

LAPORAN PENELITIAN MADYA

BIDANG ILMU



**Analisis Pola Layanan Pengaduan Masyarakat
(Studi Kasus Unit Sentra Pelayanan Bagian Pelayanan
Pengaduan Divisi Propam Mabes Polri)**

**Oleh:
Florentina Ratih Wulandari, SIP., M.Si
Dra. Siti Aisyah, M.Si**

**Jurusan Ilmu Administrasi/FISIP
UNIVERSITAS TERBUKA
Tahun 2012**

Lembar Pengesahan
Laporan Penelitian Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

1. a. Judul Penelitian : Analisis Pola Layanan Pengaduan Masyarakat (Studi Kasus pada Unit Sentra Pelayanan Masyarakat Bagian Pelayanan Pengaduan Propam Mabes Polri)
b. Bidang Penelitian : Keilmuan
c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Madya
d. Bidang Ilmu : Ilmu Administrasi Publik/ Administrasi Negara
2. Ketua Peneliti
a. Nama Lengkap : Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si
b. N I P : 19710609 199802 2 001
c. Gol. Kepangkatan : Penata / III/c
d. Jabatan Akademik : Lektor
f. Fakultas : FISIP
3. Anggota Peneliti
a. Jumlah Anggota : 1 (satu) orang
b. Nama Anggota dan Unit Kerja : Dra. Siti Aisyah, M.Si
4. a. Periode Penelitian : 2012
b. Lama Penelitian : 8 (delapan) Bulan
5. Biaya Penelitian : Rp.20.000.000 (Dua Puluh Juta Rupiah)
6. Sumber Biaya : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Seminar (nasional/regional)
Jurnal (nasional/ internasional)

Mengetahui,
Dekan FISIP-UT

Pondok Cabe, 15 Maret 2012
Ketua Peneliti,

Daryono, SH, MA, Ph.D
NIP 131 866 185

Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si
NIP 19710609 199802 2 001

Menyetujui,
Ketua LPPM

Menyetujui,
Kepala Pusat Keilmuan

Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si
NIP. 19660508 199203 1 003

Dra. Endang Nugraheni, M.Ed. M.Si
NIP. 19570422 198503 2 001

DAFTAR ISI

Halaman Judul	
Lembar Pengesahan	2
Daftar Isi	3
Abstrak	5
BAB I PENDAHULUAN	6
A. Latar Belakang Masalah	6
B. Rumusan Permasalahan	9
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Pola Layanan	11
B. Pendekatan 7s Mc Kinsey	11
C. Pola Layanan Publik	12
D. Kualitas Layanan	13
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	14
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	14
B. Fokus Penelitian	14
C. Lokus Penelitian	14
D. Metode Pengumpulan Data Lapangan	15
E. Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data	15
F. Tabel Metodologi Penelitian	17
G. Jadwal Penelitian	18
BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN	19
A. Pola Layanan Pengaduan Masyarakat Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	23
a) Jenis Pola, Bentuk, Tugas Utama Pokok dan Fungsi Layanan Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	23
b) Peta Sumber Daya Manusia Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	24

c) Dari Aspek Sistem Mekanisme (Proses dan Cara)	27
d) Dari Aspek Implementasi Prosedur Layanan	29
e) Perubahan Pola Layanan: Kondisi Sebelum dan Sesudah dibentuk Unit Yanduan Divpropam Polri	32
 B. Masalah-Masalah Layanan Pengaduan Masyarakat Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	 35
 BAB V SIMPULAN dan SARAN	 42
Simpulan	42
Saran	42
 DAFTAR PUSTAKA	 43
Curiculum Vitae	44
Lampiran	51
 GAMBAR-GAMBAR dan ILUSTRASI-ILUSTRASI	
Gambar I Alur Pelaporan Sebelum Terbentuk Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	31
Gambar II Alur Pelaporan Setelah Terbentuk Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	32
Gambar III Alur Mekanisme Pelayanan Pengaduan/ Laporan Masyarakat pada Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	40
Gambar IV Posisi Alur Pelayanan Pengaduan Masyarakat pada Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	41
Ilustrasi I Struktur Pola Layanan Sebelum Terbentuk Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	33
Ilustrasi II Struktur Pola Layanan Sekarang Setelah Terbentuk Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	33
Ilustrasi I Struktur Matriks Pola Layanan Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri	34

Abstract

Florentina Ratih Wulandari
Siti Aisyah

Analysis of Services Public Complaints Pattern (Case Study at Provost and Internal Security Division Public Complain Centre Service Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter)

60 pages+ 4 Figures + 3 Illustration + 4 Attachments

Literatures: 5 books + 11 Articles + 1 Annual Report of Provost and Internal Security Division Public Complain Centre Service Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter

Public Complain Centre Service is an essential unit for public service, because it conducts governmental interest and public interest, for making better, easier and faster the public service in term of bureaucracy reforms. Effectivity Public Complain Centre Service's performance is an indicator how public service runs to obtain its quality and goals for public, so does Provost and Internal Security Division Public Complain Centre Service Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter. This research was qualitative method and was analyzed with the frame of reference of service quality, pattern of public service, "Seven-S McKinsey" for system, shared value, style of management and structure analyzed. The main issue is how pattern of public service at Provost and Internal Security Division Public Complain Centre Service Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter and what are the problems be faced by this unit.

Result of these research are pattern of public service of Provost and Internal Security Division Public Complain Centre Service Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter use one stop one gate pattern which are combined with web service. Complain public service's effectivity are supported at this moment by profesional public servive trained officers, yet culture change need more time for comprehensively change than its looks.

Problem still in web network which is subjunction on to major communication other subregional Police Unit. The manual service system has been not firm enough supporting the electronic (web) service system yet. The unit still need a quality public service intensively for staffs, so do the chief, which is enriched with Indonesia Republic Civil Police core values internalization for strengthen complain public service work values, for public sakeness and Indonesia Republic Civil Police's role existency.

Recommendations for Provost and Internal Security Division Public Complain Centre Service Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter are making a step by step for manufacturing quality of complain pubic service which must be support by internal organization, for qualified and satisfied public service as Provost and Internal Security Division Indonesia Republic Civil Police Department Headquarter's mission and vision. These steps support by management knowledge of core values Division Indonesia Republic Civil Police's internalization intensively in this unit. For existency and effectivity public complain centre service, *first*, need an independent (autonomous) public complain centre service special unit for handling the public complains. Second, establish easier mechanism and system which are giving an outcome be handled and followed up with output transparency, so the case progress reports well informed for clients. Third, it need urgency of human resources development (capacity buliding) for personnel awareness or conciousness conduct to manufacturing quality of complain public service handling.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tonggak reformasi 12 Mei 1998 yang menjadi catatan sejarah, telah membentuk gerakan pembaharuan sistem politik, ekonomi dan social Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Gerakan pembaharuan tersebut telah menstimulasi perbaikan semua elemen pemerintah RI yang disertai pada lini layanannya, sekaligus menghapuskan segala bentuk keburukan praktik-praktik birokrasi (pathologi birokrasi) yang selama ini dirasakan masyarakat Indonesia. Gerakan reformasi tersebut juga melanda lembaga atau institusi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) untuk memperbaiki kinerja lembaga dan layanannya kepada masyarakat.

Reformasi administrasi Polri menjadi suatu kebutuhan untuk memperbaiki entitas lembaga Polri di mata masyarakat dan lembaga lainnya. Berbagai citra buruk yang melekat pada entitas Polri lebih banyak diakibatkan oleh perilaku tidak terpuji dari oknum aparat Polri terhadap masyarakat, yang seharusnya dilindungi. Bahkan, setiap tahun ada 200 hingga 500 oknum polisi di seluruh Indonesia yang dipecat karena melakukan berbagai pelanggaran hukum (diunduh dari artikel "Ratusan Polisi "Nakal" Dipecat Tiap Tahun" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/66>, Rabu 14 Maret 2012 pk. 10.37 WIB). Sampai tahun 2011, jumlah personil Polri per 2011 adalah sebanyak 387.470 orang yang terdiri dari 236 Perwira Tinggi (Pati), 12 ribu Pamen (Perwira Menengah), 29.750 Pama (Perwira Pertama), dan 345.417 Brigadir (diunduh dari artikel "Kapolri : Jumlah Personel Polri 387.470 Orang" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/62>, pada hari Rabu 14 Maret 2012 pk. 11.27 WIB). Sebagai gambaran jumlah penduduk Indonesia 237.556.363 orang, jika dibandingkan dengan jumlah personil Polri, maka perbandingan Polri dengan masyarakat, adalah 1 Polri: 613 masyarakat. Hal ini tidak seimbang dengan rasio ideal sesuai standar dalam Komunitas Kepolisian Dunia dimana rasio perbandingan jumlah polisi dengan penduduk adalah 1 : 400, dengan demikian untuk mencapai "rasio ideal" diperlukan penambahan personel sebanyak 213.063 orang. (diunduh dari artikel "Catatan Keberhasilan Polri" pada <http://www.komisikepolisianindonesia.com/secondPg.php?cat=umum&id=5891>, hari Kamis 15 Maret 2012 pk. 09.29 WIB)

Reformasi internal Polri dilaksanakan untuk menciptakan polisi sesuai harapan masyarakat sebagai pelayan dan pengayom. (diunduh dari artikel "Ratusan Polisi "Nakal"

Dipecat Tiap Tahun” pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/66>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 10.39 WIB). Konsepsi Reformasi Polri pada 3 (tiga) aspek perubahan yakni aspek struktural, aspek instrumental dan aspek kultural guna mewujudkan Polri yang profesional, bermoral dan modern. Semua perubahan ini bermuara pada perubahan tata laku, etika dan budaya pelayanan Polri. (diunduh dari artikel “Catatan Keberhasilan Polri” pada <http://www.komisikepolisianindonesia.com/secondPg.php?cat=umum&id=5891>, hari Kamis 15 Maret 2012 pkl. 09.08 WIB). Oleh sebab itu layanan menjadi salah satu objek reformasi Polri. Reformasi Polri dirumuskan sesuai dengan arah pelaksanaan tugas Polri, yakni (a) pelayanan mewujudkan keadilan, (b) pemberdayaan penciptaan kemandirian masyarakat dan (c) membangun untuk mencapai kesejahteraan (Kunarto, 1999: 266). Jadi, reformasi Polri dilakukan dengan mengganti pendekatan yang bertumpu pada komando (*military heavy*) menjadi paradigma kepolisian modern (*modern police*). Untuk saat ini, sedang dilakukan upaya pemolisian yang demokratis, yaitu polisi yang menghargai hak-hak sipil, tunduk pada prinsip-prinsip demokratis, good governance dan melaksanakan perpolisian modern berupa perpolisian masyarakat. Selain itu upaya untuk mendukung reformasi Polri dilakukan berupa internalisasi dan sosialisasi 10 Komitmen bersama anggota Polri dan maklumat Kapolri tentang pencegahan KKN di lingkungan Polri (diunduh dari artikel berita “Perpolisian Demokratis Untuk Mendukung Dunia Usaha di Indonesia Menuju Kelas Dunia” pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/63> pada Rabu 14 Maret 2012 pkl.10.56 WIB).

Dampak dari reformasi Polri, adalah berubahnya peran Polri bagi masyarakat, seperti yang dijelaskan oleh Kunarto (1999:266), bahwa peran Polri sesuai dinamika masyarakat dan reformasi Polri, antara lain sebagai: (a) fasilitator kepentingan massa (khususnya problema Kamtibmas), (b) regulator konflik dalam masyarakat, (c) mendorong potensi masyarakat untuk menjadi manusia yang sadar dan tata hukum serta mampu mengamankan dirinya (*law abiding citizens*). Reformasi Polri dan upaya penegakan hukum internal Polri perlu mendapat dukungan dari masyarakat, khususnya melalui media massa. Dalam beberapa pemberitaan, POLRI masih merasakan adanya muatan berita yang subyektif terhadap kinerja POLRI. Seperti yang disampaikan oleh Wakil Kepala Polri Komjen Pol Nanan Sukarna bahwa sebagian polisi dari 350 ribu personel di seluruh Indonesia ada yang berbuat melanggar hukum, dan itu menjadi sasaran empuk media untuk diberitakan, media juga jarang memberitakan hal yang baik-baik tentang polisi walaupun banyak aparat yang berprestasi. (diunduh dari artikel “Ratusan Polisi “Nakal” Dipecat Tiap Tahun” pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/66>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 10.44 WIB)

Secara konstruktif, peranan media massa telah menjadi kontrol bagi kinerja POLRI dan mendukung pembentukan citra Polri di masyarakat. Namun perlu disikapi pula adanya muatan subyektif dan politis pemberitaan citra buruk Polri akibat adanya pemberitaan media massa tentang *moral hazard* oknum Polri. Ke depan penyeimbangan berita dari masing-masing sisi juga perlu dibenahi oleh media massa sehingga informasi obyektif dapat lebih banyak diperoleh dan diakses masyarakat. Terkait hal tersebut, maka pada bulan Maret 2012, telah dilakukan penandatanganan memorandum of understanding Polri dengan Dewan Pers (diunduh dari artikel "MOu Polri dengan Dewan Pers pada <http://www.polri.go.id/news/rn/2#eobn>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 11.33 WIB).

Komitmen untuk melaksanakan reformasi Polri diwujudkan salah satunya melalui perbaikan layanan masyarakat, dimana besarnya jumlah pelayanan yang dilakukan oleh Polri selama tahun 2012 yang tercatat yaitu sebanyak 7.621.908 pelayanan dan dari sejumlah itu yang melakukan keluhan atas layanan (*complaint*) sebesar 5.701 atau sebesar 0,075 % . (diunduh dari artikel berita "Perpolisian Demokratis Untuk Mendukung Dunia Usaha di Indonesia Menuju Kelas Dunia" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/63> pada Rabu 14 Maret 2012 pkl.10.51 WIB). Beberapa upaya perbaikan layanan juga dilaksanakan oleh pihak Kepolisian Daerah, misalnya di Kalimantan Barat dengan membuka sms pengaduan masyarakat (diunduh dari artikel "Polisi Buka SMS Pengaduan" pada <http://www.polri.go.id/detail/news/pr/2163#eobn>, pada Rabu 14 Maret 2012 pkl. 11.06 WIB).

Munculnya *moral hazard* dan *bureacratic pathology* dalam birokrasi layanan Polri, mendorong Polri dalam hal ini Mabes Polri membentuk unit layanan pengaduan masyarakat terhadap oknum Polri, yang ditangani oleh Divisi Profesi dan Pengamanan Polri (Divisi Propam Polri). Unit layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri menjadi sentra layanan pengaduan masyarakat seluruh wilayah kerja Kepolisian Daerah di Indonesia. Unit layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri dibentuk sebagai salah satu wujud reformasi Polri dalam hal layanan masyarakat.

Tugas Divisi Propam Polri adalah membina dan menyelenggarakan fungsi pertanggungjawaban profesi dan pengamanan internal termasuk penegakan disiplin dan ketertiban di lingkungan Polri serta pelayanan pengaduan masyarakat tentang adanya penyimpangan tindakan anggota Polri atau PNS Polri. (diunduh dari artikel "Job Description Divisi Profesi Dan Pengamanan Polri (Divisi Propam Polri) Sesuai Dengan Peraturan Kapolri Nomor 21 Tahun 2010 Tanggal 14 September 2010 Lampiran "F" Divisi Propam Polri" pada <http://www.propam.polri.go.id/?mnu=7>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 13.46 WIB).

Data dari Divisi Propam Mabes Polri, mencatat jumlah pengaduan masyarakat yang diterima oleh satuan kewilayahan maupun Mabes Polri/Div Propam dalam bulan Juni 2010 sebanyak 174 laporan (terbukti = 0, tidak terbukti = 2, dan 172 laporan masih dalam proses) sebagian besar berisi keluhan masyarakat terhadap proses penyidikan yang masih dirasakan lambat dan perlakuan penyidik yang belum memberikan pelayanan yang profesional baik kepada pelapor maupun kepada tersangka. (diunduh dari artikel “ Analisa dan Evaluasi Bulan Juni Tahun 2010 Tentang Kejadian/Pelanggaran yang Dilakukan Oleh Anggota /PNS Polri” pada <http://www.propam.polri.go.id/?mnu=laporan&id=9>, pada hari Rabu 14 Maret 2012 pk. 13.26 WIB). Layanan masyarakat tersebut oleh Divisi Propam Mabes Polri, diakomodasi dengan membuat Unit Bagian Layanan Pengaduan Masyarakat (Bag Yanduan). Data pengaduan masyarakat dan respon Divisi Propam Mabes Polri per Januari 2012 menunjukkan bahwa dari Januari 2011 sampai dengan Desember 2011 ada 1.469 pengaduan dan sudah terjawab dan ditindaklanjuti 843 pengaduan (57,39%) (sumber: Laporan Rekapitulasi Pengaduan Masyarakat dan Respon Jawaban Januari 2011 – Desember 2011 Divisi Propam Mabes Polri). Data pengaduan masyarakat tersebut menunjukkan banyaknya laporan pengaduan masyarakat yang perlu ditangani Divisi Propam Mabes Polri. Oleh sebab itu, perbaikan pola layanan masyarakat, khususnya pada Sentra Pelayanan Pengaduan Mabes Polri merupakan kebutuhan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi dan bernilai strategis dalam rangka reformasi layanan Polri bagi masyarakat. Masalah-masalah di atas telah menjelaskan, kriteria cepat dan tepatnya penanganan kasus-kasus pengaduan masyarakat oleh Divisi Propam merupakan salah satu indikator berjalannya reformasi Polri dalam pelayanan masyarakat.

B. Perumusan Masalah

Dari paparan di atas, menunjukkan mekanisme perubahan pola layanan Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri merupakan salah satu bentuk reformasi Polri dalam pelayanan masyarakat. Bertolak dari latar belakang masalah di atas maka penelitian ini direncanakan untuk menjawab pertanyaan:

1. Bagaimana pola layanan pengaduan masyarakat yang dilakukan Polri pada Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri ?
2. Apa saja masalah-masalah yang dihadapi dalam perubahan pola layanan pada Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri?

C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian

C.1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari hasil penelitian ini adalah:

1. menjelaskan pola layanan pengaduan Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri .
2. mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi dalam pola layanan pada Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri.
3. memberikan rekomendasi akademis terkait pola layanan Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri.

C.2. Signifikansi Penelitian

Penelitian ini memiliki makna penting berupa kemanfaatan bidang akademis maupun bidang lainnya bagi pihak-pihak yang memanfaatkan hasil penelitian yang dilakukan. Secara rinci, arti penting penelitian ini adalah:

1. Dalam bidang keilmuan atau akademik, penelitian ini sebagai upaya eksplorasi secara ilmiah dan sistematis akan permasalahan pola layanan Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri.
2. Hasil penelitian ini sebagai kajian ilmiah tentang layanan publik yang dapat dijadikan acuan bagi peneliti dengan topik kajian yang serupa di masa datang.
3. Adapun secara praktis, penelitian ini sebagai satu wacana rekomendasi kepada pihak Polri terkait layanan publik dalam rangka reformasi administrasi Polri.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini, beberapa pemikiran dijadikan dasar untuk mengkaji permasalahan lebih dalam, antara lain terdiri dari pola layanan publik dan kualitas layanan publik.

A. Layanan Publik

Istilah publik mengacu pada arti kata umum, masyarakat. Pengertian dari pelayanan masyarakat menurut Thoha (1999:137) adalah:

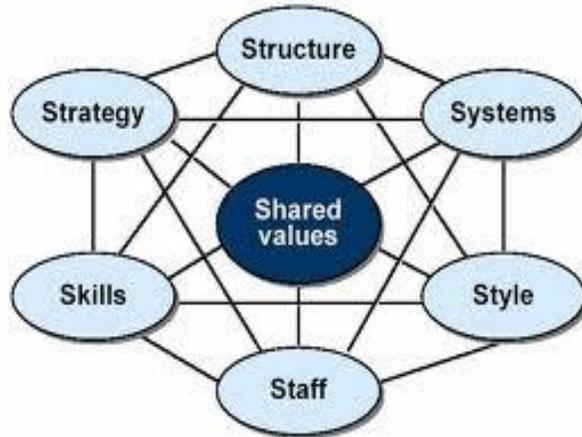
“suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang atau institusi tertentu untuk memberikan kemudahan dan bantuan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.”

Oleh karena itu, layanan Mabes Polri dalam hal layanan pengaduan masyarakat merupakan salah satu bentuk dari layanan masyarakat pada bidang keamanan dan ketertiban umum, sesuai dengan fungsi Polri. Layanan pengaduan masyarakat yang dilakukan Divisi Propam menarik untuk diteliti sebab layanan ini refleksi dari komponen feedback berupa *complaint service system* dalam suatu sistem manajemen layanan publik yang dipengaruhi oleh paradigma new public service.

