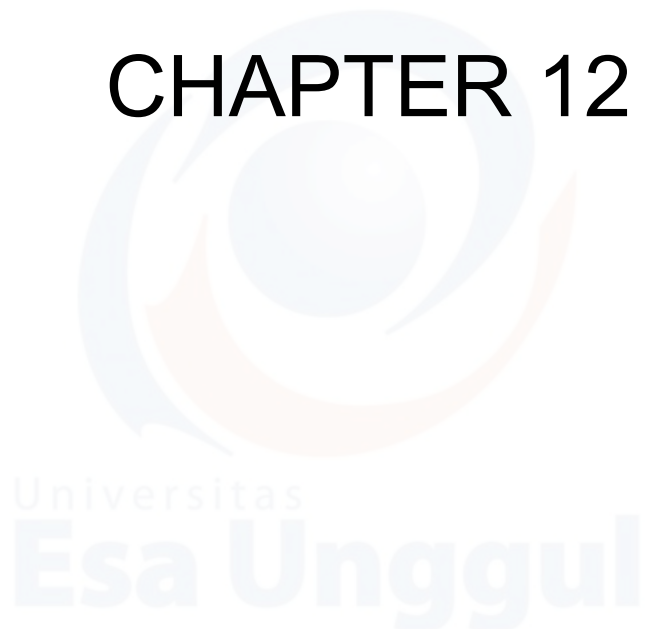
Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). *Manajemen SDM di Pemerintahan*. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



CHAPTER 12



Pelayanan Publik

Pemerintah sebagai pemberi pelayanan mempunyai peranan penting untuk memenuhi kebutuhan pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah yang mendapat kepercayaan atau legitimasi dari masyarakat dalam melaksanakan proses pelayanan jasa publik, haruslah benar-benar dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya, tanpa membeda-bedakan suku, agama, golongan, ras dan lainnya. Memahami konsep pelayanan publik secara sederhana dapat digambarkan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pelayanan publik merupakan isu penting dalam reformasi birokrasi yang terus berkembang dan penuh kritik dewasa ini. Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam penyelenggaraan

pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya

dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya.

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pengertian pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan demi memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas jasa, barang, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Menurut Ridwan dan Sudrajat dalam Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018) bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang diberlakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. adapun standar pelayanan yakni meliputi prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pegaduan, waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan, biaya atau tarif pelayanan termasuk rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik, kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan. Sementara itu menurut Moenir dalam Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018) menyatakan bahwa agar layanan dapat memuaskan orang atau sekelompok orang yang dilayani, maka si pelaku dalam hal ini petugas, harus dapat memenuhi empat persyaratan pokok antara lain, tingkah laku

yang sopan. Dengan sopan santun orang merasa dihormati dan dihargai sebagai layaknya dalam hubungan kemanusiaan dengan demikian sudah merupakan suatu kepuasan tersendiri bagi yang bersangkutan. Kemudian, cara menyampaikan mengingat, sesuatu yang berkaitan dengan apa yang seharusnya diterima oleh orang yang bersangkutan dan hendaknya memperhatikan pada prinsip sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk menghindari penyampaian yang menyimpang. Selanjutnya dalam menyampaikan sesuatu hasil olahan yang tepat sangat didambakan setiap orang yang mempunyai permasalahan. Lalu yang terakhir adalah layanan lisan baik ketika sedang berhadapan maupun ketika sedang tidak berhadapan.

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti '*seni melaksanakan dan mengatur*'. Kata manajemen mungkin berasal dari Bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti 'mengendalikan' terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti 'tangan'. Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement* yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*. Menurut Mary Parker Follet, manajemen merupakan seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolaan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Manajemen belum memiliki definisi yang luas dan diterima secara universal. Dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen.

- ❖ Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik

dan dilakukan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan: 1) Meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja; 2) Menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas; 3) Menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja

- ❖ Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut 'pabrik'. Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

Era Manajemen Ilmiah di Era Modern. Ditandai dengan berkembangnya ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, juga Harrington Emerson. Manajemen Ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management* (1911). Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai 'penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.' Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth

berhasil menciptakan *micromotion*, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien. Era ini juga ditandai dengan hadirnya *teori administratif*, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: *merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan*. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1951, dan terus berlangsung hingga sekarang. Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber, ia menggambarkan tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi, bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk 'birokrasi yang ideal' itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management* -TQM) pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993). Deming, orang Amerika dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan:

1. Biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material

2. Produktivitas meningkat
3. Pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga
4. Profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis
5. Jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas

Peran manajemen dapat dilihat dari peran seorang manajer dalam organisasi. Organisasi dan manajemen adalah dua bidang yang terkait erat. Agar Organisasi berhasil memerlukan manajemen yang baik, dan manajemen tersebut dikelola oleh seorang manajer. Organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Peran manajer menurut Mintzberg dalam Robbins dan Coulter (1999) adalah peran antar-pribadi, peran informasi, dan peran memutuskan, dengan penjelasan masing-masing adalah sebagai berikut:

1. Peran antar pribadi. Peran-peran yang melibatkan kegiatan-kegiatan simbolis (figure head), pemimpin, dan penghubung.
2. Peran informasi. Peran yang meliputi kecepatan-kecepatan memantau, menyebarkan, dan juru bicara.
3. Peran memutuskan. Peran yang meliputi kewirausahaan, penanganan gangguan, pengalokasi sumber daya.

Ruang Lingkup pelayanan publik dalam Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Pasal 5 ayat (3) Pelayanan barang publik meliputi:

1. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah;
2. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang dilakukan oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau

seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan

3. Pengadaan dan penyaluran barang publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaannya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Sementara itu, Pasal 5 ayat (4) pelayanan atas jasa publik meliputi:

1. Penyediaan jasa publik oleh instansi pemerintah yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah;
2. Penyediaan jasa publik oleh suatu badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya ver-sumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan
3. Penyediaan jasa publik yang pembiayaannya tidak bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara atau anggaran pendapatan dan belanja daerah atau badan usaha yang modal pendiriannya sebagian atau seluruhnya bersumber dari kekayaan negara dan/atau kekayaan daerah yang dipisahkan, tetapi ketersediaannya menjadi misi negara yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.

Pada Pasal 5 ayat (7) pelayanan administratif meliputi:

1. Tindakan administratif pemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan perlindungan pribadi, keluarga, kehormatan, martabat, dan harta benda.
2. Tindakan administratif oleh instansi nonpemerintah yang diwajibkan oleh negara dan diatur dalam peraturan perundang-undangan serta diterapkan berdasarkan perjanjian dengan penerima pelayanan.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, bahwa yang dimaksud dengan pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sarundajang dalam Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018) menyebutkan bahwa dalam era reformasi, organisasi pemerintah daerah sebagai regulator dan fasilitator semakin dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih cepat (*faster*), lebih baik (*better*) dan lebih murah (*cheaper*). Hal ini dipertegas oleh pendapat Gaspersz Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018) bahwa pada umumnya pelanggan menginginkan produk yang memiliki karakteristik lebih cepat (*faster*), lebih murah (*cheaper*) dan lebih baik (*better*).

Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat, pelayanan untuk masyarakat tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul timbulnya pelayanan umum tersebut. Dengan kata lain, terdapat korelasi antara kepentingan umum dengan pelayanan umum. Namun sebelum berbicara mengenai pelayanan umum, perlu kiranya klarifikasi tentang pengertian "umum" itu sendiri. Dari berbagai studi telaahan, istilah umum dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata *public* yang pengertiannya cukup luas.

