

**PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK
MELALUI KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA**

Oleh

Soekiyono

NIP. 131569967

Universitas Terbuka

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS TERBUKA
2005**

PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK MELALUI KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Sudah menjadi kewajiban setiap negara untuk melaksanakan pembangunan untuk menuju kepada kehidupan yang lebih baik. Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang, telah lama melaksanakan pembangunan yang diwujudkan melalui pembangunan nasional yang dilakukan secara bertahap dan kontinyu. Adapun tujuan pembangunan nasional adalah untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur yang merata material dan spiritual berdasarkan pada Pancasila dan UUD 1945 dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia.

Sejalan dengan reformasi total, di bidang penyelenggaraan pelayanan publik pada organisasi maupun instansi pemerintah juga mengalami perubahan, dimana Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974, yaitu tentang pokok-pokok pemerintahan di daerah diganti dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah. Dalam penjelasan umum Undang-undang No. 5/1974 angka 4 a (2) disebutkan bahwa :

“Dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat dan pelaksanaan pembangunan, maka Undang-undang ini meletakkan titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II, dengan pertimbangan bahwa Daerah Tingkat II-lah yang lebih langsung berhubungan dengan masyarakat sehingga diharapkan dapat lebih mengerti dan memenuhi aspirasi-aspirasi masyarakat tersebut”.

Dalam Undang-undang No. 5 tahun 1974 sebenarnya telah meninggalkan sistem isi otonomi yang seluas-luasnya dan menganut otonomi daerah yang nyata dan bertanggung jawab. Ada beberapa prinsip otonomi yang terkandung oleh Undang-undang No. 5 tahun 1974 adalah sebagai berikut (Kaho, 1997) :

1. Pelaksanaan pemberian otonomi kepada daerah harus menunjang aspirasi perjuangan rakyat yakni memperkuat negara kesatuan dan mempertinggi tingkat kesejahteraan rakyat Indonesia seluruhnya;
2. Pemberian otonomi kepada daerah harus merupakan otonomi yang nyata dan bertanggung jawab;
3. Asas desentralisasi dilaksanakan bersama-sama dengan asas dekosentrasi dengan memberikan kemungkinan pula bagi pelaksanaan asas medebewind;
4. Pemberian otonomi kepada daerah lebih mengutamakan aspek keserasian dengan tujuan di samping aspek pendemokrasian;
5. Tujuan pemberian otonomi kepada daerah adalah untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam penyelenggaraan pemerintahan di daerah, terutama dalam pelaksanaan pembangunan dan pelayanan terhadap masyarakat serta untuk meningkatkan pembinaan kestabilan politik dan kesatuan bangsa;

Tujuan peletakkan kewenangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah peningkatan kesejahteraan rakyat, pemerataan dan keadilan, demokrasi dan penghormatan terhadap budaya lokal dan memperhatikan potensi dan keanekaragaman. Atas dasar itu, Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah memberikan kewenangan yang luas, nyata, dan bertanggung jawab kepada Daerah termasuk instansi yang ada di bawah kendalinya, sehingga memberi peluang kepada Daerah agar leluasa mengatur dan melaksanakan kewenangannya atas prakarsa sendiri sesuai dengan kepentingan masyarakat setempat dan potensi setiap daerah. Kewenangan ini pada dasarnya merupakan upaya untuk membatasi kewenangan Pemerintah dan kewenangan Provinsi sebagai Daerah Otonom, karena Pemerintah dan Provinsi hanya diperkenankan menyelenggarakan kegiatan otonomi sebatas yang ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah ini. Dilihat dari faktor pelayanan, maka secara umum otonomi lebih dimaksudkan untuk lebih meningkatkan pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

Setiap organisasi yang bergerak dalam sektor publik tentulah mempunyai tujuan yang jelas, dan dalam rangka mewujudkan tujuan tersebut, maka organisasi tersebut akan terus memberdayakan segala sumber daya yang

dimilikinya. Diantara beberapa sumber daya tersebut salah satunya yang memegang peranan amat penting adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peran yang strategis karena faktor produksi yang lain tidak ada artinya tanpa ada faktor produksi manusia. Pada saat ini, sejalan dengan perkembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia, semakin disadari perlunya perlakuan secara khusus terhadap sumber daya manusia. Berbagai upaya dilakukan untuk menciptakan kualitas sumber daya manusia (SDM), agar SDM memiliki semangat dan kegairahan kerja yang tinggi yaitu SDM yang mampu melakukan pekerjaan secara lebih giat dan lebih cepat sehingga diperoleh hasil yang lebih baik serta karyawan menyenangi pekerjaan yang dihadapinya (Nitisemito, 1996). Kondisi di atas berlaku untuk hampir semua jenis organisasi.