B. Pendekatan 7s Mc Kinsey

Untuk menggali secara mendalam dan mendapatkan gambaran tentang analisis pola layanan pengaduan masyarakat yang dilakukan Divisi Propam melalui Sentra Layanan Pengaduan Masyarakat Divpropam Polri, maka digunakan pendekatan 7s McKinsey. Pendekatan 7s Mc Kinsey oleh Peters dan Waterman (2007:37-38) dinyatakan sebagai:

“...setiap pendekatan yang cerdas dalam pengorganisasian mencakup mencakup dan saling berhubungan dengan sedikitnya tujuh variabel: struktur, strategi, sumber daya manusia, gaya manajemen, sistem dan prosedur, konsep penuntun dan nilai-nilai bersama serta kekuatan atau keterampilan korporat saat ini dan yang diharapkan.”



C. Pola Layanan Publik

Layanan publik sebagai bentuk hasil pekerjaan pemerintah maupun institusi lainnya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, memiliki beragam corak dan karakteristik, demikian layanan Mabes Polri terhadap pengaduan masyarakat. Corak dan karakteristik tersebut merupakan tanggapan organisasi terhadap kebutuhan dan dinamika lingkungan. Corak dan karakteristik layanan publik identik dengan pola layanan publik. Menurut Batinggi (2008, 2.17-2.18) menyatakan bahwa pola pelayanan publik dapat dibedakan dalam 5 macam, antara lain :

- “1. Pola pelayanan teknik fungsional, yaitu pola pelayanan masyarakat yang diberikan oleh satu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangannya.
2. Pola pelayanan satu pintu merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya.
3. Pola pelayanan satu atap, pelayanan di sini dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing.
4. Pola pelayanan terpusat adalah pola pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan masyarakat yang bersangkutan.
5. Pola pelayanan elektronik adalah pola pelayanan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang terotomatisasi, dapat memberikan layanan ke pengguna yang sifatnya *on line* sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kapasitas pelanggan.”

Pola layanan pengaduan masyarakat di Bag Yanduan Propam Mabes Polri saat ini akan diteliti jenisnya dan kesesuaian dengan karakter layanan. Dari semua pola layanan yang dipaparkan di atas, ada 3 aspek utama yang terkandung dalam pola layanan tersebut, yakni, sumber daya manusia yang melakukan layanan, mekanisme dan prosedur layanan.

D. Kualitas Layanan

Menurut Batinggi (2008:1.40), kualitas pelayanan mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, dan diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar. Demikian pula, Divisi Propam Mabes Polri perlu meningkatkan kualitas layanan pengaduan masyarakat sesuai dengan ukuran kepuasan masyarakat akan layanan tersebut. Ukuran kepuasan akan layanan dapat diukur dengan 5 (lima) dimensi kualitas layanan, yang oleh Fitzsimmons (dalam Sedarmayanti, 2000: 204) diuraikan dalam aspek:

- “(1) *Reliability*, kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan
- (2) *Responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat
- (3) *Assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopanan, santun, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap konsumen
- (4) *Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen
- (5) *Tangibles*, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lainnya seperti peralatan atau perlengkapan yang menunjang pelayanan.”

Hasil pengukuran ke-lima ukuran kepuasan layanan di atas akan mendukung pemetaan layanan pengaduan masyarakat dari sisi lingkungan internal Divisi Propam Mabes Polri selaku penyedia layanan, baik sumber daya manusia pemberi layanan, sumber daya material maupun sumber daya non material.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian studi kasus ini menggunakan pendekatan kualitatif yang didukung dengan data kuantitatif. Berikut di bawah ini uraiannya:

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti untuk mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian adalah pendekatan kualitatif mengingat penelitian ini bertujuan menggali informasi mendalam tentang analisis pola layanan masyarakat dengan studi kasus pada Unit Sentra Pelayanan Masyarakat Bagian Pelayanan Pengaduan (Bag Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri. Mengutip apa yang dinyatakan oleh Neuman (2006:13) bahwa pendekatan kualitatif:

“ construct social reality; cultural meaning; focus on interactive processes; events; authenticity is key; value are present and explicit; theory and data are fused; situationally constraint; few cases, subject; thematic analysis; researcher is involved.”

Untuk kepentingan pendokumentasian kenyataan fenomena analisis pola layanan pengaduan masyarakat dengan studi kasus pada Unit Sentra Pelayanan Masyarakat Bag Yanduan Propam Mabes Polri yang menjadi objek penelitian, maka penelitian ini bersifat penelitian deskriptif.

B. Fokus Penelitian

Untuk menggali lebih dalam objek penelitian, maka peneliti menggunakan penelitian studi kasus pada Bagian Bagian Yanduan Propam Mabes Polri agar peneliti terfokus pada fenomena yang diteliti. Fokus penelitian ini adalah layanan pengaduan masyarakat mengingat bagi Polri, kinerja Polri dan kepuasan masyarakat akan layanan pengaduan masyarakat merupakan sebagian langkah reformasi Polri ke arah yang lebih baik.

C. Lokus penelitian

Lokus penelitian ada pada Bagian Yanduan Propam Mabes Polri. Hal ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa layanan pengaduan masyarakat yang ditangani Divisi Propam Mabes Polri merupakan layanan sentral dan terminal layanan dari berbagai layanan pengaduan masyarakat seluruh wilayah Kepolisian Daerah (Polda) di Indonesia. Oleh sebab itu, segala bentuk dan mekanisme layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri akan berdampak pada sistem layanan pengaduan masyarakat seluruh Indonesia.

D. Metode Pengumpulan Data Lapangan

Pada bagian ini, tim peneliti akan mengkaji data-data yang ada kemudian mencatatnya. Data-data yang terkumpul berasal dari hasil wawancara mendalam dan studi kepustakaan maupun dokumen lainnya untuk melengkapi temuan di lapangan. Teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan peneliti, antara lain dengan cara:

1. Observasi

Pada kegiatan ini, tim peneliti mengobservasi Bagian Yanduan Propam Mabes Polri, mengingat metode yang dilakukan bersifat *observational case study*. Observasi ini berguna untuk mengamati secara langsung kegiatan layanan di Bagian Yanduan Propam Mabes Polri, sekaligus mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Observasi pada Bagian Yanduan Propam Mabes Polri juga bermanfaat untuk menghindari bias data, sehingga peneliti dapat memahami situasi-situasi layanan pengaduan masyarakat di Bagian Yanduan Propam Mabes Polri sehingga terekam dengan baik semua peristiwa di lapangan. Observasi ini tentu juga sangat mendukung perolehan data akurat di lapangan selain data yang diperoleh peneliti dari wawancara mendalam. Hal ini juga dijelaskan oleh Irawan (2006:56), bahwa *observational case study* adalah penelitian yang terfokus pada sekelompok orang. Hasil yang diharapkan dari observasi layanan pengaduan masyarakat adalah sumber daya manusia, mekanisme (proses, cara dan) serta prosedur layanan yang diterapkan oleh Divisi Propam Mabes Polri dalam melaksanakan layanan pengaduan masyarakat.

2. Wawancara Mendalam

Setelah melakukan observasi, langkah berikutnya adalah menyiapkan pedoman wawancara untuk melakukan wawancara mendalam (*indepth-interview*). Dalam wawancara ini, tim peneliti hanya mencatat apa yang dikatakan oleh informan atau narasumber dan atau direkam dengan menggunakan kaset perekam. Teknik menentukan informan atau narasumber adalah *purposive*, yakni menentukan narasumber tertentu yang dianggap dapat memberikan informasi terkini dan lengkap akan layanan pengaduan masyarakat yang dilaksanakan Divisi Propam Mabes Polri. Untuk kepentingan tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan atau narasumber, antara lain:

- A. Kepala Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri.
- B. 3 (tiga) orang staf operasional pada Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri.
- C. Pakar (*expertise*) administrasi publik.

Aspek-aspek yang ingin digali dari wawancara mendalam tersebut adalah sumber daya manusia yang melaksanakan proses layanan, mekanisme (proses dan cara) serta implementasi prosedur layanan.

3. Studi Kepustakaan (Studi Dokumentasi atau Studi Literatur)

Studi literatur yang dilakukan tim peneliti akan menghasilkan data sekunder yang ditujukan untuk mendukung data primer yang dihasilkan dari penelitian lapangan, baik hasil wawancara mendalam maupun observasi. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur sesuai tema penelitian untuk mendapatkan data, yaitu dengan sumber literatur buku-buku, laporan atau dokumentasi kegiatan layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri sebagai kerangka teoritik untuk melengkapi temuan lapangan.

4. Survei

Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak yang terlibat dalam layanan pengaduan Masyarakat Divisi Propam berkenaan dengan peta sumber daya manusia yang melaksanakan proses layanan, mekanisme dan implementasi prosedur layanan pengaduan masyarakat. Hasil kuesioner ini digunakan sebagai data kuantitatif untuk mendukung data kualitatif yang didapat melalui wawancara mendalam, sehingga dapat menganalisis secara jelas pola Layanan Pengaduan Masyarakat dengan studi kasus pada Unit Sentra Pelayanan Masyarakat Bagian Pelayanan Pengaduan Propam Mabes Polri.

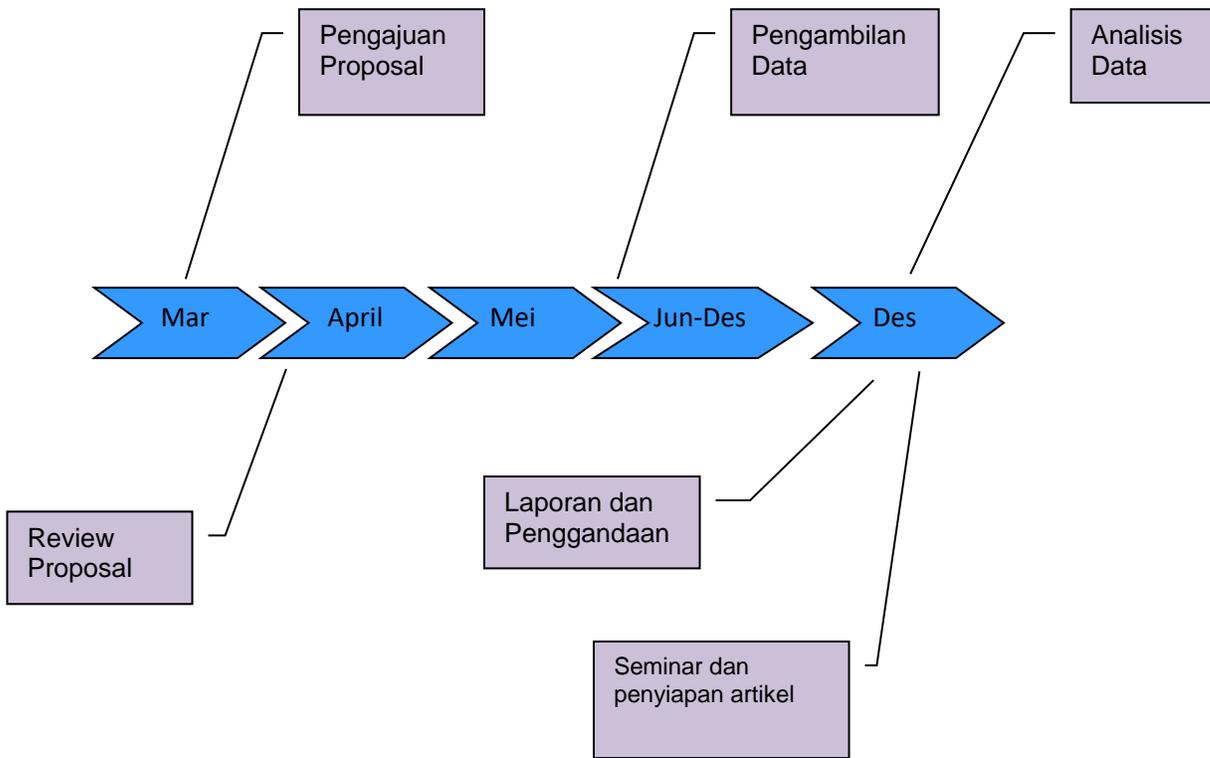
E. Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data

Pada tahap ini, tim peneliti membangun penjelasan yang mendekati hasil temuan atau data konkret dan permasalahan penelitian. Upaya yang dilakukan adalah mengumpulkan hasil wawancara dengan para informan dan catatan observasi sebagai data kualitatif yang diperoleh, dan kemudian menyusun secara sistematis semua transkrip hasil wawancara yang diperkaya oleh catatan-catatan observasi. Setelah itu melakukan koding atas konsep-konsep yang terkait dengan pola layanan Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri. Koding dilakukan juga sebagai upaya mereduksi data yang tidak relevan. Lalu hasil olah data tersebut disimpulkan. Data yang diharapkan dari hasil olah data dan analisis data adalah hasil pemetaan pola layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri beserta kondisi lingkungan dan masalah-masalahnya.

D. Tabel Metodologi Penelitian

Pendekatan	Strategi Penelitian	Lokus penelitian	Metode Pengumpulan Data			Pengolahan Data dan Analisis Data		Narasumber	
			Observasi	Wawancara mendalam	Studi Kepustakaan	Hasil yang diharapkan	Teknik		Hasil yang diharapkan
Kualitatif	Studi kasus	Unit Sentra Layanan Pengaduan Masyarakat Divisi Propam Mabes Polri	<p>Deskripsi, kegiatan, situasi dan kondisi layanan yang diterapkan oleh Divisi Propam Mabes Polri dalam melaksanakan layanan pengaduan masyarakat</p>	<p>A. Landasan hukum, arah visi dan misi), kebijakan reformasi Polri dan kaitannya serta signifikansi layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri</p> <p>B. Peta sumber daya manusia yang melaksanakan proses layanan yang menyangkut</p> <ul style="list-style-type: none"> • jumlah, • kompetensi, • eksistensi training / pembekalan • persepsi individual dan kelompok terhadap pekerjaan dan kinerja • motivasi pekerjaan • kepemimpinan gaya kepemimpinan • temuan inovasi/ kendala <p>C. mekanisme (proses dan cara)</p> <ul style="list-style-type: none"> • perencanaan kerja, penjadwalan dan target pekerjaan • pelaksanaan kerja • cara kerja • sistem komunikasi • sistem koordinasi • pengendalian kuantitas, proses dan kualitas pekerjaan • temuan inovasi/ kendala <p>D. implementasi prosedur layanan:</p> <ul style="list-style-type: none"> o keberadaan alur kerja sistematis o pola kerja o pola layanan o penerapan prosedur layanan yang nyata dilakukan o temuan inovasi/ kendala 	<ul style="list-style-type: none"> • arah visi, misi dan strategi kebijakan reformasi Polri • dasar hukum penyelenggaraan layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Polri • arah dan kebijakan layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Polri • strategi penyelenggaraan layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Polri • literatur atau referensi ilmiah layanan masyarakat • referensi lainnya yang terkait dengan penelitian 	<p>Peta sumber daya manusia mekanisme (proses, cara dan) serta prosedur layanan yang diterapkan oleh Divisi Propam Mabes Polri dalam melaksanakan layanan pengaduan masyarakat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • mengumpulkan hasil wawancara para informan dan catatan observasi sebagai data kualitatif • menyusun dan memadukan secara sistematis semua transkrip hasil wawancara dengan catatan-catatan observasi. • melakukan coding konsep-konsep pola layanan Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri. 	<p>pemetaan pola layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri beserta kondisi lingkungan dan masalah-masalahnya</p>	<p>Kepala Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri. (poin wawancara A - D)</p> <p>Staf operasional pada Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri. (poin wawancara C & D)</p> <p>Pakar administrasi publik. (poin wawancara A - D dari aspek teori dan contoh praktik terbaik)</p>

G. Jadwal Penelitian



BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN

Untuk menganalisis pola layanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri, maka digunakan pengolahan hasil analisis temuan lapangan yang ditajamkan dengan pemikiran pendekatan analisis 7s McKinsey, yang terdiri dari struktur, sumber daya manusia, sistem, nilai-nilai bersama (*shared value*), strategi, keahlian (*skill*) dan gaya manajemen (*style*).

Pelayanan pengaduan masyarakat yang dilakukan Polri pada Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri merupakan salah satu terobosan kebijakan Polri terkait dengan reformasi Polri. Hal ini merujuk pada landasan hukum, arah visi dan misi Polri yang juga diturunkan oleh Divpropam Polri dalam layanan masyarakat. Misi Polri tahun 2009 sampai dengan tahun 2014, antara lain:

1. Memberikan pelayanan perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat, sehingga masyarakat dapat terbebas dari gangguan fisik maupun psikis.
2. Menjadikan kota Jakarta sebagai pintu gerbang Indonesia yang aman dan tertib di mata Internasional.
3. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat sesuai norma dan nilai-nilai masyarakat yang demokratis.
4. Menegakkan hukum secara cepat, profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan asasi manusia untuk mewujudkan kepastian hukum dan rasa keadilan.
5. Mengelola sarana dan prasarana termasuk dalam hal pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka menunjang kegiatan operasional Kepolisian
6. Melakukan pendekatan dengan instansi terkait dalam hal pengelolaan keamanan agar bisa dihasilkan kekuatan sinergis dalam hal pemeliharaan kamtibmas.
7. Melakukan upaya mendekatkan Polisi dengan masyarakat dalam kegiatan nyata dalam kerangka pemolisian yang berbasis masyarakat dengan strategi pendekatan Polmas (diunduh dari www.polri.go.id pada 10 Nopember 2012 pkl. 15.17 WIB)

Dari jabaran misi Polri tersebut, maka poin pertama, kedua, keempat dan kelima, yakni memberikan pelayanan perlindungan dan pengayoman kepada masyarakat, sehingga masyarakat dapat terbebas dari gangguan fisik maupun psikis; memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat sesuai norma dan nilai-nilai masyarakat yang demokratis; menegakkan hukum secara cepat, profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan asasi manusia untuk mewujudkan kepastian hukum dan rasa keadilan dan mengelola sarana dan prasarana termasuk dalam hal pemanfaatan teknologi informasi dalam rangka menunjang kegiatan operasional Kepolisian, menjadi misi Polri yang mengakomodasi reformasi layanan Polri khususnya pelayanan pengaduan masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri. Perbaikan layanan kepada masyarakat sebagai salah satu bentuk reformasi administrasi Polri, yang diakomodasi oleh Misi Polri tahun 2009 sampai dengan tahun 2014 juga dinyatakan

dalam visi dan misi Divpropam Mabes Polri sebagai bentuk komitmen reformasi Polri. Visi Divpropam Polri, yakni :

Terwujudnya Pengamanan Internal, penegakan tata tertib, disiplin dan tegaknya hukum serta terbina dan terselenggaranya pertanggungjawaban Profesi, sehingga terminimalisirnya penyimpangan perilaku anggota / PNS Polri.

Misi Divpropam Polri:

Berdasarkan Visi sebagaimana tersebut diatas, selanjutnya dijabarkan dalam bentuk Misi Divpropam Polri ke depan dalam pelaksanaan tugas pokoknya, baik dibidang pembangunan kekuatan, pembinaan kekuatan maupun kegiatan operasional yaitu :

- 1) Menyelenggarakan fungsi pelayanan terhadap pengaduan/ laporan masyarakat tentang sikap perilaku dan penyimpangan anggota/ PNS Polri.
- 2) Menyelenggarakan dan Pengamanan Internal, meliputi Pengamanan Personel, Materiil, Kegiatan dan Bahan Keterangan di lingkungan Polri termasuk penyelidikan terhadap kasus dugaan pelanggaran dan penyimpangan dalam pelaksanaan tugas Polri.
- 3) Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat sebagai bukti pertanggungjawaban Profesi Polri kepada masyarakat akan kinerja dan profesionalisme.
- 4) Menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak asasi manusia dengan menyelesaikan perkara dan penanganan personel Polri yang bermasalah supaya mendapat kepastian hukum dan rasa keadilan.
- 5) Meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (Internal Divpropam Polri) sebagai upaya menyamakan Visi dan Misi Divpropam Polri kedepan.
- 6) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan personil guna peningkatan pelaksanaan tugas. (diunduh dari www.divpropam.go.id 7 Nopember 2012 pkl. 11.37 WIB)

Landasan hukum pelayanan pengaduan masyarakat Yanduan Divisi Propam Mabes Polri adalah Undang-Undang No. 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah No. 2/Thn 2003 tentang peraturan disiplin anggota Polri dan Peraturan Presiden No.52 Tahun 2010 tentang susunan organisasi dan tata kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia dan Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 14 Tahun 2011 tentang Kode Etik Profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia. Hal ini dinyatakan pula oleh Komisariss Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu selaku Kepala Bagian Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri, dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.05 WIB) sebagai berikut:

“...landasan hukum adanya layanan pengaduan masyarakat Divisi Propam Mabes Polri adalah, pertama Undang-Undang No. 2 tahun 2002 tentang Kepolisian RI, lalu Perppem No. 2/Thn 2003 tentang peraturan disiplin anggota polri dan Peraturan Presiden No.52 tahun 2010 tentang susunan organisasi dan tata kerja kepolisian Negara RI dan Kode Etik Profesi Polri yang diatur di Keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 14 Tahun 2011...”

Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri menjadi salah satu unit yang menjaga terpeliharanya dan terjaminnya penerapan etika profesi Polri. Etika profesi Polri seperti yang dtercantum dalam Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia No, 14 tahun 2011 tentang kode etik profesi Kepolisian Negara Republik Indonesia Bab 1 pasal 1, ketentuan umum, adalah:

”...kristalisasi nilai-nilai Tribrata dan catur pasetya yang dilandai dan dijiwai oleh Pancasila serta mencerminkan jatidiri setiap anggota Polri dalam wujud komitmen moral yang ,meliputi etika kenegaraan, kelembagaan kemasyarakatan, dan kepribadian.”

Keberadaan pelayanan pengaduan masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri menjadi penting dan signifikan terhadap upaya reformasi Polri. Hal ini secara tertulis dalam Leaflet Divpropam Polri (2011) sebagai berikut:

“...Divpropam Polri melakukan semua ini untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat. Untuk itu segala potret buruk masa lalu melalui semangat reformasi Polri, maka Divpropam Polri melaksanakan beberapa perubahan yang menjadi program strateginya, diantaranya :

1. Tingkatkan kepatuhan (*Compliance Role*)

Menitikberatkan pada peningkatan kepatuhan personil polisi atau kedisiplinan sebagai anggota Polri untuk mematuhi aturan yang telah dibuat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

2. Tingkatkan Kualitas (*Consultative Role*)

Untuk mewujudkan kualitas personil yang professional, disiplin, akurat dan beretika, Divpropam melaksanakan perubahan dengan membangun kultur baru, mulai dari perubahan artefak seperti penampilan fisik ruang-ruang pelayanan yang lebih member kesan nyaman. Dengan penampilan fisik ini, masyarakat yang datang mengadukan permasalahannya akan merasa bahwa mereka tidak keliru untuk datang mengadukan persoalan yang tengah dihadapinya. Perubahan penampilan ini juga diikuti dengan peubahan perilaku aparat pelayan dari antagonis menjadi populis, dari arogan menjadi humanis, dan dari otoriter menjadi aspiratif. Polri juga melakukan perubahan paradigma berfikir (*mindset*) meliputi : dari tertutup menjadi transparan, dari akuntabilitas vertikal menjadi akuntabilitas publik, dan dari monologis menjadi dialogis.

3. Tingkatkan Kerjasama (*Coordination Role*)

Kerjasama yang dilakukan Div. Propam Polri bersifat internal dan eksternal seperti kerjasama dengan Irwasun Polri, Div Humas Polri, Bareskrim Polri, dan dengan satuan kerja lainnya dalam organisasi Polri.

4. Perbaiki Kesalahan (*Corrective Role*)

Dalam pelaksanaan tugasnya lebih menekankan pada aspek pembinaan yang bersifat dialogi, yang senantiasa menerima semua permasalahan personil Polri yang bermasalah maupun yang mempunyai potensi masalah yang dapat merugikan masyarakat, organisasi Polri maupun diri sendiri...”

Pernyataaan di atas menegaskan upaya pembentukan Sentra Yanduan Divpropam Polri sebagai salah satu alat untuk mengembalikan citra Polri menjadi institusi yang bisa dipercaya masyarakat. Sentra Yanduan Divpropam Polri yang dibentuk sebagai salah satu refleksi

perubahan kultur kerja aparat polisi dalam melayani keluhan masyarakat dalam rangka *good government and clean governance*.

Unit penanganan keluhan layanan merupakan salah satu hal yang esensial dalam reformasi layanan yang selaras dengan nilai-nilai layanan publik yang mengedepankan kepuasan publik. Hal ini disampaikan oleh pakar administrasi publik Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Rabu 5 Desember 2012 pkl. 10.47 WIB, sebagai berikut:

“...Oke yang paling penting bahwa reformasi birokrasi itu menjadi penanganan yang penting bagi reformasi birokrasi karena itu sebenarnya terkait dengan memperkuat posisi masyarakat terhadap pemerintah dengan mengadakan pelayanan pengaduan masyarakat dan itu dimandatkan dalam Undang-undang No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan publik itu harus memiliki penanganan publik.UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik dan kita di tingkat nasional itu nanti akan membangun *national public complain ending system*, jadi sistem penanganan pengaduan secara nasional, itu merupakan sistem integrasi penanganan pengaduan yang ada di masing-masing instansi, dan kemudian yang paling penting di dalam penanganan pengaduan masyarakat itu, sebenarnya menurut saya pemahaman dan kesadaran instansi, orang-orang yang ada di instansi itu, para pejabat dan pegawai yang menganggap *complain ending* itu adalah *tools of management*. Jadi sebagai alat management untuk memperbaiki sistem.”

Unit Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri terkait dengan reformasi administrasi yang dilaksanakan Polri. Keberadaan Unit Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri merupakan salah satu cermin dari 8 (delapan) area perubahan reformasi birokrasi, khususnya area tatalaksana, sumber daya manusia aparatur, pelayanan publik serta *mindset and cultural set aparatur*. Area perubahan reformasi birokrasi yang dicanangkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia, antara lain:

“Organisasi: Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran

Tatalaksana: Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai prinsip-prinsip *good governance*

Peraturan Perundang-undangan: Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif

Sumber Daya Manusia Aparatur: SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, *capable*, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera

Pengawasan: Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bebas KKN

Akuntabilitas: Meningkatnya kapasitas dan kapabilitas kinerja birokrasi

Pelayanan publik: Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat

Mindset dan Cultural Set Aparatur: Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi.” (Sumber: artikel “Area Perubahan RB “ diunduh dari [http://www.menpan .go.id/kedeputan- reformasi- birokrasi/532-area-perubahan-rb](http://www.menpan.go.id/kedeputan-reformasi-birokrasi/532-area-perubahan-rb), pada hari Minggu 27 Januari pkl. 14.45 WIB)

Bahkan begitu pentingnya keberadaan unit layanan pengaduan bagi insitusi publik, hal ini ditetapkan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Umum. Untuk itu, keberadaanya (dapat dipertimbangkan) perlu menjadi unit yang otonomi, walaupun sistem informasinya dapat terkait dengan masing-masing fungsi dalam institusi yang bersangkutan. Hal ini disampaikan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum'at 7 Desember 2012 pkl. 10.27 WIB, sebagai berikut:

“...unit pengaduan jangan hanya dijadikan formalitas saja bahwa itu ada dan diwajibkan oleh Undang-undang 25 Tahun 2009. Kompetensi jumlah SDM pelaksanaan proses pelayanan, khusus kepemimpinan: model pengarahan, dan koordinasi itu yang diperlukan model seperti apa sih? untuk *manajemen quality* itu ? Pengaduan masyarakat harus ditangani oleh unit yang khusus menangani, tidak boleh disambi gitu, saya lihat kelemahan instansi pemerintah ini, unit ini disambi pekerjaannya, kalau di swasta itu unit pengaduan itu *independent unit*, jadi pekerjaannya menangani problem masyarakat...nggak bisa, jadi orangnya harus dipisahkan dari unit, jadi meraka diberikan tugas untuk mengelola pengaduan, bahwa mereka nanti berhubungan dengan unit masing-masing itu mekanisme kerja, kalau ada pengaduan terhadap unit “X”, nah kita harus berinteraksi dengan unit “X” tersebut.”

A. Pola Layanan Pengaduan Masyarakat Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri

Untuk mengetahui secara utuh pola layanan pengaduan masyarakat Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri, maka perlu digali peta sumber daya manusia yang melaksanakan proses layanan termasuk kecakapan (*skill*), aspek sistem berupa mekanisme (proses dan cara) serta prosedur layanan. Berikut hasil temuannya:

a. Jenis Pola, Bentuk, Tugas Utama Pokok dan Fungsi Layanan Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri

Temuan lapangan menunjukkan bahwa pola layanan yang dilaksanakan oleh Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri adalah kombinasi pola layanan satu pintu, satu atap dan layanan elektronik (lihat Gambar II, Gambar III, Gambar IV, Ilustrasi II dan III). Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri berdiri sejak tahun 2003 dan mengalami perubahan pola layanan sejak tahun 2010 dengan mengadakan layanan elektronik dan berstruktur matriks (lihat Ilustrasi III) sebab terdiri dari beberapa unit yang bekerja sama dalam fungsi layanan pengaduan masyarakat DivPropam. Tugas utama pokok dan fungsi layanan Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri adalah menerima dan menyalurkan pengaduan dan laporan masyarakat tentang keluhan layanan Polri, tentang sikap dan perilaku dan oknum anggota Polri yang diduga menyimpang. Hal ini dijelaskan oleh Komisariss Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu, dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.29 WIB) sebagai berikut:

“Bagian Yanduan sejak bersdirinya Dipropam yaitu pada tahun 2003 sampai dengan 2012, tugasnya sama, hanya bedanya ada jaringan internet. *Launching* Sentra pada tanggal 3 Agustus 2010. Sentra Yanduan Divpropam terdiri dari beberapa layanan yang berasal dari Bagian Renmin, Bagian Rehab, Provost dan Bagian Paminal bertanggung jawab kepada Kadiv. Tugas Yanduan Divpropam selain menerima dan menyalurkan pengaduan dan laporan masyarakat tentang keluhan layanan Polri, tentang sikap dan perilaku dan oknum anggota Polri yang diduga menyimpang dan mendatarkannya dan melimpahkannya dan memonitor dan menagih menyalurkan hasil pendataannya untuk pendataan.... “

Bentuk layanan Sentra Yanduan Divisi Propam Mabes Polri berupa surat, layanan langsung dan web. Hal ini juga dijelaskan lebih lanjut oleh Komisaris Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu, dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.30 WIB) sebagai berikut:

“layanan kita sekarang (Sentra Yanduan) dilakukan melalui 3 bentuk yakni web melalui situs www.divpropam.go.id , melalui surat dan datang langsung....”

b. Peta Sumber Daya Manusia Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri

Sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kualitas layanan, efektivitas layanan dan birokrasi layanan. Hal ini dijelaskan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum’at 7 Desember 2012 pkl. 10.13 WIB

“...*leverage*-nya itu ada di SDM, tapi suksesi itu banyak sekali dan itu pekerjaan yang tidak pernah kita lakukan semenjak merdeka, makanya kondisi birokrasi itu menurut saya berada di stadium 4, luar biasa itu berat. Karena kita tidak pernah mememikirkan itu sejak merdeka, jadi ibarat kita punya mesin birokrasi, itu mesin yang menjalankan pemerintahan tapi tidak pernah dirawat mesinnya, orang sudah pake 300 CC, VVTI, kita masih pake mesin yang tahun 45 an, jadi jalannya itu tidak pernah laju, mrotolin di jalan. Nah itu kondisi birokrasi kita.”

Oleh sebab itu, Jumlah sumber daya manusia Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri ada 30 orang, yang dikelompokkan dalam 3 (tiga) tim. Masing-masing tim terdiri dari 1 Ketua Tim dan 5 anggota, dengan sistem kerja bergilir (*shift*). Kedudukan, fungsi dan peran Unit Bagyanduan merupakan sebagai unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Divpropam Polri yang berada di bawah Kadivpropam Polri. Hal ini dijelaskan oleh Komisaris Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu, dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.17 WIB) sebagai berikut:

“...Bagyanduan bertugas menyelenggarakan pembinaan dan pelayanan pengaduan / laporan dari masyarakat atau Polri tentang sikap dan perilaku anggota Polri atau PNS Polri yang diduga melakukan penyimpangan/ pelanggaran disiplin dan/atau kode etik profesi Polri, pemantauan, pengendalian serta analisis dan evaluasi terhadap

penanganan pelayanan pengaduan atau laporan dari masyarakat atau Polri di seluruh jajaran Polri. Bagyanduan dipimpin oleh Kepala Bagyanduan (Kabagyanduan,) yang bertanggungjawab kepada Kadivpropam Polri. Kabagyanduan dalam melaksanakan tugas kewajibannya dibantu oleh Kepala Sub Bagian Penerimaan Laporan, Kepala Sub Bagian Monitor dan Analisa Evaluasi dan Kepala Urusan Administrasi... Personil operator ada 30 orang termasuk pimpinan 3 shift/hari, dikelola oleh bagian Yanduan, dengan adanya penerima laporan, *movev*, Propam, Operator – Pemandu Pelayanan (lihat Gambar III dan Gambar IV)...Produk dari Sentra Yanduan Divpropam ini nantinya dilimpahkan bidpropam Polda untuk ditindak lanjuti... ”

Dari hasil studi dokumentasi diperoleh profil Unit Bagyanduan DivPropam Mabes Polri, antara lain: Yanduan pada Divpropan Polri sebagai respon kebutuhan layanan melayani pengaduan masyarakat tentang adanya penyimpangan tindakan anggota Polri/PNS terkait upaya penegakan hukum terhadap pelaku tindak pidana korupsi. Bagyanduan sebagai unsur pembantu pimpinan dan pelaksana staf Divpropam Polri yang berada di bawah Kadivpropam Polri. (sumber: Leaflet DivPropam Mabes Polri, 2012)..

Nilai-nilai utama yang ada pada Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri, terdiri dari tepat waktu, ramah, rapi, kepedulian, cepat, pembimbingan dan tidak diskriminatif. Hal ini dikemukakan oleh oleh Komisaris Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.07 WIB) sebagai berikut:

“Nilai budaya kerja di sini (Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri adalah tepat waktu, ramah, rapi, kepedulian, cepat, pembimbingan dan tidak diskriminatif....”

Untuk mencapai efektivitas dan optimalisasi layanan pengaduan masyarakat, dari sisi administrasi publik khususnya reformasi birokrasi, perlu kesadaran tujuan dibentuknya suatu *unit complaint handling system* sebagai keharusan untuk meningkatkan kualitas layanan masyarakat yang berkelanjutan, bukan hanya sebagai simbol, tetapi sebagai suatu kebutuhan yang difungsikan secara baik. Untuk itu perlu implementasi nilai-nilai utama Polri yakni *to serve, to protect* yang dikuatkan dalam pelatihan-pelatihan bagi anggotanya dalam meningkatkan profesionalisme sebagai cermin perwujudan nilai-nilai utama (*core values*) Polri “*to serve, to protect*”, termasuk dalam layanan pengaduan masyarakat DivPropam Mabes Polri. Hal ini disarikan dari petikan wawancara dengan Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum’at 7 Desember 2012 pkl. 10.23 WIB:

“ ... Ya untuk *policy* umumnya bisa, tapi saya pikir ini menjadi otoritasnya Kapolri dan seluruh jajarannya para Kapolda kemudian kepala-kepala Divisi yang menangani perubahan budaya itulah. Dan saya pikir bisa dilakukan walau butuh waktu dan programnya harus jelas terkait dengan perubahan-perubahan nilai budaya dan itu menjadi bagian penting dalam 8 area perubahan dalam informasi birokrasi yang ada dalam kementerian dan lembaga. Polri itu sudah mendapat tunjangan kinerja sejak 3

tahun yang lalu dan mestinya Polri sudah harus menerapkan salah satu area perubahan yaitu perubahan *Change Management*, perubahan sikap mental, nilai-nilai budaya melayani, tadi kalau saya lihat motonya sih sudah oke “*To Serve dan To Protect*” itu kan nilai dasarnya ya? Itu nilai utamanya, saya piker itu yang harus dikembangkan dalam sikap hidup sehari-hari personil Polri melalui berbagai *training, workshop*, sosialisasi, outbond , tapi mungkin yang paling penting adalah keteladanan pemimpin di tingkat nasional maupun di tingkat daerah sampai ke polres, polsek segala macam. Nah budaya itu menurut saya yang sangat terkait dengan sistem- sistem yang menghalalkan segala cara, sistem yang tidak memberikan kecukupan pendapatan personil Polri, sistem yang mengutamakan misalnya budaya setoran, itu tidak mudah untuk melakukan perubahan, nah saya pikir budaya ini yang perlu dirombak terlebih dahulu, sistemnya diperbaiki, di Polri rekrutmen diperbaiki, promosi jabatan dilakukan secara fair, terbuka tidak ada lagi setor-menyetor, orang diukur kinerjanya dengan indikator kinerja yang jelas, diperbaiki sistem tunjangan kinerja personil.... tinggal disisipi *awareness* mengenai kesadaran nilai-nilai utamanya. Silakan dilihat peraturan Menpan mengenai *roadmap, grand design*, reformasi birokrasi itu disana menyebutkan 8 area perubahan yang harus dilakukan kementerian dan lembaga, begitulah dan jangan dluapkan UU no. 25 Tahun 2009...”

Dari sisi keterampilan (skill), pelatihan bagi para petugas dan pimpinan yang bertugas di Unit Sentra Bagayanduan DivPropam Mabes Polri sudah dilakukan dalam termin waktu tertentu walau untuk mencapai nilai optimal, perlu kesinambungan pelatihan. Tuntutan terpenuhinya kesinambungan pelatihan mengacu pada prinsip pengendalian mutu terpadu (*total quality management*) dalam layanan publik. Berikut petikan wawancara dengan petugas AS (nama dirahasiakan terkait kepentingan penelitian) pada Rabu, 17 Oktober 2012, pukul 11.15 WIB, terkait dengan pelatihan layanan:

“...ada pelatihan buat kita Bu... pelatihan layanan web (*untuk layanan pengaduan masyarakat*) dan pelatihan layanan sesuai ISO 9001:2008 oleh konsultan, kita dilatih ada seminggu sampai dua minggu, Bu....”

Hal ini juga ditegaskan oleh Komisaris Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu, bahwa pelatihan tersebut ditujukan untuk melatih profesionalitas petugas dari beberapa unit asal sesuai dengan fungsi bagian unitnya masing-masing, untuk mendapatkan pengetahuan layanan masyarakat khususnya layanan melalui web. Berikut petikan wawancara pada hari Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.37 WIB:

“...ini semua petugas dari unit asalnya yang berbeda-beda, ada yang dari Provoost, Paminal, Profesi, kita latih lagi untuk dapat pengetahuan dan keterampilan baru khususnya untuk web, intranet dan ISO 9001:2008 oleh konsultan...*Training* dilaksanakan dalam jangka waktu sepuluh bulan dengan lamanya pelatihan dua minggu tentang konsultasi , dugaan pelanggaran internal, *entry system filling* dan *recording*....”

Sumber daya manusia pada yang berasal dari unit asal yang berbeda fungsi kemudian disatukan dalam satu unit dan dilatih bersama, memiliki potensi yang negatif jika tidak diikat oleh satu nilai bersama yang kokoh sebagai bangsa yang besar dan satu dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia (RI). Berikut petikan wawancara dengan Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum'at 7 Desember 2012 pkl. 10.17 WIB:

“....nah selama ini kelemahan di instansi pemerintah itu disambi, diambil dari orang-orang yang diunit kerja, tetapi sebenarnya tugas pokok fungsinya bukan dari unit pengaduan, jadi cuma dipinjamkan . nah ini tidak efektif menurut saya . Kalau ditanya jumlah pegawai yang harus dissediakan itu tergantung dari ruang lingkup pelayanan yang diberikan dan luasnya pekerjaan dari pelayanan itu sendiri. Nah kalau karakteristik kepemimpinan yang dibutuhkan menurut saya yang memang berorientasi pada pelayanan publik, kalau pimpinan instansinya gak punya orientasi keberpihakan kepada masyarakat, gak mungkin pengaduan itu bisa efektif dan ini hanya menjadi alat aja dari kepemimpinan. Unitnya ada tapi orientasinya masih orientasi power...otoritas....”

Dari penilaian administrasi publik, pelatihan bagi petugas dan pimpinan layanan khususnya di Sentra Layanan Yanduan Divpropam Mabes Polri merupakan salah jalan untuk melakukan manajemen perubahan yang terkait dengan sosialisasi dan penguatan (internalisasi) nilai-nilai (core values) institusi Polri dalam rangka reformasi Polri. Hal ini disampaikan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum'at 7 Desember 2012 pkl. 10.57 WIB, sebagai berikut:

“...Ya musti melalui proses *change management* itu, jadi melalui proses perubahan nilai dasar, mental model....ya...proses mulai dari *recruitment* dan pelatihan pendidikan awal mereka dan itu ada yang sifatnya sistemik dari perubahan-perubahan misalnya dari kita mulai merekrut orang, mempromosikan orang, mengikuti jejak orang, menggaji orang, sampai pada perubahan-perubahan yang kita tujukan kepada perubahan pola perilaku melalui tadi *workshop, training.....*, jadi bisa digambarkan sulitnya melakukan perubahan karakter orang, apalagi dengan kultur yang sudah tertanam sejak lama ya... Saya yakin di polisi tambah lagi lebih sulitnya itu medannya.”

c. Dari Aspek Sistem Mekanisme (Proses dan Cara)

Dalam hal perencanaan kerja, penjadwalan dan target pekerjaan pada Sentra Layanan Yanduan Divpropam Mabes Polri sudah berjalan dalam prosedur baku yang sudah ditetapkan, Petugas HM menerangkan dalam wawancara (nama dirahasiakan terkait kepentingan penelitian) pada Selasa, 27 Nopember 2012, pukul 11.06 WIB, bahwa:

“...tiap hari ada perencanaan keja, setiap hari ditargetkan ada perencanaan pokok ada berapa surat yang masuk, dan kita ada perkiraan penjadwalan penyelesaian kerja...kalo tata tertib kerja sesuai prosedur, seperti contohnya di bagian trimlap (terima laporan) ini ...”