Pelayanan yang dilakukan pemerintah sering juga disebut sebagai pelayanan umum sebagaimana dikemukakan oleh Wasistiono Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018) bahwa pelayanan umum adalah pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.

Dengan demikian yang dapat memberikan pelayanan umum kepada masyarakat luas bukan hanya instansi pemerintah-melainkan juga pihak swasta. Pelayanan umum yang dijalankan oleh instansi pemerintah bermotif sosial dan politik, yakni menjalankan tugas pokok serta mencari dukungan suara. Sedangkan pelayanan umum oleh pihak swasta bermotif ekonomi, yakni mencari keuntungan.

Plato, Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018) mengatakan bahwa pelayanan umum merupakan proses politik dan pemerintah yang mengandung unsur transformasi nilai budaya guna menumbuhkan kesadaran bermasyarakat, bernegara dan berpemerintahan yang dilandasi kearifan dan kebijakan dari setiap manusia. Aparat yang bersahabat dengan empati yang tinggi merupakan bagian dari proses pelayanan yang seharusnya, sehingga dengan sikap dan kepedulian pemerintah dalam melayani akan melahirkan respek masyarakat terhadap pemerintah (Rasyid, Taufiqurokhman dan Satispi Evi (2018).

Pelayanan pada dasarnya adalah kegiatan yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen yang dilayani yang bersifat tidak berwujud dan tidak dimiliki. Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Morman (Suryanto dalam Taufiqurokhman dan Satispi Evi, 2018)), mengenai karakteristik tentang pelayanan yaitu: Pelayanan bersifat tidak dapat diraba, pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindakan sosial, produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadiannya bersamaan dan terjadi di tempat yang sama. Karakteristik tersebut dapat menjadi dasar bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik. Pengertian yang lebih luas juga disampaikan oleh Daviddow dan Utal (Sutopo dan Suryanto dalam Taufiqurokhman dan Satispi Evi, 2018) bahwa pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan.

Pencapaian kepuasan pelanggan melalui kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan pendekatan:

1. Memperkecil kesenjangan-kesenjangan yang terjadi antara pihak manajemen dan pelanggan. Misalnya melakukan penelitian dengan metode pengamatan bagi para pegawai perusahaan tentang pelaksanaan pelayanan
2. Perusahaan harus mampu membangun komitmen bersama untuk menciptakan visi di dalam perbaikan proses pelayanan yang termasuk di dalamnya memperbaiki cara berpikir, perilaku, kemampuan, pengetahuan dan semua sumber daya manusia yang ada
3. Memberi kesempatan kepada pelanggan untuk menyampaikan keluhan. Pelayanan diartikan sebagai pemberian layanan keperluan orang yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelayanan. Menurut Tilaar (dalam Taufiqurokhman dan Satispi Evi, 2018) ada beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan pelayanan publik antara lain:

1. Dedikasi dan disiplin. Untuk memberikan sebuah pelayanan bermutu pada seorang manusia haruslah mempunyai rasa pengabdian terhadap tugas dan pekerjaannya. Dalam aktivitas yang merupakan target proses pelayanan harus normatif dan idealis. Sebab seorang yang memiliki dedikasi tinggi adalah manusia yang menyadari arti sebuah profesinya sendiri dan berusaha untuk mewujudkannya.
2. Jujur. Kejujuran sangat penting, bukan hanya orang lain tetapi juga terhadap diri sendiri. Terhadap orang lain seorang manusia haruslah dapat bekerja sama berdasarkan kepada saling percaya. Kejujuran berhubungan dengan kemampuan sendiri kita harus jujur terhadap apa yang kita buat dan apa yang kita tidak buat. Inilah sikap yang tidak profesionalisme. Kejujuran profesionalisme akan menghasilkan produk yang unggul dan terus-menerus dapat bersaing. Sikap profesionalisme ini ditandai oleh seorang manusia unggul yang mengetahui kapan dia berdiri sendiri dan kapan dia harus bekerja sama.
3. Inovatif. Seorang manusia unggul bukanlah seorang manusia rutin yang puas dengan hasil yang telah dicapai dan telah puas dengan status quo. Seorang manusia unggul adalah

seorang yang selalu gelisah dan mencari sesuatu yang baru. Tetapi yang dapat juga menemukan fungsi yang baru dan suatu penemuan.

4. Tekun. Seorang manusia unggul adalah seorang yang memfokuskan perhatian pada tugas dan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya atau suatu usaha yang sedang dikerjakannya. Ketekunan akan menghasilkan sesuatu karena manusia unggul tidak akan berhenti sebelum ia membuahkannya sesuai dengan kehidupan yang mementingkan mutu.
5. Ulet. Berkaitan dengan sikap tekun dan ulet, manusia unggul dengan hidup berdisiplin tidak mungkin seseorang yang ulet dan menggunakan jalan pintas dalam tugas dan pekerjaannya. Seseorang tekun dan ulet akan terus menerus melaksanakan tugasnya secara fokus sesuai dengan jadwal tanpa mencari jalan pintas dan merusak disiplin.
6. Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia merupakan aset yang dimiliki oleh instansi atau organisasi swasta maupun pemerintahan. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang handal dan profesional aktivitas suatu kantor akan memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap perkembangan atau pelayanan suatu organisasi.
7. Kepemimpinan. Merupakan salah satu kunci dalam menentukan terciptanya efisiensi dan efektifitas kerja, serta peningkatan kerja bawahan. Pimpinan dapat berhasil mengelola suatu organisasi yang dikelolanya bila pimpinan yang dimaksud dapat berperan dengan baik. Seorang pemimpin harus melakukan kegiatan dalam hal membimbing, mengarahkan perilaku bawahannya pada suatu tujuan tertentu.

Peran Sumber Daya Manusia dalam Sistem Pelayanan.

Dengan profesionalisme rendah yang terlihat dari indikator pelayanan yang tidak optimal, penggunaan waktu tidak produktif, belum optimalnya peranan inovasi dalam menjalankan tugas. Faktor sumber daya manusia menjadi faktor penentu selain sistem dan kebijakan yang telah diterbitkan. Banyak orang mengatakan pada akhirnya sumber daya manusia adalah yang menjalankan sistem pelayanan tersebut. Indikator rendahnya sumber daya manusia setidaknya tercermin dari tiga hal yakni kesejahteraan, penghargaan, dan sistem gaji pegawai negeri sipil. Pada tingkat yang sama pegawai dan produktivitas tinggi dan

rajin dengan pegawai negeri sipil yang malas dan tidak produktif dipastikan akan mendapat gaji yang sama jika masa golongan, dan ruang pangkat sama. Perkembangan teknologi informasi turut menghantarkan suatu gagasan atau ide untuk diketahui dan secara cepat dan murah. Pengetahuan yang tepat terhadap harapan dan kebutuhan masyarakat pada dasarnya dapat memberikan implikasi terhadap kemauan meningkatkan kompetensi, menggali potensi, dan cara baru untuk meningkatkan pelayanan. Hubungan kerja yang jelas sebagai alat ukur kinerja lembaga untuk itu diperlukan tindakan konkrit untuk mempertegas institusi yang bertanggung jawab dalam menyusun norma, standard, dan prosedur kerja, mengelola informasi, mereview, menganalisa, merumuskan dan menetapkan indikator kerja.