Kondisi ini juga berlaku bagi seluruh organisasi maupun badan pemerintah yang ada di daerah. Bagi sebagian besar organisasi publik yang umumnya dikelola oleh pemerintah terutama yang bergerak di bidang jasa selalu akan dihadapkan pada kenyataan (*das sein*) dan yang diharapkan (*das sollen*). Idealnya antara *das sein* dan *das sollen* tidak ada jarak (*gap*) yang terlalu jauh, andaikan tidak dapat terwujud satu sama lain. Tapi dalam kenyataan yang ada di lapangan, banyak sekali ditemui bentuk-bentuk pelayanan yang tidak ada kesesuaian antara *das sein* dan *das sollen*. Bentuk pelayanan yang seharusnya adalah terwujud dalam pelayanan prima, sedangkan bentuk pelayanan secara nyata dapat dilihat pada beberapa pelayanan publik yang ada saat ini. Bagi sebagian aparatur atau pegawai yang berada di lapangan ada dua kondisi dalam memandang *gap* antara *das sein* dan *das sollen*, yaitu melihatnya sebagai sebuah tantangan dan satu lagi adalah melihatnya sebagai sebuah kewajiban. Permasalahan yang ada adalah, banyak dari sumber daya manusia yang ada tidak memiliki kemampuan untuk memahami dan melakukan hal yang menjadi

perhatian publik, terlebih lagi mengenai pelayanan prima, yang pada saat ini merupakan bentuk ideal dari pelayanan publik.

B. Makna Pelayanan Publik

Bagi banyak organisasi pemerintah, pelayanan merupakan satu-satunya cara untuk memperoleh kepercayaan dari masyarakat. Kepercayaan masyarakat adalah jaminan dari pelayanan yang diberikan oleh organisasi, sedangkan bagi pemerintah, pelayanan merupakan satu-satunya cara untuk memberdayakan masyarakat yang dilayaninya (Eko Supriyanto dan Sri Sugiyanti, 2001). Sedangkan definisi pelayanan menurut Abdurrachman (1992) adalah : Pekerjaan atau prestasi yang dikorbankan atau dilakukan untuk memenuhi permintaan yang ada. Menurut Moenir (1995), pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain.

Aktivitas ini adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, panca indera dan anggota badan dan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang ataupun jasa. Proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang langsung inilah yang dinamakan pelayanan.

Dari berbagai pendapat di atas pengertian pelayanan merupakan aktivitas atau pekerjaan untuk memenuhi keperluan orang lain sesuai dengan permintaan.

”Keperluan tersebut biasanya berhubungan dengan kebutuhan masyarakat secara luas sehingga muncul istilah pelayanan sosial yang pada umumnya digunakan untuk menyatakan keanekaragaman pelayanan yang disediakan pemerintah seluruhnya atau sebagian dengan tujuan pokok untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat” (Conyers, 1991).

Semua pelayanan publik di masyarakat biasanya diorganisir oleh birokrasi pemerintah, dan di negara-negara berkembang mutu pelayanan publik merupakan masalah yang sering muncul, karena pada negara berkembang, umumnya permintaan akan pelayanan jauh melebihi kemampuan pemerintah

untuk memenuhinya, sehingga timbullah situasi kekurangan dan diperlukan penjatahan. Dengan demikian bagaimana menentukan pelayanan publik yang nyaman, adil dan merata serta mudah bagi warga negara adalah persoalan yang krusial serta sulit untuk dilaksanakan, termasuk bagi pemerintah Indonesia sampai ke tingkat pemerintah yang terendah. Peningkatan kualitas pelayanan selalu menjadi isu pokok pada organisasi atau lembaga yang memberikan pelayanan publik. Pelayanan seperti ini merupakan jenis pelayanan yang memberikan sumbangan kepada kesejahteraan masyarakat secara luas.

Eko Supriyanto dan Sri Sugiyanti (2001) mengidentifikasi ciri-ciri pelayanan publik yang sama dengan pelayanan dunia usaha pada umumnya, yaitu:

1. berusaha memenuhi harapan pelanggan dan merebut kepercayaannya, dan
2. kepercayaan pelanggan adalah jaminan atas kelangsungan hidup organisasi.