Hal ini juga disampaikan oleh Petugas Hy (nama dirahasiakan terkait kepentingan penelitian) pada Selasa, 23 Oktober 2012, pukul 10.48 WIB, bahwa:

“... kita gak ada perencanaan Bu, kan semua sudah dikompulir tim, kerja udah langsung bagi...apa yang perlu dikerjakan...”

Jadi, prosedur kerja yang menyangkut proses dan cara kerja di Sentra Layanan Yanduan Divpropam Mabes Polri berkarakteristik struktur mekanis untuk pekerjaan rutin, sehingga formalisasi agak tinggi dalam lingkungan yang berkondisi stabil. Hal tersebut termasuk kategori normal jika dihubungkan antara karakter pekerjaan layanan yang lebih dominan rutin dan lingkungan yang cenderung stabil. Adapun dari pihak atasan, diperoleh gambaran bahwa perencanaan kerja lebih merupakan arahan pekerjaan rutin, dan penetapan targetnya tidak berbentuk kuantitatif mengingat karakteristik kasus yang heterogen, pengawasannya kondisional dan tidak terprediksi jumlah kasus yang akan diadakan masyarakat, hal ini disampaikan oleh Komisaris Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.25 WIB) sebagai berikut:

“...arahan diawal pekerjaan dan akhir setiap hari.... mengkompilasi surat aduan dan konsultasi, identifikasi kasus. Target bersifat kualitatif berntuknya Laporan, sebab kita-kan tidak tahu berapa masyarakat yang mengadakan kasusnya. Nah pengendalian pekerjaan itu dari Supervisor baru ke Kabag Yanduan... Sistim pengendalian anak buah ya ke bawah-lah, biasanya Ka.Bag. ngontrol, tidak terlalu ini juga, biasanya kontrol ke bawah hanya menanyakan personilnya saja, misalnya kemana kok enggak ada, biasanya *standby* saja untuk siap menerima laporan. Ada misalnya pertanyaan dari pelapor via telepon atau email, terus apa yang diminta pimpinan, misalkan ini ada surat apa, yang harus dijawab sepererti apa ?....APP ada, selalu ada sih, setiap pagi kita apel tetapi sekarang hanya sore aja. APP itu tidak selalu harus melihat langsung rapat, biasanya kita dikumpulkan, dikasih arahan enggak harus di apelin.”

Dari sisi petugas layanan, terkait pengendalian pekerjaan, dari sisi petugas, fungsi pengawasan pekerjaan dan pencapaian tujuan pekerjaan dilaksanakan oleh atasan secara melekat dan procedural. Hal ini disampaikan oleh petugas AS pada Rabu, 17 Oktober 2012, pukul 11.22 WIB, sebagai berikut :

“ ...dalam pekerjaan ini....Ini sih Bu.... pengawasan melekat, waskat dan procedural...seteiap laporan harus dipantau oleh supervisor...”

Berikutnya dari sisi petugas Hy terkait aspek motivasi kerja, gaya kepemimpinan manajerial layanan, disampaikan petugas Hy pada pada Selasa, 23 Oktober 2012, pukul 10.57 WIB, bahwa:

“...Terus kalau situasi anggota ada titik jenuh cara untuk memotivasi...sejauh ini sih secara langsung enggak ada, cara kepemimpinannya semuanya jadi berkesan harus bekerja. Kalau ini sih *mobile* juga, ngontrol anak buah terus...kadang-kadang malah

enggak nyaman...enggak terlalu ketat tapi juga tidak terlalu terbuka.. Iya, biasanya untuk memotivasi dan memonitoring kegiatannya, misalnya kedepan kita ada perintah dari ini, untuk ditindak lanjutin seperti ini atau segala macamnya..."

Dari aspek inovasi proses dan cara, petugas Hy menyampaikan pada pada Selasa, 23 Oktober 2012, pukul 10.57 WIB, bahwa:

"...udah mulai kurang bu kalau waktu duluan misalkan perubahan seragam, ada kegiatan apa, me-refresh...kalau sekarang enggak... Iya, biasanya untuk memotivasi dan memonitoring kegiatannya, misalnya kedepan kita ada perintah dari ini, untuk ditindak lanjutin seperti ini atau segala macamnya."

Dari hasil wawancara di atas, terlihat bahwa lingkungan pekerjaan di Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri berkarakteristik lingkungan cenderung yang agak mudah berubah, sehingga pekerjaan rutin itu sebatas pada penataan administrasi layanan aduan tetapi substansi aduannya cenderung kompleks. Untuk itu perlu alternatif struktur birokrasi profesional, dimana para petugas dan atasannya diberi kewenangan untuk menentukan keputusan atas pekerjaannya secara otonom dengan ruang lingkup yang ditentukan oleh aturan yang baku.

d. Dari Aspek Implementasi Prosedur Layanan

Hasil observasi lapangan menemukan keberadaan alur kerja yang sistematis sudah ada dan ditempelkan pada dinding sebelah kiri dari ruang Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri. Hal ini menunjukkan dari segi bentuk fisik implementasi prosedur layanan pada Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri sudah dilakukan dengan baik, dengan penataan ruang layanan yang sesuai dengan prosedur layanan (lihat Gambar II dan IV).

Pola kerja pada Sentra Yanduan Divpropam Mabes berkarakteristik struktur mekanis untuk pekerjaan rutin, sehingga formalisasi agak tinggi dalam lingkungan yang berkondisi stabil. (lihat bagian c.). Pola kerja tersebut merefleksikan sistem birokrasi layanan Sentra Yanduan Divpropam Mabes.

Pola layanan terlihat dari alur pekerjaan layanan Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri (lihat kembali Gambar III dan IV). Alur pekerjaan termasuk laporan pekerjaan, sesuai dengan alur yang sudah ditentukan, sebagai layanan satu pintu satu atap dan kombinasi manual dan elektronik. Struktur yang digunakan merupakan struktur organisasi kerja matriks, Hal ini, disampaikan oleh Petugas HM dalam wawancara pada Selasa, 27 Nopember 2012, pukul 11.13 WIB, antara lain:

"Kalau misalkan ada penerima laporan, terus didisposisi sama Kadiv atau bagian Yanduan itu diserahkan setelah adanya disposisi misalkan ke Paminal, nantikan

terkirim tagihan itu yang diserahkan ke bagian analisis dokumen dan bagian lain yang terkait dengan operasional nah dari bagian tersebut nanti dicek sama perwira yang berwenang di Paminal sendiri, dan segala macamnya nah nanti harus diisi ke sini (BagYanduan) dan nanti operator (BagYanduan) disini mengisi ke sini. Biasanya yang kita isikan ke sini seluruhnya yang sudah final Bu. Kalau itu kita terbukti atau tidak terbukti atau mungkin nanti adanya pelimpahan ke wilayahan, kita proses di Paminal terus dilimpahkan ke wilayahan, nanti itu nanti diisi di sini. Bahan ini berguna kalau nanti kalau ada pelapor (pihak masyarakat atau lainnya yang mengadu) yang nanya perkembangan penanganan kasusnya....”

Hal ini secara lebih jelas dapat dilihat dalam Gambar III. “Mekanisme Pelayanan Pengaduan / Laporan Masyarakat Pada Sentra Pelayanan Propam” . dan Gambar IV. Posisi Alur Pelayanan Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divpropam Mabes Polri.

Pola layanan Sentra Layanan Yanduan Divpropam Mabes Polri, dianalisis dari sistem komunikasi dalam pelaksanaan pekerjaan, terutama untuk komunikasi antar petugas atau antar wilayah sudah menggunakan teknologi informasi. Sistem komunikasi dilakukan dengan beberapa saluran media, khususnya telepon, *handphone*, dan web. Hal ini disampaikan oleh Petugas JM (nama dirahasiakan terkait kepentingan penelitian) pada Selasa, 20 Nopember 2012, pukul 10.32 WIB):

“...untuk sistim komunikasi antar petugas atau antar wilayah kita bisa lewat telepon bu, ada yang lewat telepon ada yang lewat....., biasanya sih komunikasinya secara langsung pribadi. Ada yang lewat HP, lewat telp kantor juga atau via SMS menjelaskan adanya pengiriman...”

Pola layanan Sentra Layanan Yanduan Divpropam Mabes Polri, dianalisis dari sistem koordinasi pekerjaan, maka sistem koordinasi sudah tersistem dalam jaringan teknologi informasi yang digunakan secara intranet yang didukung dengan pengiriman fisik (manual). Berikut petikan wawancara dengan Petugas J pada Selasa, 20 Nopember 2012, pukul 10.47 WIB):

“....Ya terkoordinasi, biasanya sih kalau di kewilayahan sih pak, kita sudah ngirim ini, fisiknya kita kirim nanti, biasanya mereka mengirim filenya dulu dalam bentuk jaringan, baru dalam bentuk fisik dan biasanya bentuk fisik itu sendiri dikirim ke Yanduan tidak ada tembusanya ke Paminal, jarang ya tembusan ke Paminal....”

Perbedaan mekanisme layanan pengaduan masyarakat pada masa sebelum dan setelah dibentuk unit Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri, terlihat jelas dengan adanya pendeknya rantai birokrasi yang dilalui masyarakat atau pengguna layanan pengaduan masyarakat untuk melaporkan atau mengadukan masalah perilaku oknum anggota Polri. Hal tersebut dapat mempercepat pemrosesan dan penyelesaian masalah yang diajukan oleh masyarakat. Kondisi tersebut dipaparkan oleh Komisaris Besar

Pol. Drs. Janner Pasaribu selaku Kepala Bagian Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri, dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.35 WIB) sebagai berikut:, antara lain:

“...pada proses pelaporan sebelumnya, surat pengaduan masyarakat yang dikirim ke Mabes Polri/ Propam Mabes Polri, ditangani oleh Propam Mabes Polri. Kemudian didistribusikan ke Polda, dengan melihat urgensi dan derajat dan kepentingan masalah. Seterusnya, umpan balik dari Mabes Polri kepada Polda. Selain itu layanan masih bersifat manual, batas penanganan keluhan 25 hari kerja.”

Gambar I. Alur Pelaporan Sebelum
Terbentuk Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri



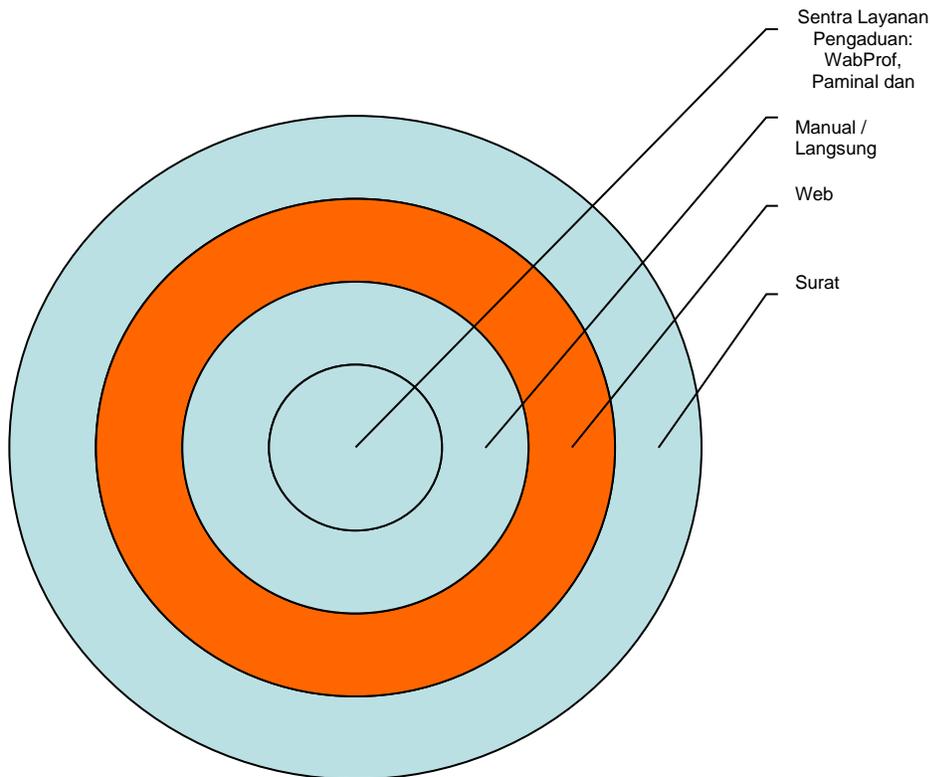
Proses pelaporan sekarang menggunakan alir informasi yang mempercepat proses layanan dan hasil serta tidak lanjut proses layanan. Rincian proses pelaporan tersebut, dipaparkan oleh Komisariss Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.53 WIB) sebagai berikut (lihat pula Gambar II dan III serta Ilustrasi II):

“...pelaporan langsung ke Divpropam Polri setiap hari kerja mulai pukul 07.00 Wib sampai dengan 18.00 Wib. (untuk layanan langsung)/ lewat web/ via surat. Bagyanduan mewadahi 3 unit yang berlainan fungsi tetapi terintegrasi: Provost (untuk penindakan kasus dan kasus korupsi), Paminal (untuk penyelidikan lebih lanjut) dan WabProf (untuk penanganan kasus kode etik profesi). Pada proses pelaporan layanan langsung tersebut, pada bagian akhir telah ada penerapan manajemen keluhan sesuai tuntutan sistem manajemen layanan umum. Batas layanan pengaduan masih 25 hari, tetapi penanganan suratnya lebih cepat dari sebelumnya yakni sekitar 2 minggu, sehingga tindak lanjut penanganan kasus lebih cepat, sebab menggunakan intranet yang tersambung ke Polda-polda.”

Lebih jelas prosedur alur layanan langsung Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri, dipaparkan dalam Leaflet Divpropam tahun 2011, sebagai berikut:

“...Tamu langsung ke sentra layanan. Setiap tamu melaporkan kedatangannya kepada petugas penerima tamu, kemudian tamu harus terlebih dahulu mengisi buku tamu, dan setelah itu dapat menunggu di ruang yang sudah disediakan. Petugas akan mendampingi dan melayani kebutuhan pelapor, kemudian petugas akan mengarahkan pelapor ke bagian mana sesuai dengan persoalan yang dihadapinya. (Provost, paminal dan wabprof). Setelah laporannya diterima, petugas akan memberikan Surat Berkas Pengaduan. Petugas akan mengantar pelapor ke bagian yang menangani pengaduan tersebut di tempat pelayanan Provost. Pelapor dapat menunggu hasil perkembangan perkara selama 30 hari. Apabila pelapor merasa belum puas, dapat datang lagi dan mempertanyakan kembali sejauh mana kasus tersebut ditangani. (lihat Gambar II).” (sumber: disarikan dari Leaflet Divpropam tahun 2011)

Gambar II Alur Pelaporan Kini
Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divisi Propam Mabes Polri



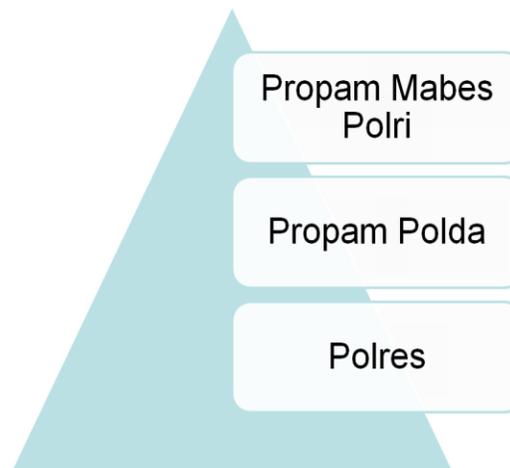
e. Perubahan Pola Layanan: Kondisi Sebelum dan Sesudah dibentuk Unit Yanduan Divpropam Polri

Kondisi sebelum dibentuk Unit Yanduan Divpropam Polri tahun 2010 dapat dilihat dari hasil pekerjaan, struktur dan pola layanan. Dari hasil pekerjaan, kondisi sebelum dibentuknya Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri menunjukkan prosentase hasil pemrosesan pengaduan masyarakat yang sebagian besar berisi keluhan masyarakat terhadap perilaku oknum Polri sampai dengan Juni 2010 (semester awal tahun 2010) sebesar 98% sedang dalam proses dan sisanya sudah terproses dan sudah ditindaklanjuti. Kondisi setelah dibentuk Unit Yanduan Divpropam Polri sejak tahun 2010, menunjukkan prosentase pengaduan sudah terjawab dan ditindaklanjuti 57,39% pada kurun waktu Januari sampai dengan Desember 2011.

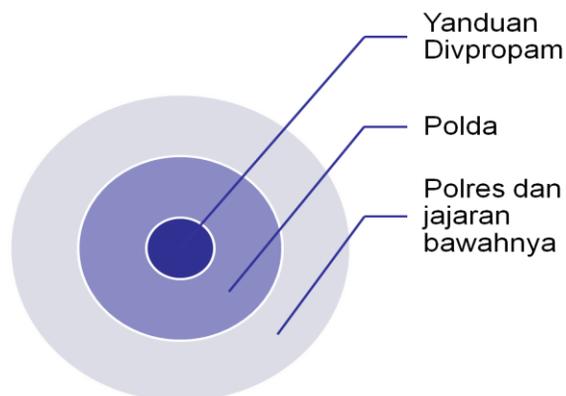
(Sumber : Rekap Data Yanduan DivPropam Mabes Polri 2011). Hasil tersebut menandai bahwa adanya perubahan pola layanan kombinasi satu pintu, satu atap dan yang diperkaya dengan bentuk layanan web, telah mempercepat pemrosesan pengaduan masyarakat.

Berikut dibawah ini ilustrasi struktur pola layanan Propam terhadap masyarakat pada masa sebelum dan setelah terbentuknya Sentra Layanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divpropam Mabes Polri:

Ilustrasi I Masa Sebelum:

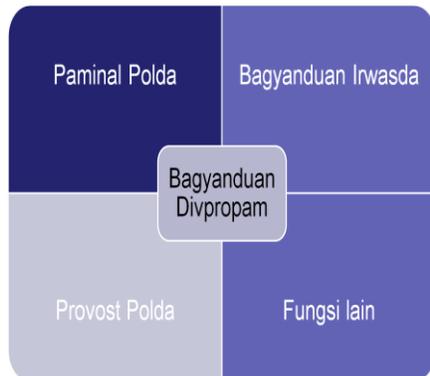


Ilustrasi II Masa Sekarang:



Struktur pola layanan satu pintu dan satu atap dalam alir informasi kerja layanan Sentra Layanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divpropam Mabes Polri saat ini berbentuk struktur matriks yang tergambar dalam Ilustrasi III berikut dibawah ini.

Ilustrasi III. Struktur Matriks Layanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Divpropam Mabes Polri



Inovasi layanan, selain dengan pola layanan di atas, juga ditambah dengan upaya mendekatkan layanan pengaduan kepada masyarakat secara fisik lokasi kantor. Adanya PerKap Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 21 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi Dan Tata Kerja pada Tingkat Mabes Polri telah mendasari upaya mendekatkan layanan pengaduan Divpropam kepada masyarakat secara fisik. Upaya merubah Sentra Layanan Propam yang awalnya di Gedung Utama yang juga merupakan kantor Kapolri ke pinggir jalan raya yang memduahkan akses masyarakat untuk mengadu, sehingga tamu atau masyarakat yang ingin mengadukan masalahnya tidak perlu lagi melalui jalur birokrasi yang berbelit-belit sesuai prosedur pengamanan, semisal menyimpan KTP pengunjung atau masyarakat yang ingin mengadu dan menggunakan kartu tamu. Teknologi informasi yang digunakan untuk layanan web Sentra Pelayanan Propam yang digunakan banyak menggunakan teknologi informasi jaringan internet yang didukung fasilitas diantaranya website Propam yang online 24 jam pada www.propam.polri.go.id. Didalam website tersebut, ada kolom pengaduan yang dapat diisi oleh masyarakat yang hendak melaporkan masalahnya. *Filling* dan *recording* terintegrasi secara *online* melalui program IT ke berbagai sistem dokumentasi di Polda se-Indonesia. Untuk sementara online data yang terintegrasi dengan Divpropam Polri masih pada 5 (lima) Polda percontohan meliputi Polda Metro Jaya, Polda Banten, Polda Jabar, Polda Jateng, dan Polda Jatim. Hal ini ditegaskan oleh Komisararis Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.45 WIB sebagai berikut:

“...dulu Sentra Layanan Propam di Gedung utama pakai prosedur KTP dan kartu tamu, sejak adanya PerKap Kepolisian Negara Republik Indonesia No. 21 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja pada Tingkat Mabes Polri, juga menekankan layanan Polri harus mendekati masyarakat, makanya Sentra Layanan Propam pindah ke depan jalan raya, sekarang di pinggir jalan ... lebih memudahkan akses masyarakat. Layanan webwebsite Propam yang online 24 jam pada www.propam.polri.go.id. D idalam website tersebut, ada kolom pengaduan yang bisa diisi oleh masyarakat yang hendak melaporkan masalahnya. *Filling* dan *recording* terintegrasi secara *online* melalui

program IT ke berbagai sistem dokumentasi di Polda se-Indonesia. Untuk sementara online data yang terintegrasi dengan Divpropam Polri masih pada 5 (lima) Polda percontohan meliputi Polda Metro Jaya, Polda Banten, Polda Jabar, Polda Jateng, dan Polda Jatim.”