Terdapat perbedaan tujuan antara penghargaan atas profesionalisme antara yang terjadi di pemerintahan dibandingkan yang terjadi di kalangan swasta. Untuk itu adanya regulasi standard kinerja professional, memperkuat kelembagaan kepegawaian dalam pembinaan profesionalitas yang sesuai standard hidup layak serta penegakkan. Meningkatkan disiplin sumber daya manusia yang masih rendah dengan perubahan perilaku yang mendasar, hal itu terjadi melalui revitalitas pembinaan kepegawaian dan proses pembelajaran dengan membangun komitmen kuat dalam mengemban tugas sebagai pegawai negeri sipil, disertai pengembangan sistem pelayanan yang tepat dan efektif. Perubahan dalam membangun pola perilaku aparatur yang berorientasi pada pelayanan membangun kemitraan antara pemerintah dengan masyarakat yang dilayani dalam penyelenggaraan pelayanan serta membangun organisasi pemerintah berdasarkan pada kepercayaan dan pengembangan sistem yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Perlunya standard pelayanan yang jelas meliputi prosedur, jangka waktu, dan kalau perlu biaya yang jelas guna mendorong terciptanya lembaga pelayanan yang teratur dengan membangun sistem standarisasi pelayanan mulai dari input, sampai dengan output pelayanan. Staf program didorong untuk memantau pelaksanaan dan pengembangan pelayanan keuangan memainkan peran penting dalam mewujudkan tingkat pemahaman dan kepekaan

yang lebih baik maupun mentransfer pengetahuan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Bagaimana Partisipasi dalam Pelayanan Publik Dilakukan.

Dapat dilihat betapa pentingnya partisipasi masyarakat dalam setiap proses penyusunan kebijakan publik bagi pengembangan demokrasi penyelenggaraan pemerintahan. Karena begitu pentingnya partisipasi masyarakat, prinsip ini menjadi salah satu pilar dalam rangka mewujudkan *good governance*. Dalam konteks pelayanan public, paradigma baru yang menempatkan masyarakat hanya sebagai pelanggan sudah saatnya ditinggalkan. Pelayanan public bukan semata-mata kegiatan untuk mencari keuntungan tetapi harus dilihat juga sebagai kegiatan yang bernuansa social (bukan semata-mata bersifat ekonomis). Dalam aktivitas pelayanan public, masyarakat tidak hanya sebagai pelanggan tetapi juga sebagai pemilik negara dan pemerintah (penyelenggara layanan) dari hanya sebagai *customer* ke posisi sebagai *owner*. Sebagai pemilik dan pemberimandat kepada pemerintah, sudah sewajarnya masyarakat dilibatkan dalam setiap tahapan perumusan dan pengambilan kebijakan public termasuk kebijakan dalam pelayanan publik, yang di dalamnya menyangkut jenis pelayanan yang dibutuhkan, cara terbaik untuk menyelenggarakan pelayanan public, mekanisme untuk mengawasi proses pelayanan dan mengevaluasi pelayanan publik.

Partisipasi merupakan salah satu pilar dari *good governance* dalam pelayanan publik selain transparansi, akuntabilitas, dan fairness. Untuk mewujudkan *good governance* maka dipandang perlu diatur partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan pelayanan publik. Pemberian ruang kepada masyarakat untuk berpartisipasi ini sesuai dengan prinsip keterbukaan dalam negara demokrasi. Prinsip ini mengharuskan Penyelenggara Negara (pemerintahan) membuka diri terhadap hak masyarakat untuk memperoleh informasi yang benar, jujur, dan tidak diskriminatif mengenai penyelenggaraan negara. Partisipasi public dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas public dalam proses pengambilan kebijakan publik.

Walaupun mengetahui arti penting serta manfaat partisipasi dalam pelayanan publik, di banyak kasus pemerintah sering

mengelabui masyarakat dengan menjadikan partisipasi hanya sebagai jargon untuk memperoleh legitimasi public. Partisipasi yang demikian tentu tidak akan mendatangkan manfaat apapun bagi masyarakat. Oleh karena itu paling tidak perlu diidentifikasi metode atau instrument yang dapat digunakan untuk meningkatkan partisipasi. Urban Institute dan USAID, Pemerintah Skotlandia dalam penelitiannya yang tentang Customer and Citizen Focused Public Service Provision, menyebutkan ada beberapa instrumen yang dapat digunakan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyediaan pelayanan public, sebagai berikut:

1. Membuat saluran untuk menampung keluhan konsumen
2. Membuat saluran untuk menampung saran-saran dari konsumen
3. Melakukan survei konsumen
4. Melakukan kontak atau pertemuan dengan konsumen
5. Membuat forum untuk memperoleh masukan kualitatif dari konsumen, misalnya membantu forum konsumen

Untuk memperoleh pegawai handal dan kompeten perlu dilakukan proses pengukuran kompetensi yang obyektif dan transparan bagi setiap organisasi. Dengan dilakukannya pengukuran kompetensi diharapkan, akan dapat menjamin obyektivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan (*the right man on the right place*), pelatihan dan pengembangan, rotasi, promosi, hingga suksesi kepemimpinan. Di samping itu, akan dapat dipastikan terisinya setiap posisi jabatan secara tepat dan peran optimal, serta terciptanya system pengelolaan kinerja yang mendorong setiap individu termotivasi untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya untuk berkontribusi secara optimal dalam pencapaian target kinerja organisasi. Pelaksanaan pengukuran kompetensi pada instansi pemerintahan, akan sangat berguna dalam meningkatkan obyektivitas dan transparansi dalam proses rekrutmen, penempatan pegawai, pengangkatan dalam jabatan baik struktural maupun fungsional, perencanaan dan pelaksanaan serta pelaksanaan diklat, pengembangan karier, maupun dalam

mengkaji sistem remunerasi yang layak dan berkeadilan. Secara umum terdapat 2 (dua) tujuan pengukuran kompetensi (*competency assessment*).

Secara umum pengukuran kompetensi adalah proses menentukan apakah seseorang berkompoten atau tidak untuk menduduki jabatan tertentu, dengan cara membandingkan antara level kompetensi saat ini (*Current Competency Level/ CCL*) dengan standar yang ditetapkan atau level kompetensi yang dibutuhkan (*Required Competency Level/RCL*) dengan menggunakan berbagai alat atau instrument dan metode. Beberapa metode dan teknik yang dapat dipakai dalam melakukan pengukuran kompetensi (*competency assessment*) antara lain: 1) Abilitytest; 2) Wawancara (BEI); 3) In-tray/in-basket exercise; 4) Group Exercise; 5) Presentation Simulations; 6) Biodata (verifikasi terhadap dokumen tertulis berupa sertifikat atau bukti kompetensi lainnya).