Selain ciri-ciri tersebut, pelayanan publik juga memiliki ciri-ciri khusus yang membedakannya dari pelayanan swasta, yaitu :

1. Sebagian besar layanan pemerintah berupa jasa dan barang tak nyata. Sebagai contoh : perijinan, sertifikat, jaringan komunikasi, informasi, peraturan dan lain sebagainya.
2. Selalu terkait dengan pelayanan-pelayanan lain, dan membentuk sebuah jalinan sistem pelayanan yang berskala regional, atau bahkan nasional.
3. Pelanggan internal cukup menonjol, sebagai akibat dari tatanan organisasi pemerintah yang cenderung birokratis.
4. Efisiensi dan efektivitas pelayanan akan meningkat seiring dengan peningkatan mutu pelayanan. Semakin tinggi mutu pelayanan kepada masyarakat, semakin percaya masyarakat kepada pemerintah, dan akan semakin tinggi peran serta masyarakat dalam kegiatan pelayanan.
5. Masyarakat secara keseluruhan diperlakukan sebagai pelanggan tak langsung, yang sangat berpengaruh pada upaya-upaya pengembangan pelayanan.

6. Tujuan akhir adalah menciptakan tatanan kehidupan masyarakat yang berdaya untuk mengurus persoalannya sendiri (Eko Supriyanto dan Sri Sugiyanti 2001)

Secara umum kinerja organisasi publik tidak terus menerus mengalami tumbuh kembang yang stabil, tetapi terdapat dinamika, dimana suatu saat memperlihatkan kinerja yang baik dan di lain waktu timbul keadaan sebaliknya. Sejak tahun 1980, terjadi gerakan besar-besaran untuk menata ulang kiprah organisasi pemerintahan di banyak negara. Gerakan ini dikenal dengan "*Reinventing The Government* (Regom)", gerakan ini sendiri dipelopori oleh kelompok negara persemakmuran. Pada intinya gerakan Regom ini mengajak organisasi pemerintah (publik) untuk tumbuh dan berkembang dengan menunjukkan ciri-ciri (Eko Supriyanto dan Sri Sugiyanti, 2001):

1. Katalitik: mengarahkan untuk menumbuhkan pelayanan masyarakat yang mandiri.
2. Menjadi milik masyarakat: menjadikan pelayanannya sebagai perangkat dinamika masyarakat dalam mewujudkan kesejahteraan umum.
3. Kompetitif: menyajikan pelayanan dengan mutu yang terbaik, dan biaya yang terjangkau oleh masyarakat secara luas.
4. Mengemban misi: aparatur pemerintah tidak boleh hanya sekedar menyelesaikan tugas pekerjaan.
5. Mengutamakan hasil akhir
6. Mengutamakan pelanggan: berusaha keras untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas.
7. Mendapat keuntungan: berusaha untuk mampu mendapatkan laba dari kegiatan pelayanannya.
8. Melihat ke depan: berusaha untuk mencegah timbulnya masalah-masalah sosial.
9. Desentralisasi: menghapus hirarki dalam pelayanan.
10. Menciptakan pasar.

C. Pentingnya Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kondisi yang tidak kalah penting dalam meningkatkan pelayanan adalah sistem kompetensi dari sumber daya manusia (SDM) itu sendiri. Permasalahan ini erat kaitannya dengan pemberdayaan yang dilakukan oleh organisasi terhadap