Perubahan pola layanan Propam ke Sentra Layanan Pengaduan Masyarakat (Bagyanduan) Divpropam Mabes Polri, dari yang sistem manual dan surat ke sistem manual, surat dan layanan elektronik (web), perlu diiringi pula dengan perubahan *mindset* serta *mental model* layanan masyarakat yang berkualitas mengacu pada nilai-nilai utama Polri: *to serve to protect*, sehingga membutuhkan waktu yang lama dan perlu kesinambungan. Hal ini dinyatakan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum’at 7 Desember 2012 pkl. 11.07 WIB, sebagai berikut:

“...perubahan menu baru...ya bentuknya, kapasibiliti, penanaman nilai-nilai utama orang, emang ini tidak mudah, kami melakukan di Kementrian PAN itu susahnya bukan main, karena mengubah kultur dan mental model, itu merupakan hal yang paling sulit dan itu harus dibangun manajemen efektif, terencana, targetnya harus jelas, kegiatannya juga harus terencana dengan baik, tapi paling tidak dari orang-orang di organisasi itu harus secara berkomitmen bersama menentukan apa nilai-nilai utama yang akan dikembangkan dari organisasi itu, mana nilai-nilai lama yang sudah ditinggalkan, mana nilai-nilai baru yang harus dilakukan dijalankan, kami sudah menentukan di Kementrian PAN nilai-nilai utama itu yang kita sebut sebagai IKFA itu....tapi itu butuh waktu lagi untuk mensosialisasikan, menanamkan nilai supaya mereka punya daya tanggap terhadap pengguna dari layanan, kalau kitakan pengguna layanan pada umumnya, instansi ya.... kemudian lembaga daerah, memang *gak* mudah setahun aja juga *gak* cukup untuk mengintenasiasi nilai, kementrian kami yang kecil ini jumlahnya 360 orang itu *gak* dengan mudah juga. Apalagi kementrian besar, kepolisian yang begitu besar, jumlahnya sampai 400.000 personil, itu *enggak* mudah untuk membangun *complain center unit*, apalagi kultur yang terbentuk di sana (Polri) itukan *power culture, authority culture* rawan budaya pemaksaan...”

B. Masalah-Masalah Layanan Pengaduan Masyarakat Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri

Masalah-masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan layanan pengaduan masyarakat Bagian Yanduan Divisi Propam Mabes Polri adalah kendala jaringan dalam layanan web Sentra Yanduan pada www.divpropam.go.id untuk masyarakat dan intranet untuk komunikasi dengan fungsi-fungsi Polda-polda yang terkait. Saat ini sedang dipersiapkan sistem informasi yang terintegrasi antara Divpropam Polri dengan sistem informasi seluruh Polda-Polda di wilayah Indonesia sebagai upaya intensifikasi program unggulan yang diluncurkan Divpropam Polri disertai perbaikan-perbaikan yang serius pada sistem pelayanan yang berorientasi pada pelayanan prima, sehingga *outcome* dari visi Polri dapat terwujud, yaitu masyarakat yang

percaya terhadap kinerja Polri. Hal ini dipaparkan oleh Komisaris Besar Pol. Drs. Janner Pasaribu dalam wawancara Kamis, 29 Nopember 2012 pkl. 11.56 WIB WIB sebagai berikut:

“Awal terkoneksi dengan Bid Propam Polda yaitu sebanyak tiga puluh satu atau tiga puluh tiga sesuai arahan Pak Kapolri ke Polda. Kendala jaringan pada Polda karena cuaca atau geografi... Untuk sementara online data yang terintegrasi dengan Divpropam Polri masih pada 5 (lima) Polda percontohan meliputi Polda Metro Jaya, Polda banten, Polda Jabar, Polda Jateng, dan Polda Jatim. Kendala pada distribusi layanan web yang masih menumpang pada fasilitas komunikasi elektronik seluruh Polda.”

Kendala jaringan web atau intranet juga dinyatakan oleh Petugas J pada Selasa, 20 Nopember 2012, pukul 11.43 WIB):

“Kendala yang sering muncul sih masalah jaringan Bu, karena laporan itu terikat dengan satelit. Jaringannya, sistem operasi jaringannya, salah satunya misalkan nanti lampunya ada gangguan, sistem, karena server kita kan bukan sendiri tetapi menginduk ke Telematika Polri apalagi sekarang jaraknya sudah lebih dari 100 meter jadi makin sulit, dan ada batas maksimalnya. Kendala antar anggota sih enggak ada...bisa dikoordinasikan. Masalah dalam perkerjaan juga enggak ada....”

Salah satu penyebab munculnya masalah yang mengganggu jaringan web untuk layanan pengaduan masyarakat adalah belum kokohnya sistem manual yang menyangga sistem elektornik. Hal ini disampaikan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum’at 7 Desember 2012 pkl. 11.20 WIB, sebagai berikut:

“...layanan pengaduan terkesan menurut saya belum optimal, jadi sistem elektronik itu dibangun sebenarnya kalau sistem manualnya sudah berjalan dengan baik, jadi dia merupakan alat bantu saja. Bagaimana pun sistem elektronik tapi kalau kesadaran . belum begitu berarti, maka perlu .orang-orang untuk melakukan perubahan terhadap pengaduan masyarakat tidak ada ya tidak dapat dimanfaatkan...”

Untuk mengatasi masalah-masalah pola layanan tersebut, perlu dukungan dari internal organisasi, yang kemudian dikenal sebagai pembentukan kualitas (*manufacturing quality*). Hal ini dikemukakan lebih lanjut oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum’at 7 Desember 2012 pkl. 11.25 WIB:

”...yang diterima oleh masyarakat sebuah pelayanan itu sebenarnya ujung dari sebuah proses pelayanan, jadi kalau di Rumah Makan Padang itu pelanggan merasa puas itu karena pelayannya ramah, pakaiannya rap, masakannya enak, itu yang disebut service quality, tetapi untuk sampai ke sana itu ada yang namanya back stage yang tidak pernah diketahui pelanggan tapi akan sangat mempengaruhi. Pelayanan itu yang disebut manufacturing quality, jadi bagaimana koki diadakan, bagaimana barang-barang itu dibeli, dari kualitas berapa, bagaimana makanan itu dimasak, tingkat standar kebersihannya itu, itu sangat menentukan *service quality* yang ada di depan masyarakat. Nah yang dimaksud *manufacturing quality* itu bias meliputi orang, sistem, mekanisme, prosedur, segala macam. Sistem mekanisme prosedur itu mulai dari perencanaan, penganggaran, nah itu sebenarnya mereformasi birokrasi itu luas banget, itu yang dimaksud 8 area perubahan , bagaimana restructuring itu dilakukan,

proses *reengineering* dilakukan, akuntabilitas dilakukan, harmonisasi peraturan per Undang-undangan dilakukan, *Human resources management* diperbaiki, itu adalah proses *manufacturing quality*. Jadi kita enggak mungkin berharap sebuah pelayanan itu bagus pertama dari sisi orang aja ya, kalau kalau yang direkrut didalam Negara itu adalah mereka-mereka yang secara kolusi, nepotisme diangkat menjadi PNS jadi kita enggak mungkin menjamin pelayanan publik kalau yang dipromosikan dalam jabatan-jabatan itu kalau dilakukan dengan cara menyuap, memberikan upeti segala macam. Itu semua agenda reform, kita nggak mungkin mengadakan pelayanan publik yang bagus kalau yang memberikan pelayanan masyarakat itu juga hidupnya nggak pasti. Seminggu aja sudah cukup dengan gaji mereka, tiga minggu yang lain bagaimana mencarinya itu?...berarti kita memperbaiki pendapatan mereka, itu reformasi penggajian. Kita tidak mungkin mengharapkan pelayanan publik itu bagus kalau orang yang bekerja untuk rakyat itu mereka-mereka yang tidak pernah diukur kinerjanya, malas sama saja dengan yang rajin, berarti kita memperbaiki system pengukuran kinerja mereka. Kita tidak mungkin mengharapkan pelayanan publik itu bagus kalau orang yang memberikan pelayanan kepada masyarakat itu adalah mereka-mereka yang selalu memikirkan masa tuanya, selalu memikirkan gimana hidup saya nanti dengan gaji pokok 1,7 juta bisa hidup apa enggak?...belum bayar asuransi kesehatan kalau sakit tua nanti, akhirnya apa mencari uang dari Negara pada saat dia aktif, dengan cara apa? Tadi itu menerima suap, gratifikasi, mengambil sedikit tambahan dari biaya pelayanan, itu semua agenda reformasi birokrasi yang terjadi dengan orang. Kita tidak mungkin mengharapkan pelayanan publik itu bagus kalau orang-orang yang, ini bicara prosedur, kalau orang-orang yang memberikan pelayanan itu tidak pernah membuat standar pelayanan, tidak membuat *letter of services*-nya, apa yang mau di serahkan kepada masyarakat, bagaimana acara masyarakat memperoleh pelayanan yang terbaik, itu tidak pernah difikirkan, itu kita belum berbicara proses perencanaan yang hakiki ya ? bagaimana orang bisa mendesain sebuah produk lalu membuat aktifitas yang menghasilkan produk. Enggak pernah terpikir orang di sini, jadi kita kalau membuat jam itu harus me-manage bagaimana?... , tahapannya seperti apa, kalau adapun sering kali tahapannya kebalik-balik, itu seperti pake bedak dulu, pakaian lalu mandi, jadi kebalik....”

Upaya yang penting yang perlu dilakukan oleh Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri terkait dengan Polri menyangkut penanaman nilai utama Polri dalam layanan pengaduan masyarakat seperti dijelaskan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum'at 7 Desember 2012 pkl. 11.09 WIB, antara lain:

“Kultur, menurut saya di polri itu perlu ditanamkan sekali dan di organisasikan motonya itu *to serve dan to protect* itu, bagaimana cara internalisasinya ke dalam sistem nilai mereka sehari-hari itu, tapi paralel dengan perbaikan sistem, rekrutnya diperbaiki kemudian sistim promosi jabatan musti diperbaiki, harusnya promosi jabatan itu fair, objektif, independen, terbuka. Segala macam jadi ga boleh tertutup dan berbasis pada hal-hal yang *bad government* dulu. Itu kuncinya ada disana. Sekali orang membayar dalam suatu jabatan maka dia akan mengembalikan uang itu dari jabatannya dan jangan pernah memberikan jabatan kepada orang yang meminta jabatannya, apa lagi dengan membayar.”

Rekomendasi untuk *manufacturing quality* layanan pengaduan masyarakat Divpropam Mabes Polri tentang pengaduan masyarakat diperoleh dari Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum'at 7 Desember 2012 pkl. 11.05 WIB, antara lain:

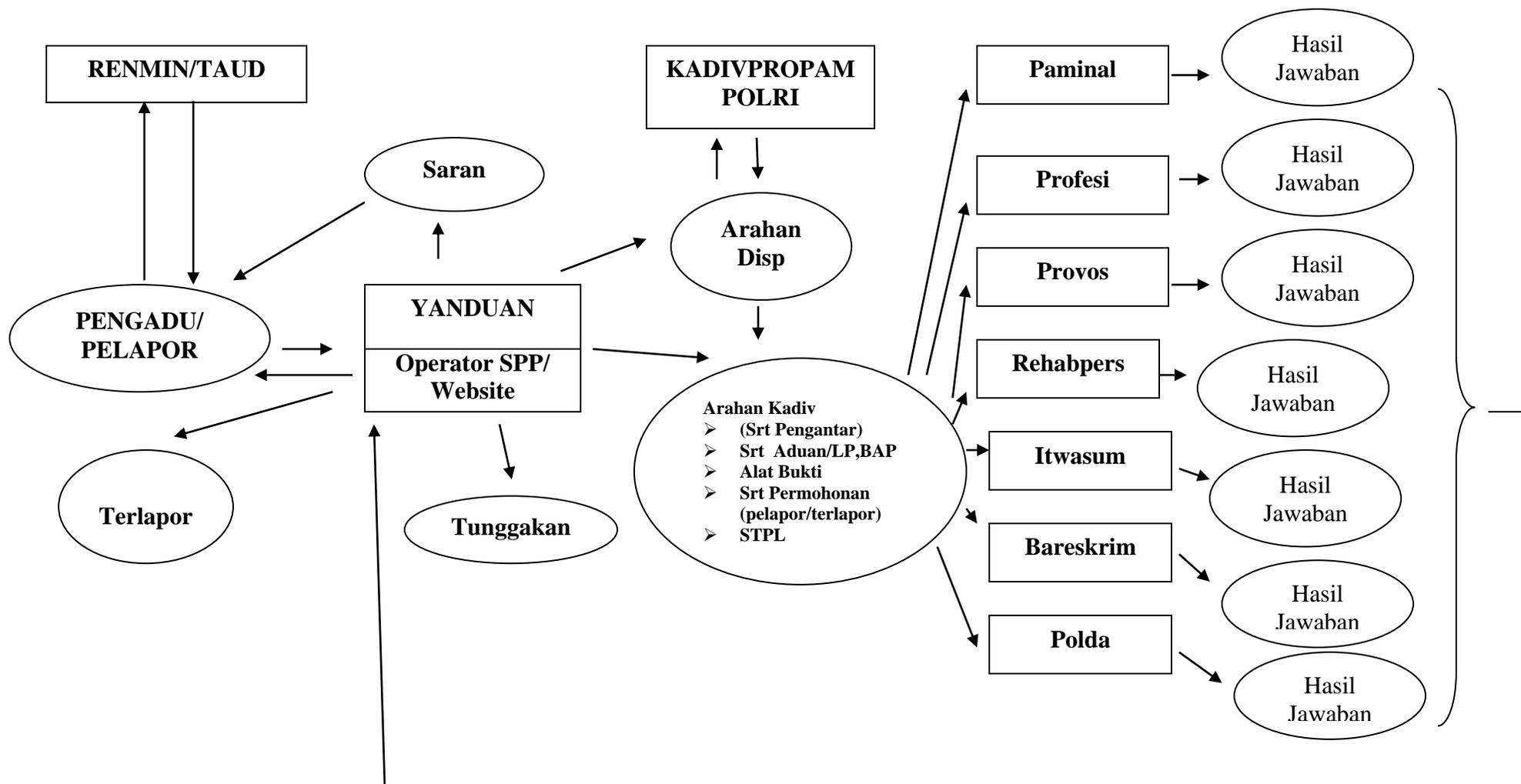
“ Kalau pengaduan masyarakat itu sudah ada peraturan Kemenpan mengenai penanganan pengaduan masyarakat itu sudah ada...Tapi kalau polisi, ya polisilah yang bikin sendiri khusus penanganan pengaduan masyarakat itu seperti apa yang pertama harus dibentuk unit yang secara khusus menangani pengaduan, kedua dibuat sistem dan mekanisme semudah mungkin yang memberikan *follow up* terhadap setiap pengaduan, jadi jangan dibuat sistem yang tidak memberikan *follow up*. Jadi masyarakat tau berapa lama dia akan menerima sebuah hasil, tidak semuanya harus selesai karena *benchmark* internasional itu sebenarnya tidak hanya 30 % pengaduan yang bisa selesai tapi 70% itu masyarakat juga mendapatkan informasi bahwa kami (institusi penyelenggara layanan publik) menjawab tidak bisa, karena peraturan regulasinya seperti itu, tapi paling tidak itu harus bisa di jawab walaupun tidak menyelesaikan, tapi bisa di jawab, itu orang sudah senang tuh., keluhannya bisa dijawab. Ya kemudian yang ketiga orangnya, terutama *capacity building* itu penting, yang penting membangun kesadaran mereka kenapa sebuah penanganan pengaduan itu harus di bentuk. Kalau itu cuma sebuah *formality* saja, sok-sok an sebagai *Complain Center* itu tidak bisa, harus pada tingkat kesadaran, bahwa kalau rakyat mengadu itu pasti ada sistem yang salah, dan tugas pelayanan pengaduan itu mencari, mengapa masyarakat mengadu?, dimana sistem kita yang salah ?,...jadi semacam *continuous line improvement* dan menurut saya itu akan terjadi seumur hidup kita, tingkat harapan masyarakat itu selalu bergerak menurut deret ukur, sedangkan reformasi birokrasi itu selalu bergerak menurut deret hitung. Jadi memang kita selalu lambat dari tingkat harapan masyarakat apa lagi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, masyarakat itu enggak siap lagi menunggu, cepat banget...”

Dari segi reformasi birokrasi, antisipasi dengan kondisi tuntutan masyarakat terhadap layanan pengaduan masyarakat walau Divpropam Mabes Polri sudah memiliki Sentra Pengaduan Pelayanan Masyarakat adalah menggunakan teknologi informasi yang menyeluruh dan terpadu serta Polri ke depan perlu perubahan sistem yang diiringi dengan perubahan budaya kerja. Hal ini lebih lanjut diuraikan oleh Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasajo, SIP, Mag.rer.publ dalam wawancara Jum'at 7 Desember 2012 pkl. 11.15 WIB, sebagai berikut:

“...iya, memang karena itu reformasi birokrasi itu *never ending process*, jadi keberadaan reformasi itu sendiri sama dengan halnya tuntutan masyarakat, kecepatan, kemudahan, transparansi, akuntabilitas dari pelayanan, bahkan negara-negara maju itu tidak pernah berhenti dari melakukan reform karena tingkat kemajuan masyarakatnya selalu bertambah, apalagi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. *Replacement Reform* itu adalah teknologi kedepan itu integrating faktornya adalah teknologi, dialah yang akan membuat relasi-relasi baru di dalam hubungan antara negara dan masyarakat itu dalam bidang pelayanan publik. Realtime, cara itu mengurangi interface antara orang dengan orang di dalam pelayanan yang bisa menimbulkan praktek-praktek penyalahgunaan wewenang, kolusi korupsi, nepotisme itu dan itulah yang menyebabkan pelayanan itu tidak terbatas lagi dengan waktu, sudah langsung gitu, karena tidak harus datang lagi ke kantor seperti swastalah gitu ya,

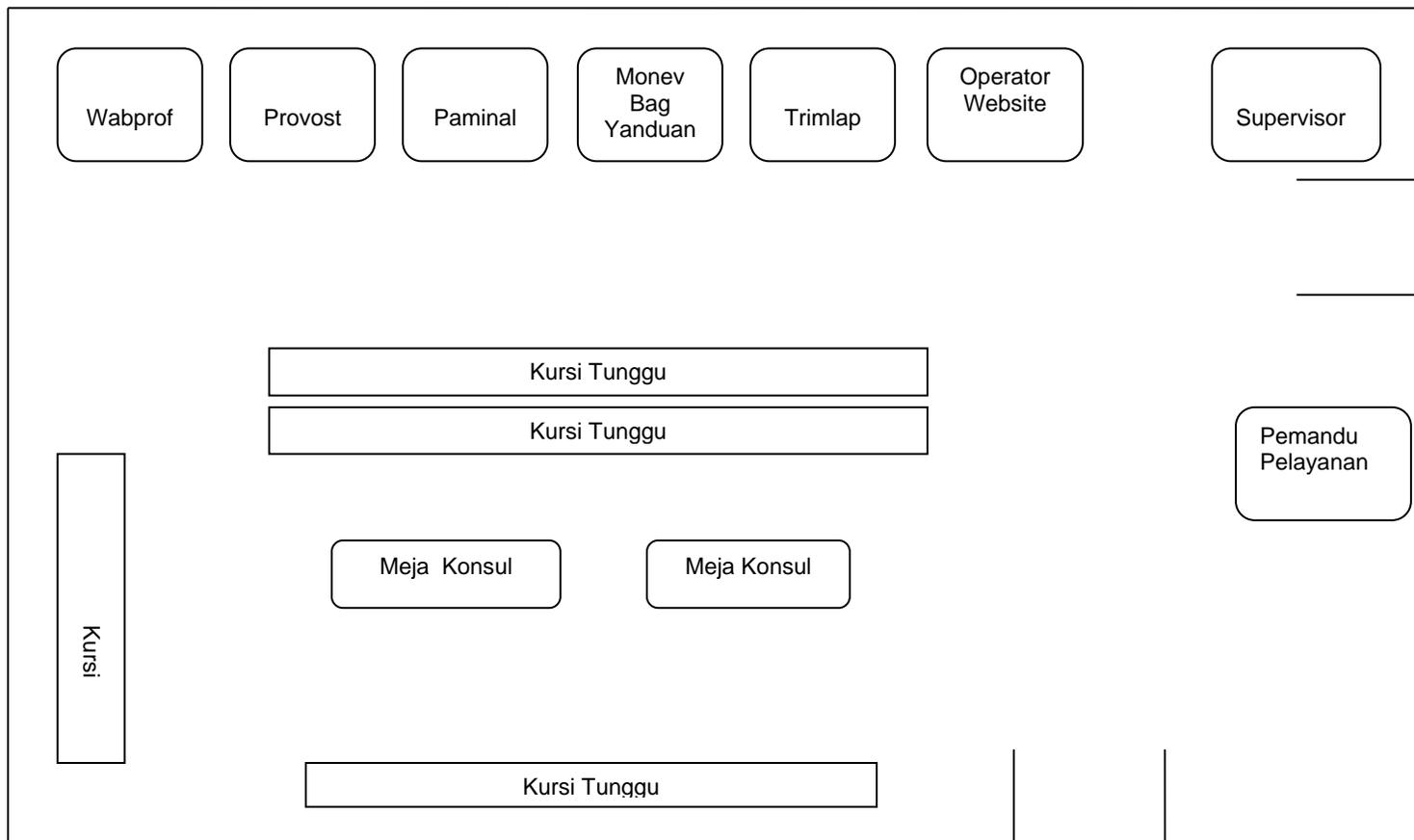
online banking segala macam. Untuk layanan pengaduan masyarakat (Bagyanduan Divpropam Mabes Polri) kedepan maka perlu lihat siklusnya saja dulu, perbaiki dulu kulturnya saja dulu, secara paralel perbaiki sistemnya, baru IT nya, IT itu kan hanya alat saja, kalau orangnya ga berubah , ya enggak berubah juga. Pelayanan kepada masyarakat itu kan yang menggerakkan orangnya seperti ... Bu itu sudah bagus. Cuma ujungnya aja yang bikin kacau semua orang, apa yang terjadi ? orang bayar enggak ada kembalian, itu merusak citra semuanya, akhirnya Pemerintah Indonesia itu dibilang para pengutip, gara-garanya itu ga ada kembalian, kalau mau seperti di Philipin kalau mau bayar dengan uang pas, kalau tidak uang pas tidak diterima, tapi kita menerima cuma ga boleh kurang tapi boleh lebih, kalau lebih ga dikembalikan, ... itu kultur.yang perlu kita ubah bersama.”