Fungsi esensial manajemen sumber daya manusia aparatur seyogyanya diarahkan untuk dapat memastikan agar organisasi di lingkungan instansi pemerintah dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya dengan memiliki SDM yang dapat diandalkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi secara kuantitas maupun kualitas, kompeten, dan menghasilkan kinerja efektif hingga superior pada jabatan dan peranan masing-masing serta berkontribusi optimal dalam meningkatkan kinerja organisasi. Untuk dapat memenuhi fungsi vital tersebut, maka tidak bisa lain manajemen sumber daya manusia aparatur (manajemen PNS di Indonesia) harus mengacu kepada implementasi CB-HRM dengan berbagai aspeknya mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, rotasi, promosi, dan suksesi untuk memastikan terisinya setiap posisi, jabatan, dan peranan dengan orang-orang yang tepat di satu sisi, sementara di sisi lain harus pula diciptakan sistem pengelolaan untuk memastikan orang-orang tersebut termotivasi untuk mengerahkan kemampuan terbaik mereka untuk berkontribusi secara optimal, antara lain dengan seefektif mungkin menjalankan sistem kompensasi, fasilitas, jalur karier. Untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur pelayanan diperlukan perencanaan yang konsisten bagi pengembangan dan peningkatan kompetensi SDM pelayanan, baik melalui diklat-diklat teknis maupun fungsional. Oleh sebab itu, pengukuran

kompetensi (*competency assessment*) bagi SDM pelayanan publik menjadi suatu keharusan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Strategi Peningkatan Sdm Dalam Peningkatan Kinerja ASN.

Perubahan sistem pemerintahan daerah sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 yang kemudian disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang telah dilakukan perubahan dengan Undang-undang 12 Tahun 2008 tentang perubahan kedua Undang-undang Nomor 32 tahun 2004. Perubahan mendasar undang-undang ini terletak pada paradigma yang digunakan, yaitu dengan memberikan kekuasaan otonomi melalui kewenangan-kewenangan untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya, khususnya kepada Daerah Kabupaten dan Daerah Kota, dengan berpedoman kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia. Melalui dua undang-undang ini Bangsa Indonesia telah mengambil langkah untuk meninggalkan paradigma pembangunan sebagai pijakan pemerintah untuk beralih kepada paradigma pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Pemerintah meletakkan pembangunan pada landasan nilai pelayanan dan pemberdayaan. Dengan berlakunya UU No. 32 Tahun 2004 sebagaimana telah dilakukan perubahan kedua dengan Undang-undang No 12 Tahun 2008 Tentang Perubahan Kedua Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah tersebut telah menggeser paradigma pelayanan, dari yang bersifat sentralistis ke desentralistis dan mendekatkan pelayanan secara langsung kepada masyarakat. Dengan adanya perubahan sistem pemerintahan daerah berimplikasi pada perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 menjadi UU No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian. Perubahannya yang paling mendasar adalah tentang manajemen kepegawaian yang lebih berorientasi kepada profesionalisme SDM aparatur (ASN), yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat secara jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan, tidak partisan dan netral, keluar dari pengaruh semua golongan

dan partai politik dan tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. *UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA*

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR I1 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). *Manajemen SDM di Pemerintahan*. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.



CHAPTER 13

Paradigma Reformasi Pelayanan Publik adalah Penggeseran Pola Penyelenggaraan Pelayanan Publik dari yang semula berorientasi pada pemerintah sebagai penyedia menjadi pelayanan yang berorientasi kepada kebutuhan masyarakat sebagai pengguna (*user oriented*). Perangkat birokrasi, perlu menyadari bahwa pelayanan berarti pula semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi, keberhasilan dan kepuasan masyarakat yang dilayani. Perilaku “melayani, bukan dilayani”, “mendorong, bukan menghambat”, “mempermudah, bukan mempersulit”, “sederhana, bukan berbelit-belit”, “terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang” semestinya kuat mewarnai kultur korporasi (*corporate culture*) birokrasi pemerintah daerah. Kultur korporasi ini pada gilirannya adalah agregat dari sikap masing masing perangkat birokrasi pemerintah daerah. Agar pelayanan publik berkualitas, pemerintah daerah perlu mereformasi paradigma pelayanan publik yang telah ada. pelayanan publik juga memiliki beberapa sifat antara lain:

1. Memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya
2. Memiliki *wide stakeholders*
3. Memiliki tujuan sosial

4. Dituntut untuk akuntabel kepada publik
5. Memiliki *complex and debated performance indicators*
6. Seringkali menjadi sasaran isu politik

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia pasal 1 nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pengertian pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan demi memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas jasa, barang, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No.63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Menurut Ridwan dan Sudrajat (dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang diberlakukan dalam penyelenggaraan pelayanan yang wajib ditaati oleh pemberi dan atau penerima pelayanan. Adapun standar pelayanan yakni meliputi yaitu prosedur pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pegaduan, waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan, biaya atau tarif pelayanan termasuk rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan, hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggaraan pelayanan publik, kompetensi petugas pemberi pelayanan harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan.

Meskipun mengetahui arti pentingnya dan manfaat partisipasi dalam pelayanan publik, di banyak kasus pemerintah sering mengelabui masyarakat dengan menjadikan partisipasi hanya sebagai jargon untuk memperoleh legitimasi public. Partisipasi

yang demikian tentu tidak akan mendatangkan manfaat apapun bagi masyarakat. Oleh karena itu paling tidak perlu diidentifikasi metode atau instrument yang dapat digunakan untuk meningkatkan partisipasi. Dalam upaya untuk berpartisipasi dalam pelayanan publik, masyarakat seringkali menghadapi beberapa kendala. Kendala-kendala tersebut bisa berasal dari diri masyarakat sendiri dan bisa juga berasal dari pemerintahan. Kendala-kendala tersebut antara lain:

1. Sistem yang terbangun belum memberikan ruang yang luas, aman, dan memadai bagi pengembangan partisipasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik
2. Masih rendahnya kesadaran masyarakat bahwa pelayanan publik merupakan bagian dari kehidupan sosial-politiknya yang oleh karenanya masyarakat harus juga terlibat dalam proses pengambilan kebijakan berkaitan dengan pelayanan publik
3. Masih rendahnya kapasitas atau kemampuan masyarakat untuk melakukan partisipasi. Dalam melakukan partisipasi dalam pelayanan publik dibutuhkan keaktifan masyarakat. Partisipasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas karena esensi dari partisipasi adalah masyarakat aktif. Tanpa masyarakat aktif, ruang partisipasi yang sudah terbuka tidak akan dapat dimanfaatkan secara optimal.
4. Belum terbangun kemauan dan komitmen politik dari legislative untuk melibatkan masyarakat dalam pelaksanaan fungsi kontrol terhadap pelayanan publik. Bahkan dalam banyak kasus oknum anggota DPRD terlibat dalam berbagai penyimpangan pelaksanaan pelayanan publik
5. Sudah berkembangnya kultur tanpa partisipasi dalam pelaksanaan pelayanan publik, sehingga partisipasi sering dimaknai sebagai ekspresi resistensi
6. Sistem informasi pelayanan publik masih bersifat pasif. Untuk mendapatkan informasi, masyarakat sendiri yang harus mencari informasi berkaitan dengan segala yang berkaitan dengan pelayanan publik. Sistem ini jelas tidak mendorong inisiatif masyarakat untuk mengambil bagian dalam proses pengawasan terhadap pelayanan publik

7. Perangkat hukum yang dapat menjadi dasar yang memberikan jaminan bagi partisipasi masyarakat masih minim. Perangkat hukum yang memberi ruang bagi partisipasi masyarakat ini penting karena selain supaya masyarakat mengetahui hak, kewajiban, tanggungjawab serta mekanisme dalam berpartisipasi, masyarakat juga memperoleh perlindungan hukum dalam menggunakan haknya tersebut.