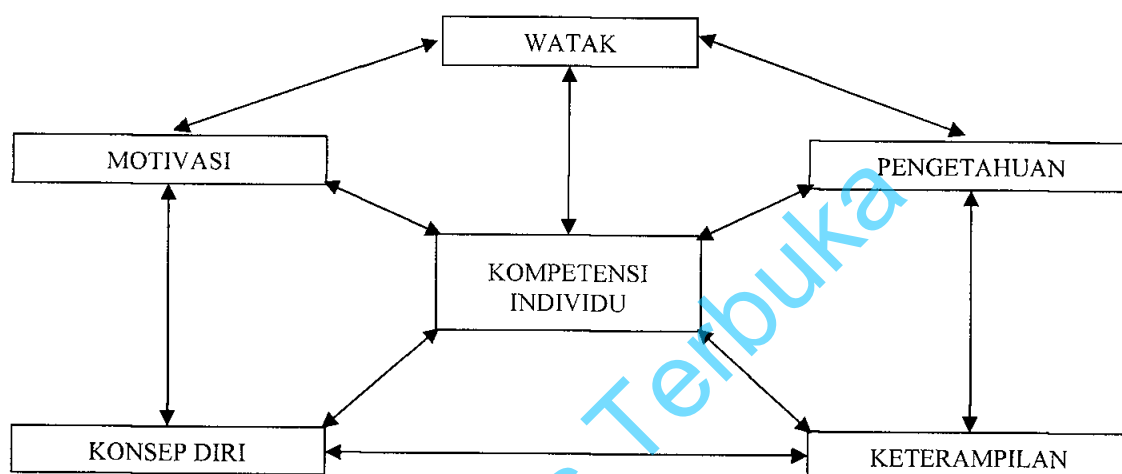
SDMnya. Pokok-pokok yang mendasarinya secara spesifik dalam pemberdayaan SDM, yaitu untuk menyediakan pelayanan kualitas konsumen yang lebih tinggi. Dengan mendorong kualitas pelayanan internal akan menghasilkan nilai jasa yang tinggi yang dihasilkan dalam kepuasan konsumen, sehingga tercipta loyalitas pengguna jasa yang akan menghasilkan image yang baik dan juga keuntungan tersendiri bagi organisasi. Jika SDM merasa diberdayakan maka melalui kemampuan pelayanannya (*service capability*) akan menghasilkan kepuasan terhadap konsumen eksternal. Kemitraan baru antara manajemen, konsumen, dan karyawan berdasarkan kejujuran, kepercayaan, perhatian, dukungan, dan kehormatan sebagai upaya pemberdayaan SDM.

Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang/ setiap SDM (individu) untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan/ jabatan secara sukses (efektif, efisien, produktif dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi organisasi/ perusahaan (Hadari Nawawi, 2003). Kompetensi merupakan kemampuan dengan tiga kriteria, yaitu (1) *Knowledge criteria* yaitu kemampuan intelektual mengenai pekerjaan/ jabatan sebagai tugas pokok, (2) *Performance criteria* yaitu kemampuan merencanakan, melaksanakan pekerjaan/ jabatan dan menilai hasilnya menggunakan alat dan melalui kerja sama, (3) *Product criteria* yaitu kemampuan mengukur dan menilai kemajuan dalam bekerja dengan berorientasi pada efisiensi, efektivitas/ produktivitas dan kualitas.

Kompetensi merupakan karakter seseorang dan mengindikasikan cara berperilaku dan berpikir diberbagai situasi yang keberadaannya untuk jangka waktu yang panjang dan menentukan efektifitas/kinerja yang unggul (Windiartono, 2003). Hal ini berarti kompetensi cukup dalam dan merupakan bagian yang mendorong kepribadian seseorang dan dapat memprediksi perilaku di berbagai situasi dan tugas-tugas jabatan.

Menurut Spencer dan Spencer dalam bukunya *Competence at work* (dalam Dyah Kusumastuti, 2001) mengemukakan bahwa berkaitan dengan

kompetensi individu yang merupakan kompetensi seseorang, kompetensi digambarkan sebagai karakteristik dasar seorang pekerja yang menggunakan bagian kepribadiannya yang paling dalam dan dapat mempengaruhi perilakunya ketika ia menghadapi pekerjaan dan akhirnya berpengaruh pada kemampuan untuk menghasilkan prestasi kerjanya. Kompetensi ini terbentuk dari lima karakteristik yaitu: watak, motivasi internal, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan, sebagaimana digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. *Competence at Work Model Superior Performance*

D. Operasionalisasi Pelayanan Prima

Pelayanan prima hanya akan berhenti sebagai angan-angan saja, jika tidak diterapkan secara nyata dalam penyelenggaraan sehari-hari pada setiap jenis pelayanan di lembaga kita masing-masing. Aplikasi pelayanan prima bukanlah hal yang mudah, karena membutuhkan tingkat kesungguhan (komitmen), penguasaan, dan konsistensi tindakan yang sangat tinggi. Di sini akan lebih banyak membahas segi penguasaan secara menyeluruh terhadap berbagai aspek operasional dari pelayanan publik. Dengan demikian, akan diperoleh gambaran yang lebih kaya dan realitas mengenai probematika maupun dinamika pelayanan publik.