Gambar III. Alur Mekanisme Pelayanan Pengaduan/Laporan Masyarakat Pada Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Propam



Sumber: Data Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Propam, 2012)

Gambar IV. Posisi Alur Pelayanan Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Propam



Sumber: Data Hasil Observasi Sentra Pelayanan Pengaduan Masyarakat (Yanduan) Propam Mabes Polri pada Kamis, 29 Nopember 2012

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Pola layanan Bagyanduan Divpropam Mabes Polri adalah pola layanan satu pintu, satu atap yang dikombinasikan dengan layanan elektronik. Efektivitas layanan sementara didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang sudah mendapatkan diklat layanan publik profesional Polri, tetapi perubahan kultur membutuhkan waktu untuk berubah secara komprehensif.

Kendala terletak pada jaringan yang masih menumpang pada jaringan komunikasi elektronik dengan polda (dukungan sarpras), belum kokohnya sistem manual yang menyangga sistem elektronik, kebutuhan intensitas diklat layanan prima bagi staf dan pimpinan Bagyanduan Divpropam serta internalisasi nilai-nilai utama Polri yang menguatkan nilai-nilai budaya kerja layanan pengaduan masyarakat pada Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri.

B. Saran

Dari temuan lapangan dan masalah-masalah pola layanan yang dihadapi oleh (Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri), maka diperlukan dukungan dari internal organisasi, yang kemudian dikenal sebagai pembentukan kualitas (*manufacturing quality*) agar layanan pengaduan masyarakat dapat berjalan efektif, efisien dan berkualitas. Hal tersebut dapat dikuatkan melalui penanaman nilai utama Polri dalam layanan pengaduan masyarakat.

Untuk menguatkan keberadaan dan efektivitas layanan pengaduan masyarakat (Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri) maka perlu dilakukan hal-hal berikut: *pertama* membuat khusus penanganan pengaduan masyarakat atau membentuk unit yang secara khusus menangani pengaduan. *Kedua*, dibuat sistem dan mekanisme semudah mungkin yang memberikan tindak lanjut dan informasi kemajuan yang transparan terhadap setiap pengaduan. *Ketiga*, megembangkan sumber daya manusia (personil) pada Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri terkait pengembangan diri (*capacity building*) itu penting, terutama membangun kesadaran sumber daya manusia (personil) terkait dengan signifikansi pembentukan penanganan pengaduan.

Daftar Pustaka

- Neuman, W. Laurent.(2006).*Social Research Methods-Qualitative and Quantitative Approaches*.Sixth Edition.Boston:Pearson Education.
- Kunarto (ed). (1999). Merenungi Kiprah Polri dalam wacana Reformasi (Buku ke 12). Jakarta: Cipta Manunggal
- Peters, Thomas J, Waterman, Robert H, Jr.(2007). *In Search of Excellence* (Meraih Keunggulan). Terj. Batam: Karisma Publishing Group.
- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary.(2002). *Management 7th Edition*. New Jersey: Prentice Hall International
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Artikel "Ratusan Polisi "Nakal" Dipecat Tiap Tahun" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/66>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 10.37 WIB
- Artikel "Ratusan Polisi "Nakal" Dipecat Tiap Tahun" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/66>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 10.39 WIB.
- Artikel "Ratusan Polisi "Nakal" Dipecat Tiap Tahun" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/66>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 10.44 WIB
- Artikel "Catatan Keberhasilan Polri" pada <http://www.komisikepolisianindonesia.com/secondPg.php?cat=umum&id=5891>, hari Kamis 15 Maret 2012 pkl. 09.29 WIB
- Artikel "Catatan Keberhasilan Polri" pada <http://www.komisikepolisianindonesia.com/secondPg.php?cat=umum&id=5891>, hari Kamis 15 Maret 2012 pkl. 09.08 WIB
- Artikel berita "Perpolisian Demokratis Untuk Mendukung Dunia Usaha di Indonesia Menuju Kelas Dunia" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/63> pada Rabu 14 Maret 2012 pkl.10.56 WIB.
- Artikel berita "Perpolisian Demokratis Untuk Mendukung Dunia Usaha di Indonesia Menuju Kelas Dunia" pada <http://www.polri.go.id/banner/berita/63> pada Rabu 14 Maret 2012 pkl.10.51 WIB
- Artikel "MoU Polri dengan Dewan Pers" pada <http://www.polri.go.id/news/rn/2#eobn>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 11.33 WIB.
- Artikel "Polisi Buka SMS Pengaduan" pada <http://www.polri.go.id/detail/news/pr/2163#eobn>, pada Rabu 14 Maret 2012 pkl. 11.06 WIB
- Artikel " Analisa dan Evaluasi Bulan Juni Tahun 2010 Tentang Kejadian/Pelanggaran yang Dilakukan Oleh Anggota /PNS Polri" pada <http://www.propam.polri.go.id/?mnu=laporan&id=9>, pada hari Rabu 14 Maret 2012 pkl. 13.26 WIB
- "Job Description Divisi Profesi Dan Pengamanan Polri (Divisi Propam Polri) Sesuai Dengan Peraturan Kapolri Nomor 21 Tahun 2010 Tanggal 14 September 2010 Lampiran "F" Divisi Propam Polri" pada <http://www.propam.polri.go.id/?mnu=7>, Rabu 14 Maret 2012 pkl. 13.46 WIB
- Laporan Rekapitulasi Pengaduan Masyarakat dan Respon Jawaban Januari 2011 – Desember 2011 Divisi Propam Mabes Polri.

Curriculum Vitae

Nomor Peserta/NIDN : 0009067107
Nama Lengkap : Florentina Ratih Wulandari, S.IP., M.Si
Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Tempat/ Tanggal Lahir : Jakarta, 09 Juni 1971
Alamat Rumah : Griya Bhara Wira Blok B/20 RT 006 RW010, Kel. Sukamaju Baru, Kec. Tapos, Kota Depok, Jawa Barat
Telp Rumah : 021-87745379
Email : rwulan@ut.ac.id
Telp Kantor : 021-7490941 ext. 2438
Pangkat/Golongan : Penata/IIIc
Jabatan Akademik : Lektor
Nomor Induk Pegawai : 19710609 199802 2 001
Tanggal Mulai Menjadi Dosen (TMMD) : 1 Februari 1998
Institusi/Perguruan Tinggi : Universitas Terbuka

RIWAYAT PENDIDIKAN

NO TAHUN LULUS JENJANG NAMA PERGURUAN TINGGI/PRODI

1	2008	S-2	Administrasi Publik Universitas Indonesia, Depok Indonesia
2	1996	S-1	Ilmu Administrasi Negara Universitas Indonesia, Depok Indonesia

RIWAYAT PELATIHAN

NO TAHUN	PENYELENGGARA/TEMPAT PELATIHAN	NAMA PELATIHAN/SCOPE	JANGKA WAKTU
1 1999	Lembaga Administrasi Negara Dalam Negeri	Pendidikan dan pelatihan prajabatan golongan III angkatan V Nasional	3 minggu
2 1999	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Akreditasi Tutor Universitas Terbuka (PATUT) Universitas	3 hari
3 2000	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Penulisan Soal dan Analisa Item Butir Soal Universitas	3 hari
4 2001	AELT Center - Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan TOEFL Universitas	350 jam
5 2002	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Penulisan Naskah Radio dan TV Universitas	5 hari
6 2002	DIKTI Dalam Negeri	Pelatihan Nasional Dosen Pengembangan Kepribadian Pendidikan Kewarganegaraan Nasional	4 hari
7 2009	Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Penulisan Bahan Ajar untuk Program Sarjana Strata Satu (S1) Ilmu Administrasi Negara Bidang Minat Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Nasional	3 hari

NO TAHUN	PENYELENGGARA/TEMPAT PELATIHAN	NAMA PELATIHAN/SCOPE	JANGKA WAKTU
8 2009	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Workshop Teknik Penulisan Artikel Universitas	2 hari
9 2009	Sucofindo dan Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Internal Audit of Quality Management System ISO 9001:2008 Training Universitas	2 hari
10 2011	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan (Workshop) Meta Analysis and Research Synthesis for Social Research Universitas	1 hari
11 2011	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan (Workshop) Qualitative Research Universitas	1 hari
12 2011	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan (Workshop) Discussion on ICDE Conference Abstract and Journal Article Writing Universitas	1 hari
13 2011	Universitas Terbuka Dalam Negeri	Pelatihan Penulisan Artikel Tempo-Komunika Universitas	2 hari

RIWAYAT PENELITIAN

NO TAHUN	SUMBER DANA	JUDUL PENELITIAN	PERAN
1 2001	LPPM UT	Efektivitas Orientasi Kerja Internal (OKI) Staf Pengajar Angkatan Tahun 2001 Pada Universitas Terbuka	Mandiri
2 2002	LPPM UT	Pola Komunikasi Penyelesaian Tugas Bidang Pengajaran Staf Pengajar Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka	Mandiri
3 2003	LPPM UT	Kualitas Pelayanan KTP pada Kelurahan Munjul, Cipayung, Jakarta Timur	Mandiri
4 2005	UT	Studi Kelayakan D2/D4 Kearsipan, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu-Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka, Pondok Cabe	Ketua
5 2009	LPPM UT	Peranan Sistem Informasi Manajemen dalam Penciptaan Keunggulan Kompetitif dan Peningkatan Kualitas Layanan Publik (Studi Kasus di Pemerintah Kotamadya Jakarta Selatan)	Ketua
6 2009	Ungulan Strategis Nasional	Model Resolusi Konflik Pertanahan (Studi Kasus Lampung dan Bulukumba)	Anggota
7 2009	LPPM UT	Studi Penelusuran Lulusan UT	Anggota
8 2010	LPPM UT	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Pemekaran Kecamatan di Kota Depok (Studi Kasus Kecamatan Tapos)	Ketua
9 2010	LPPM UT	Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus Gramedia Shop Jakarta)	Anggota
10 2011	LPPM UT	Sistem Koordinasi Logistik pada Organisasi Publik (Studi Kasus pada Pusat Layanan Bahan Ajar Universitas Terbuka)	Ketua
11 2011	LPPM UT	Hubungan Sifat Relativitas Arsip dengan Teknik Penilaian (Studi Kasus Penilaian Arsip Audio Visual di Pusat Produksi Multi Media	Anggota

NO TAHUN	SUMBER DANA	JUDUL PENELITIAN	PERAN
----------	-------------	------------------	-------

Universitas Terbuka)

RIWAYAT KARYA ILMIAH

NO	JENIS	JUDUL KARYA	TAHUN	KETERANGAN
1	Makalah	Perilaku Ekonomi Etnis Tionghoa di Indonesia Tahun 1930- Pasca Orde Baru (Prosiding Bunga Rampai Ilmiah FISIP-UT)	2000	FISIP UT
2	Makalah	Manajemen Konflik Pengelolaan Kekayaan Antara Pemerintahan Pusat dan Daerah	2002	UT
3	Buku	Buklet Executive Summary Analisis SWOT D-IV Kearsipan Fakultas Ilmu-ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka (Tim)	2005	FISIP UT
4	Buku	Naskah Akademik Pembukaan D-IV Kearsipan Fakultas Ilmu-ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka (Tim)	2005	FISIP UT
5	Makalah	Upaya-Upaya Mengefektifkan Layanan Kesehatan Publik di Indonesia: Penanganan Departemen Kesehatan RI terhadap Kasus Epidemii Flu Burung	2006	FISIP UT
6	Makalah	Corporate Social Responsibility (CSR) pada Proyek-Proyek Industri Pertambangan di Indonesia (kasus Newmont Pacific Nusantara-PT Newmont Minahasa Raya, PT Cevron Pacific Indonesia dan PT Lapindo Brantas Incorporated-PT Medici Citra Nusanatara)	2007	FISIP UT
7	Buku	Suplemen Manajemen Proyek (Edisi 1)	2008	UT
8	Makalah	Paradigma New Public Management dan New Public Service dalam Manajemen Pelayanan Publik (Prosiding Bunga Rampai Ilmiah FISIP-UT)	2008	FISIP UT
9	Makalah	Praktik Reformasi Administrasi di Beberapa Negara (Kasus China, Amerika Serikat, Indonesia dan Thailand)	2008	FISIP UT
10	Makalah	Benchmarking on Suriah: Perjalanan Menatakelola Pemerintahan (dilihat dari aspek Learning Organization Paradigm)	2009	FISIP UT
11	Makalah	Dwi Warsa Lingkungan Organisasi Layanan Kesehatan Publik Indonesia	2009	FISIP UT
12	Makalah	Model Resolusi Konflik Pertanahan (Studi Kasus Lampung dan Bulukumba)	2009	DIKTI
13	Makalah	Peranan Sistem Informasi Manajemen dalam Penciptaan Keunggulan Kompetitif dan Peningkatan Kualitas Layanan Publik (Studi Kasus di Pemerintah Kotamadya Jakarta Selatan)	2009	LPPM UT
14	Makalah	Budaya Organisasi Jurnalisme Warga dan Pemberdayaan Kaum Perempuan Indonesia	2010	FISIP UT
15	Makalah	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Pemekaran Kecamatan di Kota Depok (Studi Kasus Kecamatan Tapos)	2010	LPPM UT
16	Makalah	Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus Gramedia Shop Jakarta)	2010	LPPM UT
17	Makalah	Outsourcing Layanan Publik Pemerintah Daerah yang Otonom	2010	FISIP UT
18	Makalah	Peran Pemuda Wilayah Pedesaan dalam Pembangunan Demokrasi dan Pembangunan Karakter Bangsa	2011	FISIP UT
19	Makalah	The Role of Online Tutorial in Civic Education Course to Enhance Civic Engagement among Students	2011	ICDE

RIWAYAT PERTEMUAN ILMIAH

NO	TAHUN	JENIS	JUDUL KEGIATAN	PENYELENGGARA	PERAN
1	2002	Seminar Nasional	Seminar Nasional Wisuda UT	Universitas Terbuka	Pembicara
2	2005	Simposium Internasional	Southeast Asian Archives Gathering	ANRI dan SARBICA (Southeast Asia Regional Branch International Council on Archives)	Peserta
3	2006	Seminar Nasional	Memperkuat Sinergi Antar Pemangku Kepentingan Perlindungan HAM Pekerja Migran Perempuan Indonesia	Departemen Luar Negeri RI	Peserta
4	2007	Seminar Nasional	Seminar Akademik FISIP UT	FISIP UT	Pembicara
5	2008	Seminar Nasional	Membangun Layanan Akademik yang Berkualitas antar Institusi Penyelenggaraan Program Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Melalui Pemanfaatan e-learning	FISIP UT	Peserta
6	2008	Seminar Internasional	Acceleration of Educational Quality and Quantity through the Provision of Open and Distance Learning Programs in Southeast Asian Countries	SEAMEO SEAMOLEC	Peserta
7	2008	Seminar Nasional	Seminar Akademik FISIP UT	FISIP UT	Pembicara
8	2009	Seminar Nasional	Lustrum-UT ke-5: Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik melalui Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi	Universitas Terbuka	Peserta
9	2009	Seminar Nasional	Seminar Akademik FISIP UT	FISIP UT	Pembicara
10	2009	Seminar Nasional	Meraih Keunggulan UT Melalui Peningkatan Kualitas Penelitian, Karya Ilmiah dan Publikasi	LPPM UT	Pembicara
11	2010	Seminar Nasional	Seminar Hasil Penelitian: Meningkatkan Budaya Akademik melalui Peningkatan Kompetensi Penelitian	LPPM UT	Pembicara
12	2010	Seminar Nasional	Seminar Akademik FISIP UT	FISIP UT	Pembicara
13	2010	Seminar Nasional	Citizen Journalism dan Keterbukaan Informasi Publik Untuk Semua	FISIP UT	Pembicara
14	2011	Konferensi Internasional	24th World Conference in Indonesia on Expanding Horizon a New Approaches to ODL	ICDE	Pembicara
15	2011	Seminar Nasional	Peran Negara dan Masyarakat dalam Pembangunan Demokrasi dan Masyarakat Madani	FISIP UT	Panitia

RIWAYAT PIAGAM/PENGHARGAAN

NO TAHUN	BENTUK PENGHARGAAN	PEMBERI
1 2009	Juara II Dosen Berprestasi se FISIP-UT	FISIP UT
2 2011	Piagam Penghargaan Satyalancana Karya Satya 10 Tahun	Presiden RI

RIWAYAT PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

NO TAHUN	JENIS/NAMA KEGIATAN	PERAN	TEMPAT
1 2011	Program Bantuan Sosial (Bansos) Masyarakat Tangerang Selatan, Kel. Pondok Cabe Udik dan Pondok Cabe Ilir	Anggota	Pondok Cabe Udik dan Pondok Cabe Ilir, Tangerang Selatan
2 2011	Kegiatan Penatakelolaan Administrasi dan Kegiatan Kelompok PKK RT006/RW010 Sukamaju Baru, Tapos, Depok	Ketua Kelompok PKK RT006/RW010	Sukamaju Baru, Tapos, Depok
3 2011	Majelis Taklim Ibu-Ibu Musholla At Taubah Perumahan Griya Bhara Wira, Kelurahan Sukamaju Baru, Kecamatan Tapos, Depok	Pembina	Sukamaju Baru, Tapos, Depok
4 2011	Posyandu Griya Bhara Wira, Kelurahan Sukamaju Baru, Kecamatan Tapos, Depok	Pendamping Kegiatan dan Penataan Adminitrasi	Sukamaju Baru, Tapos, Depok
5 2011	Penyuluhan tentang Administrasi Pemerintahan Desa	Penyuluh	Kec. Cipanas Kabupaten Cianjur

RIWAYAT JABATAN DALAM PENGELOLAAN INSTITUSI

NO	PERAN/JABATAN	UNIT/INSTITUSI	MASA
1	Ketua Prodi D2 Kearsipan	FISIP Universitas Terbuka	2002 s.d 2004
2	Koordinator Tim Persiapan Pembukaan Program D4 Kearsipan	FISIP Universitas Terbuka	2004 s.d 2006

RIWAYAT PERAN DALAM KEGIATAN KEMAHASISWAAN

NO TAHUN	JENIS/NAMA KEGIATAN	PERAN	TEMPAT
1 2010	Disporseni Wilayah Tengah melibatkan 15 UPBJJ	Panitya Lomba Pidato	Universitas Terbuka
2 2010	Disporseni Wilayah Tengah melibatkan 15 UPBJJ	Panitya Lomba Poster	Universitas Terbuka
3 2010	Layanan Akademik Mahasiswa FISIP-UT wilayah Jakarta dan Banjarmasin	Pembimbing Akademik	Universitas Terbuka
4 2011	Layanan Akademik Mahasiswa FISIP-UT wilayah Jakarta dan Banjarmasin	Pembimbing Akademik	Universitas Terbuka