Agar dapat memenuhi keinginan masyarakat yang *ultimate goal* nya bermuara pada kepuasan publik, beberapa langkah perlu direalisasikan. Langkah langkah tersebut adalah mereformasi paradigma pelayanan publik yang telah *old fashioned* yang sudah tidak sesuai lagi dengan jiwa otonomi daerah. Kedua, segera disahkannya UU tentang Pelayanan Publik. Ketiga, mencoba mengkreasi (*rethinking, reshaping, redesigning*) model pelayanan publik agar sesuai dengan perkembangan jaman dan situasi daerah setempat. Ada beberapa model pelayanan publik dalam kerangka desentralisasi. Model pertama yang paling lama dan paling banyak dianut oleh berbagai negara di dunia, terutama negara berkembang adalah model *traditional bureaucratic authority*. Sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang makin meningkat, tuntutan yang lebih terbuka, serta perkembangan globalisasi yang memicu peningkatan yang lebih cepat lagi dalam kebutuhan dan tuntutan akan layanan publik, maka model birokrasi tradisional tersebut biasanya dianggap tidak lagi memadai. Berkenaan dengan hal tersebut, beberapa model di bawah ini yang merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh Tim Direktorat Aparatur Negara Th 2004, yang kiranya dapat digunakan pemerintah daerah dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publiknya, seperti:

1. Model Kelembagaan. Format kelembagaan (Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap - UPTSA) difungsikan sebagai *frontline* dari dinas-dinas yang ada untuk menjadi satusatunya lembaga yang berhubungan dengan masyarakat yang memerlukan berbagai pelayanan. Lembaga ini menganut struktur organisasi yang ramping dan datar sehingga mempercepat gerak dan mempermudah keputusan tanpa harus menunggu keputusan yang berjenjang dan sangat birokratis

2. Model Pengelolaan Organisasi Pelayanan Publik. Model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini dimaksudkan untuk memberdayakan lembaga pelayanan publik sehingga dapat mengoptimalkan fungsi pelayanan publik dan sesuai dengan perkembangan tuntutan perkembangan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Dengan melihat model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini, ada beberapa aspek yang dianggap sangat memilikidampak langsung terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu: aspek *kepemimpinan, sistem kelembagaan, SDM, partisipasi masyarakat*.
3. Model Siklus Layanan (*Momment of Truth*). Fungsi pelayanan publik dan sesuai dengan perkembangan tuntutan perkembangan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Dengan melihat model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini, ada beberapa aspek yang dianggap sangat memiliki dampak langsung terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu: aspek *kepemimpinan, sistem kelembagaan, SDM, partisipasi masyarakat*.
4. Model Standar Pelayanan Minimal. Dalam hal untuk menggali pandangan masyarakat terhadap mutu pelayanan yang diberikan oleh UPTSA yang didasarkan pada beberapa kategori, aspek-aspek yang dijadikan dasar pengukuran meliputi beberapa unsur, diantaranya: *tangibility, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*. Namun demikian, berbagai cara yang diusulkan di atas, tidak dapat terlaksana dengan sempurna apabila prasyarat utama diabaikan. Prasyarat tersebut meliputi 5 (lima) aspek yaitu proses dan prosedur, persyaratan pelayanan, sarana dan prasarana yang dibutuhkan, waktu dan biaya pelayanan serta pengaduan keluhan (*complaining*). Selain itu, terdapat empat gap yang perlu diperhatikan dalam setiap pelayanan publik, yaitu:
 1. Kesenjangan antara jasa yang dipersepsikan oleh manajemen dengan jasa yang diharapkan oleh konsumen,
 2. Persepsi manajemen terhadap harapan konsumen dengan apa yang ditangkap oleh bawahan/ karyawannya,
 3. Konsep pelayanan yang dimengerti oleh karyawan dengan komunikasi dan aktifitasnya dalam memberikan pelayanan kepada konsumen,

4. Tindakan dari pemberi layanan dengan jasa yang dipersepsikan oleh konsumen.

Berdasarkan model di atas, maka persoalan pelayanan bukan saja tanggung jawab dari karyawan terdepan (*front liner saja*) melainkan juga merupakan tanggung jawab dari pimpinan instansi dan juga seluruh karyawan lainnya. Peningkatan kualitas pelayanan publik yang dilakukan di daerah-daerah seyogyanya dapat diwujudkan melalui terbentuknya komitmen moral yang tinggi dari seluruh aparatur daerah dan dukungan *stakeholders* lainnya. Selain tim internal pemerintah daerah, seyogyanya keterlibatan *stakeholder* lainnya (tim eksternal) perlu dilibatkan guna memberikan masukan, evaluasi dan saran-saran yang berguna bagi terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam hal ini, budaya perusahaan merupakan hal yang juga menjadi faktor penentu dalam memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. era demokratisasi dan desentralisasi saat ini, seluruh perangkat birokrasi, perlu menyadari bahwa pelayanan berarti pula semangat pengabdian yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan dalam membangun. Penguatan kelembagaan untuk meningkatkan pengelolaan kualitas pelayanan publik ini ditujukan pada pelayanan publik dengan model satu pintu dan pelayanan yang berbasis pada pelayanan administrasi dokumen. Model ini terbagi menjadi empat model yaitu:

1. Model kelembagaan, yang mana model ini difungsikan sebagai *frontline* dari dinas-dinas yang ada,
2. Model pengelolaan organisasi pelayanan publik untuk memberdayakan lembaga pelayanan publik dalam mengoptimalkan fungsi pelayanan publik,
3. Model siklus layanan yaitu instansi/unit terkait tetap melaksanakan kewenangan dan tugas-fungsinya, serta dapat menempatkan petugasnya pada tempat tersebut.
4. Model standar pelayanan minimal yaitu proses pelayanan umum, agar benar-benar dapat berpihak kepada masyarakat yang sangat memerlukan layanan yang prima. Ke empat model tersebut diperkuat oleh 3 faktor utama yaitu faktor kepemimpinan, faktor system atau organisasi, dan faktor budaya masyarakat.

Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat, pelayanan untuk masyarakat tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul timbulnya pelayanan umum tersebut. Dengan kata lain, terdapat korelasi antara kepentingan umum dengan pelayanan umum. Melibatkan masyarakat untuk secara aktif mengawasi, mengevaluasi, dan memberi masukan akan menumbuhkan suasana hubungan antara publik dengan pemberi pelayanan terbina secara harmonis di mana sikap birokrasi menjadi lebih terbuka, jujur, transparan, serta tidak diskriminatif.

Menurut Kotler (dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) menjelaskan bahwa jasa (services) adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun. Menurut Parasuraman et. Al. dan Haywood farmer (dalam Warella, 1997) ada tiga karakteristik utama pelayanan jasa yaitu:

1. Intangibility, berarti bahwa pelayanan pada dasarnya bersifat performance dari hasil pengalaman dan bukannya suatu objek. Kebanyakan pelayanan tidak dapat dihitung, diukur, diraba, atau ditest sebelum disampaikan untuk menjamin kualitas.
2. Heterogenity, berarti pemakai jasa atau klien memiliki kebutuhan yang sangat heterogen. Pelanggan dengan pelayan yang sama mungkin memiliki prioritas yang berbeda. Demikian pula performance sering bervariasi dari satu prosedur ke prosedur lainnya bahkan dari waktu ke waktu.
3. Inseparability, berarti produksi dan konsumsi suatu pelayanan tidak terpisahkan. Konsekuensinya di dalam industri pelayanan kualitas tidak direkayasa ke dalam produksi di sektor pabrik dan kemudian di sampaikan kepada pelanggan tetapi kualitas terjadi selama penyampaian pelayanan, biasanya selama interaksi antara klien dan penyedia jasa.