Komitmen sungguh-sungguh dalam menyelenggarakan pelayanan prima tentu bersifat sangat pribadi. Hanya pegawai itu sendiri yang dapat mengetahui, menilai, mengukur, dan membangkitkannya. Namun demikian, pengalaman lapangan menunjukkan bahwa komitmen selain memang merupakan prasyarat untuk keberhasilan pelayanan prima, tetapi sekaligus juga merupakan salah satu hasil utama dari penyelenggaraan pelayanan yang prima. Setiap kali melaksanakan pelayanan, akan diperoleh rasa kepuasan sampai pada kadar tertentu. Kepuasan ini kemudian akan mendorong untuk lebih sungguh-sungguh menerapkan pelayanan itu sendiri. Jadi, seperti efek bola salju.

Pengalaman lapangan menunjukkan bahwa upaya mewujudkan pelayanan prima sungguh memerlukan waktu dan perhatian. Karena organisasi kita, dan juga masyarakat yang kita layani selalu tumbuh dan berkembang secara dinamis, maka aplikasi pelayanan prima akan lebih tepat jika disebut sebagai sebuah proses pembelajaran organisasi yang tak berkesudahan. Sebuah pencarian tanpa henti terhadap wujud nyata dari apa yang kita pahami sebagai 'prima' (yang terbaik).

Dilihat sebagai proses belajar, aplikasi pelayanan prima merupakan upaya perbaikan secara bertahap, dan berkelanjutan. Langkah-langkah perbaikannya perlu dilakukan dengan mengikuti siklus pengembangan pelayanan. Jika siklus ini diulang-ulang secara teratur dari waktu ke waktu, maka akan menghasilkan semacam alur spiral dari sejarah perkembangan sebuah pelayanan, menuju bentuknya yang semakin hari menjadi semakin prima.

Aplikasi pelayanan prima tidak berarti harus selalu dimulai dengan menciptakan jenis pelayanan yang baru sama sekali. Justru ide dasarnya adalah bagaimana dapat meningkatkan pelayanan yang telah ada selama ini agar lebih dapat memberdayakan masyarakat. Dengan demikian, akuntabilitas lembaga akan menjadi lebih tinggi, dan niscaya meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Aplikasi pelayanan prima juga tidak berarti hanya meningkatkan

keprimaan pelayanan, tetapi merupakan proses pembaharuan pelayanan yang harus terus menerus dilakukan, agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang terus meningkat. Untuk keperluan ini, dapat melangkah dengan mengikuti siklus pengembangan pelayanan seperti berikut :

1. Pembaharuan Disain Pelayanan

Titik awal dari siklus pengembangan pelayanan adalah pembaharuan disain. Yang dimaksud pembaharuan disini tidak harus selalu menciptakan yang baru sama sekali. Pelayanan yang sudah ada secara berkala juga memerlukan pembaharuan agar semakin dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Kebutuhan untuk menciptakan pelayanan yang baru sama sekali biasanya terjadi karena perubahan yang mendasar pada tingkat visi dan misi organisasi, sehingga dirasa perlu menyesuaikan tugas pokok dan fungsi unit-unit dalam organisasi bersangkutan.

Proses pembaharuan disain pelayanan melibatkan beberapa langkah kegiatan :

a) Menemukan Roh Pelayanan

Sebagai "*soft system*", inti pelayanan adalah proses transaksi antar manusia. sebuah transaksi antar manusia akan terasa kering jika tidak diisi dengan "roh". Kapan saja dapat berbica dan bergaul dengan orang lain, tetapi semuanya akan terasa hambar seperti angin lalu jika tidak mampu memberi makna yang khusus terhadap lawan bicara atau peristiwanya itu sendiri. Menemukan "roh" pelayanan diartikan sebagai upaya untuk cakap berdialog dengan diri sendiri, agar dapat menemukan makna dari kegiatan pelayanan yang akan diselenggarakan. Menemukan roh pelayanan harus dilakukan secara dialogis, dan bersama-sama oleh seluruh SDM unit organisasi yang terlibat dalam kegiatan pelayanan. JANGAN mulai dengan unit yang besar, tetapi mulai dengan unit terkecil

yang serahi untuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan sebuah pelayanan.

b) Menetapkan Jenis Pelayanan

Setelah berhasil menemukan roh pelayanan, kegiatan selanjutnya dalam pembaharuan disain pelayanan adalah menetapkan jenis-jenis pelayanan yang akan disajikan kepada publik. Penetapan jenis-jenis pelayanan yang harus diselenggarakan dapat didasarkan pada uraian tugas pokok dan fungsi dari unit bersangkutan.