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

a. Identitas

1. Nama Lengkap : Dra. Siti Aisyah, M.Si
2. Tempat & tanggal lahir : Solo, 12 Juni 1968
3. Status Perkawinan : Kawin
4. Agama : Islam
5. Alamat lengkap : Vila Bogor Indah DD7/1 Ciparigi Bogor
0251 656966

b. Riwayat Pendidikan

- S1 PS Ilmu Pemerintahan, Universitas Diponegoro Semarang, tamat tahun 1991
- S2 Program Pascasarjana Ilmu Politik, Universitas Indonesia, tamat tahun 2005

c. Kursus dan Penataran

- a. Pendidikan dan pelatihan prajabatan golongan III angkatan V dari tanggal 27 Nopember s.d. 14 Desember 1999.
- b. Pelatihan Patut di UT tahun 1999
- c. Pelatihan penulisan soal dan analisa item di UT tahun 2000
- d. Pelatihan pembuatan naskah tutorial berbasis komputer (CAI), PAU, 2000
- e. Pelatihan Power Point, UT 2002
- f. Pelatihan Penulisan Naskah Radio dan TV, 2002
- g. Pelatihan Penelitian Kelembagaan, Puslitga UT, 2003
- h. Pelatihan Penulisan artikel Majalah Komunika, 2005
- i. Pelatihan Penelitian Kelembagaan, Puslitga UT, 2003

d. Riwayat Pekerjaan

- a. Pusat Pengembangan Koperasi Pertanian Asean (ACEDAC), Departemen Koperasi, 1991-1992
- b. PT. Sewu Int'l Bank, 1992-1999
- c. Universitas Terbuka, 1999-sekarang

e. Seminar

- a. Peserta Seminar Nasional "Pengembangan Pendidikan Etika Budaya Politik Nasional Menuju Indonesia Berdemokrasi: Asosiasi Dosen Indonesia-Kampus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011.
- b. Peserta Seminar Nasional Pendidikan dan Pengembangan Enterpreneursip di Perguruan Tinggi Berbasis Syariah". Asosiasi Dosen Indonesia-Kampus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2011.
- c. Pemakalah pada Seminar Intern FISIP UT "Akuntabilitas Politik Dalam Konteks Otonomi Daerah
- d. Pemakalah Seminar Intern FISIP UT "Mencermati Pemekaran Daerah Pada Era Otonomi Daerah"
- e. Pemakalah Seminar Intern FISIP UT, "Rekrutmen Kepala Daerah", 2000
- f. Pemakalah Seminar Intern FISIP UT, " Sistem Pemerintahan Desa", 2000
- g. Peserta Seminar Naional "Menuju Ekselensi Legislatif", LAN, 2003
- h. Peserta Seminar Nasional "Perkembangan Ilmu Politik", AIPI-LIPI,2005
- i. Pemakalah Seminar Intern Fisip UT "Hubungan Wakil dan Terwakil dalam perwakilan politik dewasa ini", 2005
- j. Pemakalah Seminar intern FISIP UT " Relevansi Pemikiran Politik Mochamad Hatta dalam perpolitikan Masa Kini", 2005
- k. Pemakalah Seminar Intern Fisip UT " Proporsi Alokasi Dana Desa", 2005
- l. Pemakalah Seminar Intern FISI UT " Pengawasan Politik : Pelaksanaan Hak Angket di Indonesia" 2006
- m. Pemakalah Seminar Intern FISIP UT " Pembagian Kekuasaan Yudikatif : Kasus Perseteruan MA dan KY", 2006

f. Karya Ilmiah

- a. *The Role Higher Institution in Developing Human Resources in Indonesia*

- (A Tracer Study at Universitas Terbuka), 24th ICDE World Conference on Open and Distance Learning, Bali 2-5 Okt 2011
- b. *The Role of UT in the Development of Professional Archivist in the Context of Government-University Collaboration*, Poster pada 24th ICDE World Conference on Open and Distance Learning, Bali 2-5 Okt 2011
 - c. *Universitas Terbuka's student' participation in given initiations, forum of discussions and task of the Online Tutorial will assist them accomplish their final project*, Poster pada 24th ICDE World Conference on Open and Distance Learning, Bali 2-5 Okt 2011
 - d. Pengorganisasian Musyawarah Pembangunan (Musrenbang) Desa Di Desa Kalongsawah, Kecamatan Jasinga Kabupaten Bogor, Laporan Penelitian LPPM-UT, 2011
 - e. Pengembangan Masyarakat Perdesaan, Studi Kasus: Pengelolaan Kawasan Wisata Dieng Kabupaten Wonosobo Jawa Tengah), 2011
 - f. Implementasi Konsep Akuntabilitas Politik di Daerah Pemilihan Kota Depok (Pertanggungjawaban Anggota DPRD kepada Konstituen), Jurnal Pamong Praja, ISSN 1829-8478, Edisi 17-2010, 2010
 - g. Akuntabilitas Pada Lembaga Perwakilan Rakyat di Tingkat Lokal (Kasus Pertanggungjawaban Anggota DPRD Terhadap Masyarakat di Daerah Pemilihan Kota Depok) 2009
 - h. Model Bahan Ajar Interaktif Berbasis Multimedia MK Sistem Pemerintahan Indonesia, 2009
 - i. Kinerja Badan Perwakilan Rakyat tingkat lokal pada Era Reformasi, Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 5 No. 2 September 2009
 - j. Reorganisasi Lembaga Perangkat Daerah Pemerintah Daerah Kota Bandung Jurnal Ilmu Pemerintahan Widyapraja Volume XXXII tahun 2009
 - k. Dinamika Lembaga Legislatif Lokal Pada Era Reformasi (Studi Kasus: Kinerja DPRD Di Kota Bogor dan Depok) 2007
 - l. Kelayakan Pengembangan Dan Implementasi Kit Tutorial Matakuliah IPEM4320 Sistem Pemerintahan Indonesia Pada PS Ilmu Pemerintahan FISIP UT, *Teaching Grant*, Dikti 2006
 - m. Pelaksanaan Fungsi Lembaga Perwakilan: Studi Kasus Di DPRD Kota Bogor 1999-2004, tersimpan di Perpustakaan Universitas Terbuka
 - n. DPRD 1999-2004: Studi Kasus Peran DPRD sebagai penyalur aspirasi masyarakat, 2005
 - o. Studi Eksplorasi Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Cianjur, sebagai anggota peneliti, 2003
 - p. Peran DPRD dalam menjaring aspirasi masyarakat: Studi Kasus di DPRD Kota
 - q. Penulis Suplemen Buku Materi Pokok Sistem Pemerintahan Desa
 - r. Penulis Buku Materi Pokok (BMP) Sistem Pemerintahan Desa, 2002
 - s. Penulis Buku Materi Pokok (BMP) Sistem Pemerintahan Daerah, 2002
 - t. Pengaruh Agama, Pekerjaan dan Sifat Independensi Organisasi Kemasyarakatan Pemuda (OKP) terhadap persepsi anggotanya mengenai KNPI, 1991

Lampiran Transkrip

Transkrip Wawancara Mendalam dengan Petugas I (Bagian Sentra Layanan Pengaduan Paminal Polri)

T	Mekanisme kerja, tiap hari perencanaan kerja, penjadwalan dan tata tertib kerja ada ga ? kita ka nada range nya tuh, setiap hari ditargetkan ada perencanaan pokok ada surat yang masuk, berapa , ka nada perkiraan ?
J	Kalau untuk setiap operator sih saya rasa tidak ada perencanaan kegiatan karena sudah di kompulir di per tim
T	Mungkin gini, dari Paminal. Laporan yang sudah diterima alurnya kemana gitu ?
J	Kalau misalkan ada penerima laporan, terus didisposisi sama Kadiv atau bagian Yanduan itu diserahkan kemana ? nanti setelah adanya disposisi misalkan ke Paminal, nantikan terkirim tagihan itu yang diserahkan ke pa Topik itu dari bagian Dumas, nah dari bagian Dumas nanti di cek sama bu Topik sendiri, dan segala macamnya nah nanti harus di isi ke sini , ananti operator disini mengisi ke sini
T	Yang masih dalam maupun sudah selesai ?
J	Biasanya yang kita isikan ke sini seluruhnya yang susdah final bu. Kalau itu kita terbukti atau tidak terbukti atau mungkin nanti adanya pelimpahan ke wilayahan, kita proses di Paminal terus dilimpahkan ke wilayahan, nanti itu nanti diisi di sini.
T	Jadi hasil yang disini itu hasil Paminal semua, hasil lidik ?
J	Ya hasil lidik, hasil penyelidikan berdasarkan Dumas yang dikirim. Nanti paling kalau ada pelapor yang nanya perkembangan
T	Kalau sistim komunikasi antar petugas atau antar wilayah ?
J	Lewat telepon bu, ada yang lewat telepon ada yang lewat....., biasanya sih komunikasinya secaralangsung pribadi. Ada yang lewat HP, lewat telp kantor juga atau via SMS menjelaskan adanya pengiriman.
T	Terkoordinasi ya ?
J	Ya terkoordinasi, biasanya sih kalau di kewilayahan sih bu, kita sudah ngirim ini, fisiknya kita kirim nanti, biasanya mereka mengirim filenya dulu dalam bentuk jaringan, baru dalam bentuk fisik dan biasanya bentuk fisik itu sendiri dikirim ke Yanduan tidak ada tembusanya ke Paminal, jarang ya tembusan ke paminal.
J	kalau sistim pengendalian anak buah ?
	Sistim pengendalian anak buah ya kebbawahlah, biasanya Ka.Bag. ngontrol, tidak terlalu ini juga, biasanya control ke bawah hanya menanyakan personilnya saja, misalnya kemana kok enggak ada, biasanya untuk....., biasanya standby saja untuk siap menerima laporan . Ada misalnya pertanyaan dari pelapor via telepon atau email, terus apa yang diminta pimpinan, misalkan ini ada surat apa, yang harus dijawab sepeerti apa ?
T	Ada ini ga, semacam kaya seperti APP ?
J	APP ada, selalu ada sih, setiap pagi kita apel tetapi sekarang hanya sore aja. APP itu tidak selalu harus melihat langsung rapat, biasanya kita dikumpulkan , dikasih arahan enggak harus di apelin.
T	Biasanya nanti memotivasi ?
J	Iya, biasanya untuk memotivasi dan memonitoring kegiatannya, misalnya kedepan kita ada perintah dari ini, untuk ditindak lanjutin seprti ini atau segala macamnya.
T	Terus kalau situasi seperti sepi, pasti anggota ada titik jenuh juga kan ? bagaimana cara untuk memotivasi itu dengan cara apa ?
J	Sejauh ini sih secara langsung enggak ada
T	Tapi kalau cara kepemimpinannya bagaimana ?
J	Ini sih bu pengawasan melekat, waskat dan prosedural
T	Kan biasanya kepemimpinan itu ada yang sibuk ada yang santai, ada yang otoriter?
J	Semuanya jadi berkesan harus bekerja
T	Gaya kepemimpinan itu kan masing-masing seprtifriendly, merangkul, akrab ngobrol bareng. Babu ini kan tadi gaya masing-masing kepemimpinan kita ka? Seperti Kabag?
J	Kalau ini sih mobil juga, ngontrol anak buah, terus bu kadang-kadang malah enggak nyaman
T	Kadang kalau konsultatif kan lain ?
J	Iya berbeda, enggak terlalu kental tidak terlalu terbuka
T	Ada inovasi-inovasi enggak , ada terobosan ?

J	Udah mulai kurang bu, kalau waktu dulukan misalkan perubahan seragam, ada kegiatan apa, merifresting. Kalau sekarang enggak.
T	Ada kendala engga selama ini , masalah laporan atau ?
J	Kendala yang sering muincul sih masalah jaringan bu, karena laporan itu terikat dengan satelit.
T	Jadi mengarah kea nu ya ?
J	Jaringannya, system operasi jaringannya , salah satunya misalkan nanti lampunya ada gangguan , system , katena server kita kan bukan sendiri tetapi menginduk ke DIKTI apalagi sekarang jaraknya sudah lebih dari 100 meter dari DIKTI, jadi makin sulit, maximal itu kan 100 meter.
T	Kalau kendala antar anggota sih engga ada ya ?
J	Enggak ada, bisa dikoordinasikan
T	Masalah dalam perkerjaan juga enggak ada ?
J	Tidak
T	Jadi sudah siap ya ?!, Oke Terima kasih.

Transkrip Wawancara Mendalam dengan Petugas II (Bagian Penerimaan Pengaduan Propam)

J	Yang pertama tadi ya, Sebagai layanan di Yanduan saat ini, jadi di Yanduan ini ada 3 mekanisme. Yang pertama lewat email, bisa di www.propam.polri.id , yang kedua bisa lewat surat pengaduan bisa diantar lewat Kaut. Kadispropam, yang ketiga masyarakat yang datang langsung ke Sentrapropam dalam bentuk laporan tertulis, itu yang pertama pak.
T	Untuk yang kedua, penanganan masalah sampai tuntas ada di Yanduan atau Satker-Satker ?
J	Untuk yanduan bertugas hanya mendistribusikan sesuai disposisi pimpinan
T	Yang dimaksud disini Satker-satker dalam arti apa ada Yanduan juga ? dalam arti satker-satker di Mabes atau di ?
J	Kalau di Mabes enggak ada Bu,,,,, Polda
T	di Polda ya ?
J	Yang jelas di setiap Dispropam pasti ada Yanduannya, itu nanti yang jawab ke pelapor itu dari yang menangani perkara tersebut. Nah nanti di Yanduan Polda itu didisposisi bakal ke subdit pamina, propesi atau propam. Yang jawab itu pak.
J	Terus yang ketiga ini, Yanduan hanya memproses masalah administrasi, nanti berkas di serahkan ke masing-masing
T	Ini ada perubahan dari lama ke cara baru
J	ada
T	Setelah sebelum Yanduan ini di bentuk, semua segala pelayanan dari Yanduan dulu.
J	Ada, jadi kalau cara lama kita masih manual pak, kalau cara baru ini kita semua sudah online, sudah 31 Polda sudah online dengan jaringan sistem recording.
T	Terus sistim rekrutmen stafnya bagaimana ? sesuai dengan latar belakang pendidikan apa tidak, dan apakah sudah ada pelatihan khusus ?
J	Kalau rekrutmen staf biasanya kita rekrutmen dari Polri. Jadi nanti setelah masuk di Yanduan, baru diadakan pelatihan, seperti bulan kemarin April tanggal 18 – 19 ada pelatihan operator penerima laporan dari semua polda kita panggil kesini perwakilan 2 orang.
T	Terkait ini, Kabag ini gayanya bagaimana selaku pimpinan
J	Intinya orangnya procedural, semua sesuai SOP sentra propam ini SOPnya dia ikut SOP.
T	yang baru dengan yang lama strukturnya lebih sederhana atau lebih ?
J	Serbetulnya dengan dibentuknya sentra ini, lebih simple karena semua pelayanan di satu tempat, yang tadinya mungkin manual dari Yanduan kita harus lari-lari dari pamina kesana-kesini, sekarang semua ada di sini Bu.
T	Terus dengan adanya Online itukan jadi lebih simple, masyarakat tidak perlu,
J	Ya, karena layanan one stop service itu pak, jadi pelayanan satu tempat dengan BAP.
T Karakternya dan budaya kerja, kalau dulu sistemnya tadi, cara kerja gimana ? kalau sekarang sudah ada aturannya yang baku....., kalau dulu ya, namanya manual.
J	Kalau jaman dulu kendalanya dip roses pencarian surat, kalau manualkan kita harus buka satu-satu di buku
T	Juga mungkin jaman dulu kendalanya di staf, kalau dulu serabutan, karena masih 1 orang
J	Ya kalau sekarang sudah masing-masing sesuai job deskriptio. Intinya lebih simple sekarang.
T	Oke, terima kasih...selamat bertugas

Transkrip Wawancara Mendalam Petugas III Sentra Yanduan Divpropam Mabes Polri

J	Yang pertama tadi ya, Sebagai layanan di Yanduan saat ini, jadi di Yanduan ini ada 3 mekanisme. Yang pertama lewat email, bisa di www.propam.polri.id , yang kedua bisa lewat surat pengaduan bisa diantar lewat Kaut. Kadispropam, yang ketiga masyarakat yang datang langsung ke Sentrapropam dalam bentuk laporan tertulis, itu yang pertama pak.
T	Untuk yang kedua, penanganan masalah sampai tuntas ada di Yanduan atau Satker-Satker ?
J	Untuk yanduan bertugas hanya mendistribusikan sesuai disposisi pimpinan
T	Yang dimaksud disini Satker-satker dalam arti apa ada Yanduan juga ? dalam arti satker-satker di Mabes atau di ?
J	Kalau di Mabes enggak ada pak, Polda
T	di Polda ya ?
J	Yang jelas di setiap Dispropam pasti ada Yanduannya, itu nanti yang jawab ke pelapor itu dari yang menangani perkara tersebut. Nah nanti di Yanduan Polda itu didisposisi bakal ke subdit pamina, propesi atau propam. Yang jawab itu pak.
J	Terus yang ketiga ini, Yanduan hanya memproses masalah administrasi, nanti berkas di serahkan ke masing-masing
T	Ini ada perubahan dari lama ke cara baru
J	ada
T	Setelah sebelum Yanduan ini di bentuk, semua segala pelayanan dari Yanduan dulu.
J	Ada, jadi kalau cara lama kita masih manual pak, kalau cara baru ini kita semua sudah online, sudah 31 Polda sudah online dengan jaringan sistem recording.
T	Terus sistim rekrutmen stafnya bagaimana ? sesuai dengan latar belakang pendidikan apa tidak, dan apakah sudah ada pelatihan khusus ?
J	Kalau rekrutmen staf biasanya kita rekrutmen dari Polri. Jadi nanti setelah masuk di Yanduan, baru diadakan pelatihan, seperti bulan kemarin April tanggal 18 – 19 ada pelatihan operator penerima laporan dari semua polda kita panggil kesini perwakilan 2 orang.
T	Terkait ini, Kabag ini gayanya bagaimana selaku pimpinan
J	Intinya orangnya procedural, semua sesuai SOP sentra propam ini SOPnya dia ikut SOP.
T	yang baru dengan yang lama strukturnya lebih sederhana atau lebih ?
J	Serbetulnya dengan dibentuknya sentra ini, lebih simple karena semua pelayanan di satu tempat, yang tadinya mungkin manual dari Yanduan kita harus lari-lari dari pamina kesana-kesini, sekarang semua ada di sini pak.
T	Terus dengan adanya Online itukan jadi lebih simple, masyarakat tidak perlu,
J	Ya, karena layanan one stop service itu pak, jadi pelayanan satu tempat dengan BAP.
T Karakternya dan budaya kerja, kalau dulu sistemnya tadi, cara kerja gimana ? kalau sekarang sudah ada aturannya yang baku....., kalau dulu ya, namanya manual.
J	Kalau jaman dulu kendalanya dip roses pencarian surat, kalau manualkan kita harus buka satu-satu di buku
T	Juga mungkin jaman dulu kendalanya di staf, kalau dulu serabutan, karena masih 1 orang
J	Ya kalau sekarang sudah masing-masing sesuai job deskriptio. Intinya lebih simple sekarang.
T	Oke, terima kasih

Transkrip Wawancara Mendalam dengan Pakar Administrasi Publik (Prof. Dr.rer.publ. Eko Prasojo, SIP, Mag.rer.pub)