Tjosvold (sebagaimana yang dikutip dari bukunya Sadu wasistiono, 2003, dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) mengemukakan bahwa melayani masyarakat baik sebagai kewajiban maupun sebagai kehormatan merupakan dasar bagi

terbentuknya masyarakat yang manusiawi yang artinya pemberian pelayanan kepada masyarakat merupakan kewajiban utama bagi pemerintah. Perannya di dalam pemberi pelayanan adalah bertindak sebagai katalisator yang mempercepat proses pelayanan sesuai dengan apa yang seharusnya.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelayanan

Menurut Tilaar (2001, dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) ada beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan pelayanan publik antara lain:

1. Dedikasi dan disiplin - Untuk memberikan sebuah pelayanan bermutu pada seorang manusia haruslah mempunyai rasa pengabdian terhadap tugas dan pekerjaannya. Dalam artivisi yang merupakan target proses pelayanan harus normatif dan idealis. Sebab seorang yang memiliki dedikasi tinggi adalah manusia yang menyadari arti sebuah profesinya sendiri dan berusaha untuk mewujudkannya.
2. Jujur. Kejujuran sangat penting, bukan hanya orang lain tetapi juga terhadap diri sendiri. Terhadap orang lain seorang manusia haruslah dapat bekerja sama berdasarkan kepada saling percaya. Kejujuran berhubungan dengan kemampuan sendiri kita harus jujur terhadap apa yang kita buat dan apa yang kita tidak buat. Inilah sikap yang tidak profesionalisme. Kejujuran profesionalisme akan menghasilkan produk yang unggul dan terus-menerus dapat bersaing. Sikap profesionalisme ini ditandai oleh seorang manusia unggul yang mengetahui kapan dia berdiri sendiri dan kapan dia harus bekerja sama.
3. Inovatif. Seorang manusia unggul bukanlah seorang manusia rutin yang puas dengan hasil yang telah dicapai dan telah puas dengan status quo. Seorang manusia unggul adalah seorang yang selalu gelisah dan mencari sesuatu yang baru. Tetapi yang dapat juga menemukan fungsi yang baru dan suatu penemuan.
4. Tekun. Seorang manusia unggul adalah seorang yang memfokuskan perhatian pada tugas dan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya atau suatu usaha yang sedang

dikerjakannya. Ketekunan akan menghasilkan sesuatu karena manusia unggul tidak akan berhenti sebelum ia membuahkan sesuai dengan kehidupan yang mementingkan mutu.

Terdapat perbedaan tujuan antara penghargaan atas profesionalisme antara yang terjadi di pemerintahan dibandingkan yang terjadi di kalangan swasta. Untuk itu adanya regulasi standard kinerja professional, memperkuat kelembagaan kepegawaian dalam pembinaan profesionalitas yang sesuai standard hidup layak serta penegakkan. Meningkatkan disiplin sumber daya manusia yang masih rendah dengan perubahan perilaku yang mendasar, hal itu terjadi melalui revitalitas pembinaan kepegawaian dan proses pembelajaran dengan membangun komitmen kuat dalam mengemban tugas sebagai pegawai negeri sipil, disertai pengembangan sistem pelayanan yang tepat dan efektif. Perubahan dalam membangun pola perilaku aparatur yang berorientasi pada pelayanan membangun kemitraan antara pemerintah dengan masyarakat yang dilayani dalam penyelenggaraan pelayanan serta membangun organisasi pemerintah berdasarkan pada kepercayaan dan pengembangan sistem yang berorientasi pada kepuasan masyarakat. Perlunya standard pelayanan yang jelas meliputi prosedur, jangka waktu, dan kalau perlu biaya yang jelas guna mendorong terciptanya lembaga pelayanan yang teratur dengan membangun sistem standarisasi pelayanan mulai dari input, sampai dengan output pelayanan. Staf program didorong untuk memantau pelaksanaan dan pengembangan pelayanan keuangan memainkan peran penting dalam mewujudkan tingkat pemahaman dan kepekaan yang lebih baik maupun mentransfer pengetahuan yang dibutuhkan oleh masyarakat.

Budaya Pelayanan Publik

Adanya sinyalemen ketidak berdayaan administrasi negara melalui birokrasinya dalam menghadapi masalah-masalah sosial, ekonomi, dan politik sudah dirasakan sejak lama. Kondisi semacam ini dalam perdebatan administrasi negara sering disebut sebagai 'krisis identitas' yang mempertanyakan kecenderungan peran dan posisi administrasi negara sebagai

ilmu ataukah sebagai praktik. Kesan semacam ini didukung oleh adanya fakta tumpang tindihnya antara posisi peran ilmu politik (ilmu pemerintahan) dan ilmu ekonomi (ilmu manajemen) dengan ilmu administrasi dalam praktik-praktik administrasi negara yang terkesan bersifat legal formal, spesifik, bernuansa budaya sentris, sampai dengan anggapan bahwa administrasi negara tidak memiliki persyaratan ilmiah dan teoritisasi yang sifatnya berlaku umum. Oleh karena itu Robert Dahl (1947, dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) menyarankan adanya studi perbandingan administrasi negara (atau studi perbandingan birokrasi) yang mampu melakukan terobosan, terutama dalam menjawab tantangan-tantangan pembangunan yakni masalah kemiskinan dan ketidakadilan sosial, terutama yang terjadi dinegaranegara berkembang dan negara-negara miskin. Produk dari pemikiran ini, kemudian berkembang dan melahirkan paradigma administrasi pembangunan (development administration paradigm) yang dibentuk oleh Ikatan Sarjana Administrasi Pembangunan Asia di Teheran (1966) yang bergerak dalam bidang penyempurnaan administrasi negara di wilayah timur.

Salah satu orientasinya adalah bagaimana administrasi negara mampu mengembangkan dirinya dalam melaksanakan fungsi-fungsi pembangunan, terutama dalam hal pelayanan publik yang dapat dipertanggungjawabkan (*responsibility*), memiliki daya tanggap yang kuat (*responsivity*) dan mampu mewakili kepentingan masyarakat (*representativity*) berdasar ketentuan hukum dan aturan yang berlaku dengan pancaran hati nurani (*akuntabelity*). Oleh sebab itu, pergeseran pemikiran administrasi semacam ini seharusnya tidak hanya membawa konsekuensi terhadap perubahan struktur, fungsi, finansial dan personalia dari organisasi birokrasi itu saja, tetapi yang lebih penting bagaimana perubahan struktur, fungsi, finansial dan personalia organisasi birokrasi mampu diikuti oleh perubahan kultur organisasi birokrasi dan perilaku manusia-manusia yang terlibat di dalamnya. Apabila perubahan ini dapat terwujud, maka apa yang diharapkan dalam orientasi efektivitas pelayanan publik, akan dapat tercapai.

Apakah Ada Teori Pelayanan Publik?