c) Menghayati Kegiatan Pelanggan

Langkah selanjutnya dalam pembaharuan disain pelayanan adalah menghayati kegiatan pelanggan. Untuk setiap jenis pelayanan yang sudah ditetapkan kita mencoba menyusun **Daur Kegiatan Pelanggan**. Dengan daur ini kita secara kreatif mencoba memetakan semua kegiatan yang perlu dilakukan oleh para pelanggan ketika kita layani. Kreativitas pada tahap ini sangat berpengaruh terhadap keseluruhan disain dari sebuah proses pelayanan.. Inilah langkah penting untuk menciptakan sebuah pelayanan bermutu tinggi. Inilah pencerminan dari prinsip mengutamakan pelanggan. Kelebihan dari daur kegiatan pelanggan adalah kemampuannya untuk menggambarkan secara menyeluruh semua kegiatan pelanggan yang perlu dan yang mungkin harus mereka jalankan sebagai akibat dari kreativitas pelayanan yang diciptakan, baik itu sebelum melayani sampai sesudah melayani. Dengan demikian dapat menilai akibat dari kreativitas sendiri. Apa yang akan diutamakan, kemudahan dan kenyamanan pelanggan, atau teknik pekerjaan sendiri ?

d) Merancang Proses Pelayanan

Rancangan bagi keseluruhan proses pelayanan harus didasarkan pada kegiatan masyarakat, seperti yang sudah diciptakan dengan menggunakan daur kegiatan pelanggan seperti di atas. Hal seperti ini disebut dengan

pendekatan “mulai dari hasil akhir” (*start with the end*). Dengan pendekatan ini kita menyiapkan rancangan proses pelayanan secara bertahap mengikuti langkah-langkah :

- Menetapkan bentuk dari mutu layanan yang akan diterima oleh masyarakat, dengan sepenuhnya mengacu pada kegiatan mereka.
- Menetapkan kegiatan, unit pelaksana, dan sikap pelayanan agar bentuk dan mutu pelayanan diatas dapat benar-benar, menjadi kenyataan.
- Menetapkan prasarana, dan sarana yang dibutuhkan untuk dapat menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pelayanan di atas.
- Menetapkan alur kegiatan pelayanan.

2. Sosialisasi dan Koordinasi

Rancangan proses pelayanan yang sudah disusun perlu disosialisasikan kepada para “*stakeholder*”, yaitu pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan mati hidupnya pelayanan. Langkah sosialisasi sengaja dilakukan sebelum rancangan menjadi lebih matang sebagai sebuah prosedur pelayanan yang baku. Pendekatan seperti ini memang sengaja dipilih agar masih terbuka peluang lebar-lebar bagi para “*stakeholder*” untuk dapat ikut serta memperkaya pelayanan kita dengan aspirasi dan keberdayaan mereka.

a) “Stakeholder” Pelayanan

“*Stakeholder*” dari sebuah pelayanan sangat berbeda dengan pelayanan yang lain. Secara umum, komposisi “*stakeholder*” biasanya terdiri atas :

- Seluruh karyawan yang bertugas pada unit bersangkutan. Mereka secara nyata mengetahui kelebihan dan kekurangan dari unit, sehingga sebenarnya mereka inilah yang berhak memutuskan itu mungkin untuk dilaksanakan atau tidak.

- Atasan langsung yang bertugas membina unit bersangkutan. Atasan memiliki tugas untuk menjaga keselarasan pelayanan dengan kebijakan manajerial yang telah ditetapkan.
- Pimpinan organisasi. Mereka ingin mendapat jaminan bahwa rancangan pelayanan.
- Para tenaga fungsional yang terlibat dalam pelaksanaan pelayanan bersangkutan.
- Masyarakat pelanggan, yang biasanya dapat diwakili oleh pemerintah daerah DPRD, partai politik, atau organisasi sosial tertentu seperti LSM
- Organisasi profesi yang langsung maupun tidak langsung berkepentingan dengan kelangsungan hidup pelayanan.