J	Prof, apa signifikansi reformasi administrasi dengan layanan publik?
T	Oke yang paling penting bahwa reformasi birokrasi itu menjadi penanganan yang penting bagi reformasi birokrasi karena itu sebenarnya terkait dengan memperkuat posisi masyarakat terhadap pemerintah dengan mengadakan pelayanan pengaduan masyarakat dan itu dimandatkan dalam Undang-undang No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan public bahwa setiap penyelenggaraan pelayanan public itu harus memiliki penanganan public.
T	UU nomor berapa Pak ?
J	UU No. 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik dan kita di tingkat nasional itu nanti akan membangun nasional public complain Ending Sistem, jadi system penanganan pengaduan secara nasional, itu merupakan system integrasi penanganan pengaduan yang ada di masing-masing instansi, dan kemudian yang paling penting di dalam penanganan pengaduan masyarakat itu, sebenarnya menurut saya pemahaman dan kesadaran instansi, orang-orang yang ada di instansi itu, para pejabat dan pegawai yang menganggap complain ending itu adalah tools of management. Jadi sebagai alat management untuk memperbaiki system. Nah sekarang orang merusak dari sana tuh.
T	Apa Prof ?
J	Hanya menjadikan formalitas saja bahwa itu ada dan diwajibkan oleh Undang-undang sehingga terkesan menurut saya belum optimal, jadi system elektronik itu dibangun sebenarnya kalau system manualnya sudah berjalan dengan baik, jadi dia merupakan alat bantu saja. Bagaimana pun system elektronik tapi kalau kesadaran . begitu loh berarti, tapi banyakaanya harus baca UU 25 Thn 2009 deh. orang-orang untuk melakukan perubahan terhadap pengaduan masyarakat tidak ada ya tidak dapat dimanfaatkan
T	Sebelum ini nih, soalnya masih saja baru nyambung lagi tuh Prof., padahal tentang UU ada dari UU No. 25 Tahun 2009 ya.
J	Iya
T	Satu lagi nih
J	Apa tuh kira-kira
T	Menurut Prof sendiri, itu kompetensi jumlah SDM pelaksanaan proses pelayanan, kusus kepemimpinan model pengarahan, dan koordinasi itu yang diperlukan model seperti apa sih ? untuk manajemen Quality itu ?
J	Yang paling bagus, ini pertanyaan tetep di pengaduan kan ?
T	Iya masih di pengaduan
J	Pengaduan masyarakat harus ditangani oleh unit yang khusus menangani, ga boleh di samba gitu, saya lihat kelemahan instansi pemerintah ini, unit ini disambi pekerjaannya, kalau di swasta itu unit pengaduan itu independent unit, jadi pekerjaannya menangani problem masyarakat
T	Tapi kalau mereka punya sentra sendiri tapi orang-orangnya dari yang itu, gimana tuh pak?
J	Enggak bias, jadi orangnya harus dipisahkan dari unit, jadi mereka diberikan tugas untuk mengelola pengaduan, bahwa mereka nanti berhubungan dengan unit masing-masing itu mekanisme kerja, kalau ada pengaduan terhadap unit X, nah kita harus berinteraksi dengan unit X, nah selama ini kelemahan di instansi pemerintah itu disambi, diambil dari orang-orang yang di unit kerja , tetapi sebenarnya tugas pokok fungsinya bukan dari unit pengaduan, jadi Cuma dipinjamkan . nah ini tidak efektif menurut saya . Kalau ditanya jumlah pegawai yang harus disediakan itu tergantung dari ruang lingkup pelayanan yang diberikan dan luasnya pekerjaan dari pelayanan itu sendiri. Nah kalau karakteristik kepemimpinan yang dibutuhkan menurut saya yang memang berorientasi pada pelayanan public, kalau pimpinan instansinya ga punya orientasikeberfihakan kepada masyarakat, ga mungkin pengaduan itu bias efektif dan ini hanya menjadi alat ajadari kepemimpinan. Unitnya ada tapi orientasinya masih orientasi power,. Otoritas.
T	Nah menu bentuknya itu bagaimna prof. ini kan PR yak prof ?
J	Ya bentuknya, kapasibiliti, peneneman nilai-nilai utama orang emang ini tidak mudah, kami melakukan di Kementrian PAN itu susahnya bukan main, karena mengubah kultur dan mental model, itu merupakan hal yang paling sulit dan itu harus dibangun manajemen efektif, terencana, targetnya harus jelas, kegiatannya juga harus terencana dengan baik, tapi paling tidak dari orang-orang di organisasi itu harus secara berkomitmen bersama menentukan apa nilai-nilai utama yang akan dikembangkan dari

	organisasi itu, mana nilai-nilai lama yang sudah ditinggalkan, mana nilai-nilai baru yang harus dilakukan dijalankan, kami sudah menentukan di Kementerian PAN nilai-nilai utama itu yang kita sebut sebagai IKFA itu, Intuiti, Personaliti dan Akuntabiliti, tapi itu butuh waktu lagi untuk mensosialisasikan, menanamkan nilai supaya mereka punya daya tanggap terhadap pengguna dari layanan, kalau kitakan pengguna layanan pada umumnya, instansi ya?!, kemudian lembaga daerah, memang ga mudah setahun aja juga ga cukup untuk mengintenasiasi nilai, kementerian kami yang kecil ini jumlahnya 360 orang itu ga dengan mudah juga. Apalagi kementerian besar, kepolisian yang begitu besar, jumlahnya sampai 400.000 personil, itu enggak mudah untuk membangun Complain, apalagi kukultur yang terbentuk disamna itukan power ciultur, Outhoriti cultur, budaya pemaksaan
T	Nah untuk merubahnya itu gimana ?
J	Ya musti melalui proses Change Management itu, jadi melalui proses perubahan nilai dasar, mental model
T	Berarti mulai dari recruitment dan pelatihan pendidikan awal mereka ?
J	Ya, dan itu ada yang sifatnya sistemik dari perubahan –perubahan misalnya dari kita mulai merekrut orang, mempromosikan orang, mengikuti jejak orang, menggaji orang, dsampai pada perubahan-perubahan yang kita tujukan kepada perubahan pola perilaku melalui tadi workshop, training, nah ini pak Gatot ahli Change Management yang kita hire , beliau dari konsultan, sudah hamper setahun, jadi bias digambarkan sulitnya melakukan perubahan karakter orang, apalagi dengan kultur yang sudah tertanam sejak lama ya?!. Saya yakin di polisi tambah lagi lebih sulitnya itu medannya.
T	Nah itu untuk perubahan itu perlu koordinasi dengan Kemenpan enggak prof ?
J	Ya untuk policy umumnya bias, tapi saya piker ini menjadi otoritasnya Kapolri dan seluruh jajarannya para Kapolda kemudian kepala-kepala Divisi yang menangani perubahan budaya itulah. Dan saya piker bias dilakukan walau butuh waktu dan programnya harus jelas terkait dengan perubahan-perubahan nilai budaya dan itu menjadi bagian penting dalam 8 area perubahan dalam informasi birokrasi yang ada dalam kementerian dan lembaga. Polri itu sudah mendapat tunjangan kinerja sejak 3 tahun yang lalu dan mestinya polri sudah harus menerapkan salah satu area perubahan yaitu perubahan Change Mangement, perubahan sikap mental, nilai-nilai budaya melayani, tadi kalau saya lihat motonya sih sudah oke “To Serve dan To Protect” itu kan nilai dasarnya ya pak ?
T	Itu nilai utamanya ?
J	Itu nilai utamanya, saya piker itu yang harus dikembangkan dalam sikap hidup sehari-hari personil polri melalui berbagai training, workshop, sosialisasi, outbond , tapi mungkin yang paling penting adalah keteladanan pemimpin di tingkat nasional maupun di tingkat daerah sampai ke polres, polsek segala macam. Nah budaya itu menurut saya yang sangat terkait dengan system- system yang menghalalkan segala cara, system yang tidak memberikan kecukupan pendapatan personil polri, system yang mengutamakan misalnya budaya setoran, itu tidak mudah untuk melakukan perubahan, nah saya piker budaya ini yang perlu dirombak terlebih daahulu, sistemnya diperbaiki, dipolisi rekrutmen di perbaiki, promosi jabatan dilakukan secara fair, terbuka tidak adaa lagi setor-menyetor, orang diukur kinerjanya dengan indicator kinerja yang jelas, diperbaiki system tunjangan kinerja personil,. Jalan tuh, tinggal disisipi awearnes mengenai kesadaran nilai-nilai utamanya.
T	Ini 8 tadi Prof nih ., kebetulan saya baru dengerin 8 area ini.
J	Bisa kita lihat dalam UU pelayanan public beserta agendanya reformasi birokrasi
T	Baik Prof, publik bisa aksesnya darimana?
J	Buka Websitenya Menpan, disana semua ada apapun yang dibutuhkan , peraturan mengenai reformasi birokrasi itu, bentuknya PERMENPAN, jadi peraturan Menpan mengenai Ropmap, grand design, reformasi birokrasi itu disana menyebutkan 8 area perubahan yang harus dilakukan kementerian dan lembaga , begitulah jangan lupa tuh UU no. 25 Tahun 2009
T	Terkait dengan mekanisme, apa dalam rangka manufacturing Quality layanan apa yang perlu di bentuk ? Apa yang perlu dibentuk dalam rangka manufacturing Quality layanan dan pola layanan mereka yang satu atap satu pintu elektronik terkait dengan mekanisme perencanaan kerja, pelayanan cara kerja, system komunikasi, pengendalian ?
J	Yang diterima oleh masyarakat sebuah pelayanan itu sebenarnya ujung dari sebuah proses pelayanan, jadi kalau di Rumah Makan Padang itu pelanggan merasa puas itu karena pelayannya ramah, pakaiannya rap, masakannya enak, itu yang disebut service Quality, tetapi untuk sampai ke sana itu ada yang namanya back stage yang tidak pernah diketahui pelanggan tapi akan sangat mempengaruhi. Pelayanan itu yang disebut Manufacturing Quality, jadi bagaimana koki diadakan, bagaimana barang-

	<p>barang itu dibeli, dari kualitas berapa, bagaimana makanan itu dimasak, tingkat standar kebersihannya itu, itu sangat menentukan service quality yang ada di depan masyarakat. Nah yang dimaksud Manufacturing Quality itu bias meliputi orang, system, mekanisme, prosedur, segala macam. Sistem mekanisme prosedur itu mulai dari perencanaan, anggaran, nah itu sebenarnya mereformasi birokrasi itu luas banget, itu yang dimaksud 8 area perubahan, bagaimana restructuring itu dilakukan, proses-proses reengineering dilakukan, akuntabilitas dilakukan, harmonisasi peraturan per Undang-undangan dilakukan, Human resources management diperbaiki, itu adalah proses manufacturing quality. Jadi kita enggak mungkin berharap sebuah pelayanan itu bagus pertama dari sisi orang aja ya, kalau kalau yang direkrut didalam Negara itu adalah mereka-mereka yang secara kolotip nepotism diangkat menjadi PNS jadi kita enggak mungkin menjamin pelayanan public, kalau yang dipromosikan dalam jabatan-jabatan itu kalau dilakukan dengan cara menyuap, memberikan upeti segala macam.</p> <p>Itu semua agenda reform, kita enggak mungkin mengadakan pelayanan public yang bagus kalau yang memberikan pelayanan masyarakat itu juga hidupnya enggak pasti. Seminggu aja sudah cukup dengan gaji mereka, tiga minggu yang lain bagaimana mencarinya itu? berarti kita memperbaiki pendapatan mereka, itu reformasi penggajian. Kita tidak mungkin mengharapkan pelayanan public itu bagus kalau orang yang bekerja untuk rakyat itu mereka-mereka yang tidak pernah diukur kinerjanya, malas sama saja dengan yang rajin, berarti kita memperbaiki system pengukuran kinerja mereka. Kita tidak mungkin mengharapkan pelayanan public itu bagus kalau orang yang memberikan pelayanan kepada masyarakat itu adalah mereka-mereka yang selalu memikirkan masa tuanya, selalu memikirkan gimana hidup saya nanti dengan gaji pokok 1,7 juta bias hidup apa enggak? belum bayar asuransi kesehatan kalau sakit tua nanti, akhirnya apa mencari uang dari Negara pada saat dia aktif, dengan cara apa? Tadi itu menerima suap, ratifikasi, mengambil sedikit tambahan dari biaya pelayanan, itu semua agenda reformasi birokrasi yang terjadi dengan orang. Kita tidak mungkin mengharapkan pelayanan publik itu bagus kalau orang-orang yang, ini bicara prosedur, kalau orang-orang yang memberikan pelayanan itu tidak pernah membuat standar pelayanan, tidak membuat letter of servicesnya, apa yang mau di serahkan kepada masyarakat, bagaimana acara masyarakat memperoleh pelayanan yang terbaik, itu tidak pernah difikirkan, itu kita belum berbicara proses perencanaan yang hakiki ya? bagaimana orang bias mendesign sebuah product lalu membuat aktifitas yang menghasilkan product. Enggak pernah terfikir orang di sini, jadi kitakalau membuat jam itu harus menmeny..... Saja, tahapannya seperti apa, kalau adapun sering kali tahapannya kebalik-balik, itu seperti pake bedak dulu, pakaian lalu mandi, jadi kebalik.</p>
T	Jadi yang penting SDM dulu dong Prof?
J	Lef fress itu ada di SDM, tapu suksesen itu banyak sekali dan itu pekerjaan yang tidak pernah kita lakukan semenjak merdeka, makanya kondisi birokrasi itu menurut saya berada di stadium 4, luar biasa itu berat. Karena kita tidak pernah mememikirkan itu sejak merdeka, jadi ibarat kita punya mesin birokrasi, itu mesin yang menjalankan pemerintahan tapi tidak pernah dirawat mesinnya, orang sudah pake 300 CC, VVTI, kita masih pake mesin yang tahun 45 an, jadi jalannya itu tidak pernah laju, mrotolin di jalan. Nah itu kondisi birokrasi kita.
T	Nah untuk memperbaiki perlu waktu lama dong, enggak bias tahun 2014?
J	Ya, ada hal-hal yang fundamental harus kita capai tahun 2014 tapi memang pada level birokrasi untuk Malaysia dan Singapur aja misalnya ya paling tidak kita butuh waktulah. Untuk sampai ke sana 10 – 15 tahun lah, tergantung akselerasinya. Tergantung pada berbagai macam factor yang mempengaruhi, komitmen politiknya, anggaran, kemudian reformensnya cukup banyak engga, tersedia enggak kritikal reformsnya yang bias melakukan perubahan di seluruh negeri itu.
T	Tapi terkait dengan polri yang bias mendesak untuk dibentuk itu?
J	Kultur, menurut saya di polri itu perlu ditanamkan sekali dan di organisasikan motonya itu To Serve dan To Protect itu, bagaimana cara internalisasinya ke dalam system nilai mereka sehari-hari itu, tapi paraleldengan perbaikan system, rekrutnya diperbaiki kemudian sistim promosi jabatan musti diperbaiki, harusnya promosi jabatan itu fair, objektif, independen, terbuka. Segala macam jadi ga boleh tertutup dan berbasis pada hal-hal yang bed government dulu. Itu kuncinya ada disana. Sekali orang membayar dalam suatu jabatan maka dia akan mengembalikan uang itu dari jabatannya dan jangan pernah memberikan jabatan kepada orang yang meminta jabatannya, apa lagi dengan membayar
T	Tapi dalam jumlah korban banyak terjadi, jadi sekarang tinggal turunannya
J	Sebenarnya kalau masalahnya sih sudah dipakaiaia oleh semua orang tinggal komitmennya saja, mau ga

	berubah ?
T	Satu lagi nih, terkait dengan rekomensdasi manufacturing quality layanan polri dalam pengaduan masyarakat ini apa? Apakah ada peraturan terbaru dari KEMENPAN terkait dengan layanan polri?
J	Kalau pengaduan masyarakat itu sudah ada. Tapi umumnya pertauran KEMENPAN mengenai penanganan pengaduan masyarakat itu sudah ada, saya lupa nomor berapa. Coba cek nanti permenpan di WW permenpan.co.id, itu ada di regulasi terus buka permenpan, disana ada penanganan pengaduan masyarakat. Tapi kalau polisi, ya polisilah yang bikin sendiri khusus penanganan pengaduan masyarakat itu seperti apa.
T	Rekomendaasinya bagaimana nih Prof untuk perbaikan kedepan dalam hal pelayanan masyarakat?
J	Yang pertama harus dibentuk unit yang secara khusus menangani pengaduan, kedua dibuat system dan mekanisme semudah mungkin yang emmeberikan follow up terhadap setiap pengaduan, jadi jangan dibuat system yang tidak memberikan follow up. Jadi masyarakat tau berapa lama dia akan menerima sebuah hasil, tidak semuanya harus selesai karena benchmark internasional itu sebenarnya tidak hanya 30 % pengaduan yang bisa selesai tapi 70% itu masyarakat juga mendapatkan informasi kami tidak bias, karena peraturan regulasinya seperti itu, tapi paling tidak itu harus bias di jawab walaupun tidak menyelesaikan, tapi bias di jawab, itu orang sudah senang tuh., keluhannya bias di jawab.
T	Mereka sudah bikin sentra pengaduan pelayanan masyarakat ?
J	Ya kemudian yang ketiga orangnya, terutama Capacity Building itu penting, yang penting mambangun kesadaran mereka kenapa sebuah penanganan pengaduan itu harus di bentuk. Kalau itu Cuma sebuah formality saja, sok-sok an sebagai Complain Center itu tidak bias, harus pada tingkat kesadaran, bahwa bahwa kalau rakyat mengadu itu pasti ada system yang salah, dan tugas pelayanan pengaduan itu mencari, mengapa masyarakat mengadu ?, dimana system kita yang salah ?, jadi semacam Continuous LIneprofment dan menurut saya itu akan terjadi seumur hidup kita, itu selalu bergerak mederet ukur, sedangkan kemajuan birokrasi itu selalu bergerak mederet hitung. Jadi memang kita selalu lambat dari tingkat harapan masyarakat apa lagi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, masyarakat itu enggak siap lagi menunggu, cepat banget.
T	Jadi ini tetap ketinggal dong Prof ?
J	Iya, memang karena itu reformasi birokrasi itu never ending process, jadi keberadaan reform itu sendiri ssama dengan halnya tuntutan masyarakat, kecepatan, kenudahan, transparansi, akuntabilitas dari pelayanan, bahkan Negara-negara maju itu tidak pernah berhenti dari melakukan reform karena tingkat kemajuan masyarakatnya selalu bertambah, apalagi dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, replasment reform itu adalah teknologi kedepan itu integreating faktornya adalah teknologi, dialah yang akan membuat relasi-relasi baru di dalam hubungan antara Negara dan masyarakat itu dalam bidang pelayanan public. Realtime , dana itu mengurangi interface antara orang dengan orang di dalam pelayanan uyang bias menimbulkan praktek-praktek penyalahgunaan wewenang, kolusi kkorupsi, nepotisme itu dan itulah yang menyeba kan pelayanan itu tidak terbatas lagi dengan waktu, sudah langsung gitu, karena tidak harus datang lagi ke kantor seperti swastalah gitu ya, online banking segala macam
T.	Emang bsih Prof, narasumber seminar di Korea jadi menjelaskan disana satu Card Idented itu bisa untuk pelayanan apa saja termasuk Complain ke pemerintah, kesehatan, pendidikan
J	Ya, tapi mereka m,embangun itu 35 tahun sejak tahun 1980 yang serius itu Roh Tae Woo, tapi sebelumnya juga sudah mulai gagasan-gagasan itu baru muncul menguat setelah 10 thn, baru jadi gerakan dan bertahap. Tahap awal itu mereka memperbaiki kultur, mental model, kemudian perbaikan system, promosi, rekrutmen itu gerakan kedua, kemudian ketiga baru IT, jadi IT itu mereka kerjakan sekitar thn 1990 an akhir, jadi generasinya itu 80, 90, 2000, jadi 32 tahun. Itu baru membangun plus 10 tahun belakangan thn 70 an yang bagaimana mereka mengumpulkan kekuatan itu sampai pada satu puncak reformasi birokrasi itu menjadi satu keharusan. Kita kan baru saja memfokuskan ini, sebelumnya ini dianggap sebagai program pencitraan saja dan orang tidak tahu harus melakukan apa secara sungguh-sungguh.
T	Dia menggamit swasta sih prof, kaya LOTTE, SAMSUNG apa kalau ga salah.
J	Ya Korea sih sudah sangat maju mbak, salah satu yang cukup maju.
T	Nah Polisi kita kedepan gimana nih Prof dilihat dari sudaat pandang ?
J	Lihat siklusnya saja dulu, perbaiki dulu kulturnya saja dulu, secara paralel perbaiki sistemnya, baru IT nya, IT itu kan hanya alat saja, kalau orangnya ga berubah , ya enggak berubah juga . Pelayanan

	<p>kepada masyarakat itu kan yang menggerakkan orangnya seperti pisonalripel pak itu sudah bagus, Cuma ujungnya aja yang bikin kacau semua orang, apa yang terjadi ? orang bayar enggak ada kembalian, itu merusak citra semuanya, akhirnya pemerintah Indonesia itu dibilang para pengutip, gara-garanya itu ga ada kembalian, kalau mau seperti di Philipin kalau mau bayar dengan uang pas, kalau tidak uang pas tidak diterima, tapi kita menerima cuma ga boleh kurang tapi boleh lebih, kalau lebih ga dikembalikan, kan kurang ajar tuh., itu kultur.</p>
T	<p>Agak malu juga tuh prof</p>
J	<p>Ya kita harus akui, kalau saya sih yes, itulah kondisi kita, kita harus ubah justru itulah yang harus kita perbaiki, itu jadi target no 6 tuh. Pajak, BPN, Imigrasi, Tenaga Kerja yang untuk bisnisnya . Imigrasi itu 2 saja Visa dan KITAS, Ya itu memang kultur, ya enggak mudah mau enggak mau harus kita akui, itu bagian penting dari birokrasi kita. Orang kita itu kalau enggak ngambil sesuatu dari pelayanan dari yang dia berikan itu tidak puas, tapi itu juga berkaitan dengan pelayanan system, kita harus akui basic salary kita itu rendah banget, honoronya tinggi jadi orang itu nyari sana nyari sini supaya dapat honor tambahan dalam gaji</p>
T	<p>Terima kasih ya Prof.</p>