Jika pelayanan publik sebagai produk dari orientasi pemikiran Administrasi Pembangunan, dan administrasi pembangunan sebagai orientasi baru dari 2 reformasi administrasi negara, maka muncul pertanyaan, adakah teori khusus yang berkaitan dengan pelayanan publik? Gerald Caiden (1986) sebagai seorang pakar administrasi negara pernah menyindir tentang keberadaan teori administrasi negara tersebut. Menurut Caiden, administrasi negara itu terlalu banyak teori, tetapi tidak terdapat satupun teori yang dapat diberlakukan secara umum dari administrasi negara. Hal yang bernada sama pernah disampaikan pula oleh Fred.W Riggs (1964) dan Ferrel Heady (1966) yang mempertanyakan perihal isi dan kecenderungan dari teori administrasi negara yang dianggapnya tidak jelas metodologinya. Di sisi lain, dalam beberapa literatur pelayanan publik lebih dikenal sebagai tatanan konsep daripada tatanan teori (Thoha,1992; Munafe,1966; Djumara,1994; Hardjosoekarso, Kristiadi dan Saragih,1994). Secara ideal, persyaratan teori administrasi yang menyangkut pelayanan publik antara lain :

1. Harus mampu menyatakan sesuatu yang berarti dan bermakna yang dapat diterapkan pada situasi kehidupan nyata dalam masyarakat (konteksual)
2. Harus mampu menyajikan suatu perspektif kedepan
3. Harus dapat mendorong lahirnya cara-cara atau metode baru dalam situasi dan kondisi yang berbeda
4. Teori administrasi yang sudah ada harus dapat merupakan dasar untuk mengembangkan teori administrasi lainnya, khususnya pelayanan publik
5. Harus dapat membantu pemakainya untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena yang dihadapi
6. Bersifat multi disipliner dan multi dimensional (komprehensif)

Berdasarkan persyaratan pada poin enam di atas, Ferrel Heady, dalam Taufiqurokhman dan Satispi (2018) menyarankan adanya:

- a. Tindakan modifikasi terhadap teori administrasi negara klasik/ tradisional
- b. Perubahan isi dari teori administrasi yang lebih diorientasikan kepada kepentingan pembangunan
- c. Melakukan redefinisi secara umum terhadap sistem dan model-model pengembangan
- d. Menemukan perumusan baru teori administrasi yang bersifat middle range theory

Adapun Riggs F.W (1964, dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) menyarankan adanya pergeseran pendekatan metodologi penelitian administrasi (khususnya yang berkaitan dengan pengamatan fenomena pelayanan publik) dari :

- a. Pendekatan normatif ke pendekatan empiris
- b. Pendekatan ideografik ke pendekatan nomotetik
- c. Pendekatan struktural ke pendekatan ekologi
- d. Pendekatan behavior ke pendekatan post-behavior (pendekatan analogi)

Apabila hal-hal tersebut dapat dilakukan, maka diharapkan studi administrasi negara:

1. Mampu menciptakan konsep dan teori-teori baru yang dapat menerobos batas-batas kebudayaan
2. Mampu membandingkan ketentuan-ketentuan formal, hukum-hukum dan peraturan-peraturan yang ada sebagai landasan perumusan keputusan dan kebijaksanaan (pelayanan publik)
3. Mampu bertindak sesuai dengan kajian fakta dan data di lapangan

Kesimpulan sementara yang dapat diambil apabila administrasi negara ingin menemukan identitas teori-teori yang berkaitan dengan pelayanan publik, maka perlu adanya kegiatan studi komparatif administrasi negara dalam bidang pelayanan publik dan meningkatkan kegiatan penelitian atau riset lapangan yang berkaitan dengan proses perumusan kebijakan pelayanan publik.

proses implementasi pelayanan publik dan evaluasi produk pelayanan publik.

Budaya Birokrasi Pelayanan Publik

Ada asumsi menarik yang dipertanyakan, yaitu apakah budaya organisasi birokrasi mempengaruhi proses pelayanan publik, ataukah tradisi pelayanan publik akan mempengaruhi dan menciptakan budaya organisasi birokrasi? Jika yang pertama muncul maka akan terjadi stagnasi dan kekuatan statusquo dalam organisasi birokrasi; tetapi jika yang kedua muncul maka akan tercipta perubahan dan pengembangan organisasi birokrasi yang dinamis. Budaya organisasi (birokrasi) merupakan kesepakatan bersama tentang nilai-nilai bersama dalam kehidupan organisasi dan mengikat semua orang dalam organisasi yang bersangkutan (Siagian S.P., dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018). Budaya organisasi birokrasi akan menentukan: a) apa yang boleh dan yang tidak boleh dilakukan oleh para anggota organisasi, b) menentukan batas-batas normatif perilaku anggota organisasi, c) menentukan sifat dan bentuk-bentuk pengendalian dan pengawasan organisasi, d) menentukan gaya manajerial yang dapat diterima oleh para anggota organisasi, e) menentukan cara-cara kerja yang tepat. Secara spesifik peran penting yang dimainkan oleh budaya organisasi (birokrasi) adalah membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi; menciptakan jati diri para anggota organisasi; menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dan pekerja yang terlibat didalamnya; membantu menciptakan stabilitas organisasi sebagai sistem sosial; dan menemukan pola pedoman perilaku sebagai hasil dari norma-norma kebiasaan yang terbentuk dalam keseharian.

Karena itu Rondinelli D.A. (1981) pernah mengingatkan secara jelas bahwa penyebab kegagalan utama dalam melaksanakan orientasi pelayanan publik disebabkan (tugas desentralisasi) adalah: Kuatnya komitmen budaya politik yang bernuansa sempit; kurangnya tenaga-tenaga kerja yang terlatih dan trampil dalam unit-unit lokal; kurangnya sumber-sumber dana untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab; adanya sikap keengganan untuk melakukan delegasi wewenang; dan kurangnya infrastruktur teknologi dan infra struktur fisik dalam

menunjang pelaksanaan tugas-tugas pelayanan publik. Demikian juga Malcolm Walters (1994) menambahkan bahwa kegagalan daripada pelayanan publik disebabkan karena aparat (birokrasi) tidak menyadari adanya perubahan dan pergeseran yang terjadi dalam budaya masyarakatnya dari budaya yang bersifat hirarkhis, budaya yang bersifat individual, budaya yang bersifat fatalis, dan budaya yang bersifat egaliter. Pelayanan publik yang modelnya birokratis cocok untuk budaya masyarakat

hirarkhis; pelayanan publik yang modelnya privatisasi cocok untuk budaya masyarakat individual (yang anti hirarkhis); pelayanan publik yang modelnya kolektif cocok untuk budaya masyarakat fatalis (yang mendukung budaya hirarkhis dan anti budaya individu); sedangkan pelayanan publik yang modelnya memerlukan pelayanan cepat dan terbuka cocok untuk budaya masyarakat egaliter (yang anti budaya hirarkhis, anti budaya individu dan anti budaya fatalis).

Masalahnya sekarang, untuk masyarakat Indonesia dewasa ini tergolong dalam kategori budaya masyarakat yang mana? Masyarakat Indonesia saat ini sudah memasuki era budaya masyarakat egaliter; oleh karenanya bentuk pelayanan publik yang cocok adalah model pelayanan cepat dan terbuka. Menurut Grabiell A. Almond, 1960 (dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018) proses perubahan pembudayaan ini harus disebarluaskan atau disosialisasikan secara merata kepada masyarakat, dicarikan rekrutmen tenaga kerja (birokrasi) yang profesional, dipahami atau diartikulasikan secara tepat dan benar, ditumbuh kembangkan sebagai kepentingan masyarakat secara umum, dan dikomunikasikan secara dialogis. Hasil dari proses pembudayaan diharapkan mampu menciptakan pengambilan keputusan/ kebijaksanaan yang benar, menciptakan terbentuknya kelompok pelaksana kerja yang efektif, dan terciptanya tim pengawasan yang bertindak jujur dan obyektif. Pada akhirnya, proses ini berujung pada proses internalisasi kepribadian dan sinergi ekonomi masyarakat sebagai basis utamanya.