Para “*stakeholder*” umumnya sangat antusias dalam pengembangan pelayanan. Selain dapat langsung menyampaikan aspirasinya, sering kali mereka juga merasa lebih berkementingan dan lebih berdaya untuk menjamin kelangsungan hidup pelayanan dari pada karyawan unit itu sendiri. Teknik sosialisasi rancangan proses pelayanan para “*stakeholder*” sangat beraneka ragam tergantung siapa yang dihadapi. Pada umumnya teknik interaksi tatap muka masih merupakan teknik paling efektif. Teknik ini dapat berupa presentasi, seminar, lokakarya, sarasehan, dan lain semacamnya.

b) **Koordinasi Pelayanan**

Kata koordinasi sangat mudah diucapkan, tetapi pelaksanaannya sangat sukar. Kesulitan melakukan koordinasi sebenarnya berpangkal pada tiadanya perangkat yang memadai, dan lemahnya komitmen di antara pihak-pihak yang terlibat. Oleh karena itu, koordinasi merupakan keharusan dalam operasionalisasi pelayanan prima. Setiap manajer pelayanan harus cakap melakukannya. Sebelum melakukan koordinasi

sebaiknya kita menata sudut pandang kita terlebih dahulu, selanjutnya dapat mulai melakukan koordinasi.

3. Menyusun Standar Pelayanan

Standar pelayanan merupakan dokumentasi resmi yang berisi rincian teknis dari sebuah sistem pelayanan. Standar pelayanan berguna sebagai pedoman kerja dari batasan mutu pelayanan yang harus dipenuhi oleh para pelaksana. Sedangkan bagi para pelanggan standar pelayanan berguna sebagai jaminan mutu pelayanan yang seharusnya mereka peroleh. Standar pelayanan umumnya memuat hal-hal seperti berikut :

a) Visi dan Misi Pelayanan

Pernyataan visi dan misi dalam standar pelayanan dimaksud untuk menunjukkan “roh” pelayanan yang menjiwai semua aspek dalam tatanan pelayanan. Bagi petugas pelayanan, pernyataan visi diharapkan mampu menggugah rasa kebanggaan dan semangat kejuangan mereka dalam bertugas, sedangkan pernyataan misi diharapkan dapat berperan sebagai koridor sejauh manakah mereka dapat melakukan kreativitas dan inovasi. Bagi para pelanggan, persyaratan visi mencerminkan ukuran normatif sejauh manakah pelayanan itu akan membela kepentingan mereka. Sedangkan dari pernyataan misi masyarakat dapat mengetahui ciri-ciri pelayanan yang akan diperoleh.

b) Jenis-jenis Pelayanan

Jenis-jenis pelayanan yang akan disajikan kepada para masyarakat harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci, meliputi pelayanan utama, pendukung, dan tambahan, jika terdapat perbedaan jenis pelayanan eksternal dan pelayanan internal juga harus dinyatakan secara tegas.

c) Spesifikasi Pelanggan

Sebuah proses pelayanan tentu tidak ditunjukkan untuk semua jenis pelanggan, tetapi sengaja dirancang secara khusus untuk kelompok pelanggan tertentu.

d) Prosedur pelayanan

Bagian ini merupakan bagian yang paling penting dari standar pelayanan. Penulisannya harus sangat rinci, dan biasanya meliputi hal-hal sebagai berikut :

- diagram alur kegiatan pelanggan
- prosedur persiapan pelayanan
- prosedur pelayanan inti
- prosedur penutupan pelayanan
- pengawasan & pengendalian mutu

Dalam pelayanan harus secara tegas dinyatakan ukuran mutu pelayanan yang akan diperoleh para pelanggan, dan tata cara untuk mengawasi serta mengendalikan mutu pelayanan tersebut.

e) Pengawasan dan Pengendalian Mutu

Dalam standar pelayanan harus secara tegas dinyatakan ukuran mutu pelayanan yang akan diperoleh masyarakat, dan tata cara untuk mengawasi serta mengendalikan mutu pelayanan tersebut. Pengawasan mutu pelayanan dapat diartikan sebagai semua upaya untuk memantau dan mengukur mutu pelayanan, baik secara internal oleh petugas pelayanan maupun secara eksternal oleh masyarakat. Sedangkan pengendalian mutu pelayanan diartikan sebagai prosedur untuk mengambil keputusan dan tindakan langsung yang dirasa perlu jika terjadi pelaksanaan yang menyimpang dari prosedur pelayanan yang baku.

4. Persiapan Penyelenggaraan

Setelah selesai dengan penyusunan standar pelayanan, langkah kemudian adalah persiapan penyelenggaraan pelayanan. Persiapan ini biasanya meliputi :

a) Penyediaan Sarana dan Prasarana

Penyediaan sarana dan prasarana pelayanan perlu dilakukan seperti rancangan proses pelayanannya agar baku mutu yang dikehendaki dapat benar-benar terwujud.

b) Pelatihan Tenaga Pelaksana Pelayanan

Pelatihan diperlukan khususnya jika ada pembaharuan yang mendasar pada desain pelayanannya, atau memang sedang menyiapkan pelayanan yang sama sekali baru. Bahan utama untuk pelatihan ini tentunya adalah standar pelayanan. Bahan lain yang tidak kalah penting untuk pelatihan adalah sikap pelayanan, tata cara menanggapi keluhan masyarakat, dan teknik membina citra positif.

c) Uji Coba Pelayanan

Uji coba diperlukan khususnya jika sedang mengembangkan pelayanan yang sama sekali baru atau terjadi perubahan alur kegiatan pelanggan yang berbeda dari prosedur pelayanan selama ini.

d) Pemasaran Pelayanan

Pemasaran yang sungguh efektif harus mulai digalakkan oleh lembaga pemerintah. Banyak persoalan dalam dunia pelayanan publik terjadi hanya karena pemasaran yang lemah. Sebagian besar pelayanan publik dinilai masyarakat masih jauh dari harapan mereka. Pada satu sisi hal ini memang terjadi karena pemerintah kurang memahami kebutuhan masyarakat. Tetapi di sisi lain, pemasaran yang lemah oleh pemerintah telah membiarkan terjadinya distorsi persepsi di kalangan masyarakat, sehingga timbul harapan-harapan yang sering kali sudah berlebihan dan

tidak masuk akal lagi. Gejala-gejala distorsi persepsi yang menonjol antara lain :

- Masyarakat enggan membayar biaya pelayanan.
- Masyarakat cenderung mengharapkan mutu pelayanan pemerintah dapat setingkat dengan dunia usaha.
- Masyarakat cenderung menyamaratakan mutu pelayanan pemerintah. Sekali mereka dikecewakan kepada siapa saja mereka akan mengatakan bahwa pelayanan pemerintah itu jelek.

E. Kesimpulan

Bentuk-bentuk pelayanan publik oleh organisasi pemerintah kepada masyarakat berjumlah ribuan dan secara teknis berbeda satu sama lainnya. Dari sekian ribu ini sudah dapat dinilai sebagai pelayanan prima masih belum banyak. Sebuah pelayanan dinilai sebagai pelayanan prima jika desain dan prosedurnya mematuhi beberapa prinsip yaitu mengutamakan kepentingan masyarakat, merupakan sistem yang efektif, melayani dengan hati nurani, melakukan perbaikan yang berkelanjutan dan memberdayakan masyarakat. Untuk mewujudkan hal itu semua ada beberapa langkah yang harus ditempuh, yaitu pembaharuan desain, penyusunan standar pelayanan, sampai dengan persiapan penyelenggaraan. Bila semua hal tersebut diperhatikan, maka layanan yang diberikan oleh lembaga pemerintah akan berbuah optimal dan dapat dikatakan prima atau sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, A, 1992, **Ensiklopedia Keuangan dan Perdagangan**, Jakarta.
- Conyers, Diana, 1991, **Perencanaan Sosial di Dunia Ketiga Suatu Pengantar**, Gajah Mada University Pers, Yogyakarta.
- Dyah Kusumastuti, 2001. **Manajemen Sistem Pengembangan Sumber Daya Dosen Sebagai Penjamin Mutu Di Perguruan Tinggi** (Studi tentang Pengaruh Kompetensi Individu terhadap Kinerja Dosen yang berorientasi pada Mutu dengan moderator Iklim Organisasi dan dukungan Sumber Daya di Institut Teknologi Bandung), Program Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Indonesia Bandung. (Desertasi tidak dipublikasikan)
- Eko Supriyanto dan Sri Sugiyanti, 2001, **Operasionalisasi Pelayanan Prima**, Lembaga Administrasi Negara RI, Jakarta.
- Hadari Nawawi, 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif**, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Kaho, Josef Riwu. 1997, **Prospek Otonomi Daerah di Republik Indonesia**, Rajawali Press, Jakarta.
- Moenir, A. S. , 1995, **Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Pegawai**, Gunung Agung, Jakarta.
- Nitisemito, A.S., 1996, **Manajemen Personalialia**, Cetakan Ketiga, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Windiartono (2003), **Personality: Individual Differences and Organitation Behavior**, Diktat Perkuliahan Program Pasca Sarjana UNSOED, Purwokerto.