Berkaitan dengan penyelenggaraan pemerintahan, birokrasi sebagai ujung tombak pelaksana pelayanan publik mencakup berbagai program-program pembangunan dan kebijaksanaan-

kebijaksanaan pemerintah. Tetapi dalam kenyataannya, birokrasi yang dimaksudkan untuk melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan tersebut, seringkali diartikulasikan berbeda oleh masyarakat. Apabila masyarakat ingin menyelesaikan urusannya, berkaitan dengan pelayanan aparatur pemerintahan, birokrasi di dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, termasuk di dalamnya penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintahan (birokrasi) memberikan kesan adanya proses panjang dan berbelit-belit.

Tolok Ukur Kualitas Pelayanan Publik. Dalam tinjauan manajemen pelayanan publik, ciri struktur birokrasi yang terdesentralisir memiliki beberapa tujuan dan manfaat antara lain :

1. Mengurangi (bahkan menghilangkan) kesenjangan peran antara organisasi pusat dengan organisasi-organisasi pelaksana yang ada di lapangan
 2. Melakukan efisiensi dan penghematan alokasi penggunaan keuangan
 3. Mengurangi jumlah staf/aparat yang berlebihan terutama pada level atas dan level menengah (prinsip rasionalisasi)
 4. Mendekatkan birokrasi dengan masyarakat pelanggan
- Mencermati pandangan ini, maka dalam konteks pelayanan publik dapat digarisbawahi bahwa keberhasilan proses pelayanan publik sangat tergantung pada dua pihak yaitu birokrasi (pelayan) dan masyarakat (yang dilayani)

Islamy.I., dalam Taufiqurokhman dan Satispi (2018), menyebutkan beberapa prinsip pokok yang harus dipahami oleh aparat birokrasi publik dalam aspek internal organisasi yaitu :

1. Prinsip Aksestabilitas, di mana setiap jenis pelayanan harus dapat dijangkau secara mudah oleh setiap pengguna pelayanan (misal: masalah tempat, jarak dan prosedur pelayanan)
2. Prinsip Kontinuitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan harus secara terus-menerus tersedia bagi masyarakat dengan

kepastian dan kejelasan ketentuan yang berlaku bagi proses pelayanan tersebut

3. Prinsip Teknikalitas, yaitu bahwa setiap jenis pelayanan proses pelayanannya harus ditangani oleh aparat yang benar-benar memahami secara teknis pelayanan tersebut berdasarkan kejelasan, ketepatan dan kemantapan sistem, prosedur dan instrumen pelayanan
4. Prinsip Profitabilitas, yaitu bahwa proses pelayanan pada akhirnya harus dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien serta memberikan keuntungan ekonomis dan sosial baik bagi pemerintah maupun bagi masyarakat luas
5. Prinsip Akuntabelitas, yaitu bahwa proses, produk dan mutu pelayanan yang telah diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat karena aparat pemerintah itu pada hakekatnya mempunyai tugas memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Oleh karena itu dalam merespon prinsip-prinsip pelayanan publik yang perlu dipedomani oleh segenap aparat birokrasi pelayanan publik, maka harus disertai pula oleh sikap dan perilaku yang santun, keramahmatan dari aparat pelayanan publik baik dalam cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan proses pelayanan maupun dalam hal ketepatan waktu pelayanan. Dalam merespon, prinsip-prinsip pelayanan publik perlu dipedomani oleh segenap aparat birokrasi pelayanan publik, yang harus disertai pula oleh sikap dan perilaku yang santun, keramahmatan dari aparat pelayanan publik baik dalam cara menyampaikan sesuatu yang berkaitan dengan proses pelayanan maupun dalam hal ketepatan waktu pelayanan. Hal ini dimungkinkan agar layanan tersebut dapat memberikan kepuasan secara positif kepada orang-orang atau kelompok orang yang dilayani.

Ada 4 (empat) kemungkinan yang terjadi dalam mengukur kepuasan dan kualitas pelayanan publik ini, yaitu:

1. Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani dan pihak masyarakat yang dilayani sama-sama dapat dengan mudah memahami kualitas pelayanan tersebut (mutual knowledge)

2. Bisa jadi pihak aparat birokrasi yang melayani lebih mudah memahami dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik daripada masyarakat pelanggan yang dilayani (*producer knowledge*)
3. Bisa jadi masyarakat pelanggan yang dilayani lebih mudah dan lebih memahami dalam mengevaluasi kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi pelayanan publik (*consumer knowledge*)
4. Bisa jadi baik aparat birokrasi pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani sama-sama tidak tahu dan mendapat kesulitan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan publik (*mutual Ignorance*)

Menurut Luthans F (1995, dalam Taufiqurokhman dan Satispi, 2018), teori analisa yang dapat dipergunakan antara lain teori *Impression Management* yaitu bagaimana mengukur tingkat responsif, tingkat responsbelity dan tingkat representatif seseorang atau kelompok orang terhadap fenomena tertentu. Akan tetapi, dalam praktiknya dan tinjauan teoritis untuk menentukan tolok ukur kualitas pelayanan publik tidak semudah membalikkan telapak tangan. Suatu misal Richard M. Steers (1985) menyebutkan beberapa faktor yang berkepentingan dalam upaya mengidentifikasi kualitas pelayanan publik antara lain: variabel karakteristik organisasi, variabel karakteristik lingkungan, variabel karakteristik pekerja/aparat, variabel karakteristik kebijaksanaan, dan variabel parkatek-praktek manajemennya.

REFERENCES

Armstrong M (13th ed, 2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. E-ISBN 978 0 7494 6965 8

Armstrong M (10th ed, 2010). *A Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE*. Kogan Page Limited. ISBN 0-7494-4631-5

Bukit B, Malusa T, Rahmat Ab. 2017. *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zahir Publishing, Yogyakarta. ISBN: 978-602-61253-3-0

LEMBARAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA No.6, 2014. UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA

PERATURAN PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA NOMOR 17 TAHUN 2020 TENTANG PERUBAHAN ATAS PERATURAN PEMERINTAH NOMOR I1 TAHUN 2017 TENTANG MANAJEMEN PEGAWAI NEGERI SIPIL

Priyono. 2010. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Zifatama Publisher, Sidoarjo. ISBN : 978-602-6930-16-3

Suwatno dan Priansa D J (Edisi ke enam, 2018). *MANAJEMEN SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Penerbit Alfabeta Bandung. ISBN : 978-602-8800-67-9

Shalley. C. E., et.all. 2015. *Introduction: Integrating Creativity, Innovation, and Entrepreneurship to Enhance the Organization's Capability to Navigate in the New Competitive Landscape*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-992767-8

Syafri W & Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) Press. Jatinangor. ISBN 978-602-70587-1-2

Taufiqurokhman, Evi S, (2018). *Teori Dan Perkembangan Manajemen Pelayanan Publik*. UMJ PRESS, Tangerang

Zaenuri M, (2015). *Manajemen SDM di Pemerintahan*. LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.