

**BUKU INFORMASI DIKLAT PIMPEMDAGRI  
BAGI PEJABAT PENGAWAS  
MENGENDALIKAN PROSES PELAYANAN**

**KODE UPK: O.841120.023.01**



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
KEMENTERIAN DALAM NEGERI  
TAHUN 2018**

## **KATA PENGANTAR**

Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi (*competency based training*) adalah sebuah kebutuhan untuk menghadapi era globalisasi yang menghendaki sumber daya manusia yang profesional dan kompeten. Kementerian Dalam Negeri dalam hal ini Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia sesuai dengan fungsinya melakukan standarisasi, sertifikasi dan pengembangan kompetensi, mulai menyusun kebijakan terkait pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi bertujuan untuk menciptakan Aparatur Sipil Negara yang kompeten dalam bidang tugasnya masing-masing.

Salah satu *tools* yang dibutuhkan dalam pengembangan SDM berbasis kompetensi adalah menyiapkan standar perangkat pembelajaran yang digunakan dalam proses pembelajaran. Standar perangkat pembelajaran ini bertujuan memberikan panduan bagi penyelenggara, pengajar dan peserta dalam setiap tahapan proses pembelajaran. Salah satu dokumen dalam perangkat pembelajaran adalah Buku Penilaian. Buku Penilaian merupakan dokumen pegangan fasilitator yang berisi informasi penting tentang berbagai aspek dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Buku Penilaian ini berisi antara lain latar belakang, dasar hukum, tujuan pengembangan kompetensi, hasil yang diharapkan, waktu dan tempat pelaksanaan, materi program, Pendekatan dan Metode, Mekanisme dan Prosedur, Penanggungjawab input, Jadwal Pelaksanaan, Pembiayaan, informasi penting dan penutup serta lampiran-lampiran. Pedoman Pelaksanaan ini bermanfaat bagi peserta diklat untuk dapat memantau proses pembelajaran yang terstruktur dan sistematis.

Dengan terusunnya Buku ini kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam penyusunan Pedoman Pelaksanaan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari perangkat pembelajaran.

Jakarta, Pebruari 2018

Kepala BPSDM

## DAFTAR ISI

KULIT BUKU

HALAMAN JUDUL

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang.....
- B. Tujuan Pengembangan Kompetensi.....
- C. Penggunaan Modul.....

BAB II MENGELOLA PROSES PELAYANAN DI GARDA DEPAN

- A. Melaksanakan hubungan pelayanan dengan mengacu kepada nilai dasar, kode etik dan kode perilaku pegawai ASN.....
- B. Menetapkan fungsi pegawai garda depan serta prinsip efisiensi sesuai dengan ketentuan pelayanan.....
- C. Mengelola mekanisme antrian dan urutan permintaan pelayanan untuk mengatasi periode permintaan layanan yang tinggi dan meminimalisasi potensi pengaduan.....
- D. Melaksanakan persiapan pelayanan.....
- E. Memonitor perilaku pelayanan personel untuk memastikan ketentuan pelayanan.....
- F. Menangani kompleksitas pelayanan.....
- G. Melaksanakan teknik komunikasi yang sesuai dengan karakteristik pengguna layanan.....
- H. Menggunakan teknik negosiasi dalam mengatasi pengaduan dan kompleksitas pelayanan.....
- I. Melaksanakan akuntabilitas pelayanan.....
- J. Mengidentifikasi aspek khusus perilaku pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan pemerintahan.....
- K. Memastikan kebutuhan pelayanan.....

BAB III MENANGANI PENGADUAN DAN RESPON KRITIS PENGGUNA LAYANAN

- A. Menangani kebutuhan pelayanan yang kompleks.....
- B. Menelusur kepuasan pelayanan segera setelah pelayanan berlangsung.....
- C. Mengatasi respon pengaduan yang mengarah kepada tindakan kemarahan sesuai dengan prosedur.....
- D. Mengatasi respon pengaduan yang mengarah kepada tindakan kemarahan sesuai dengan prosedur.....
- E. Mengimplementasikan prosedur penanganan darurat atau krisis.....

- F. Menyiapkan sumber daya dan dukungan yang diperlukan untuk pasca pengaduan.....
- G. Menyusun laporan peristiwa krisis untuk dilaporkan kepada pimpinan.....

**BAB IV MEMELIHARA KEPATUHAN PROSEDUR PELAYANAN DALAM PROSES PELAYANAN**

- A. Mengkaji data historis pengaduan dan reaksi kemarahan pengguna layanan.....
- B. Mengkaji manajemen resiko dan perencanaan respon penanganan situasi krisis.....
- C. Menelusur ambiguitas dalam keputusan penanganan hambatan pelayanan dengan berkonsultasi keada pimpinan.....
- D. Mengakses informasi terkini terkait peraturan dan ketentuan pelayanan.....
- E. Mentaati konsultasi dengan personel pelaku pelayanan dilakukan terkait dengan pemahaman akan prosedur dan ketentuan kepatuhan yang harus.....
- F. Menelusur dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh personel pelayanan dibawah kewenangannya.....
- G. Mengidentifikasi kendala pengetahuan dan keterampilan personel pelayanan untuk dilaporkan kepada pimpinan.....
- H. Mengidentifikasi permasalahan keterkaitan rantai pelayanan antar bidang dan antar organisasi .....
- I. Menyimpulkan kemampuan organisasi memenuhi pelayanan yang dibutuhkan.....
- J. Membuat usulan perbaikan untuk dilaporkan kepada pimpinan.....

**BAB VI PENUTUP**

**DAFTAR PUSTAKA**

**Lampiran**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Munculnya gagasan mengenai otonomi daerah yang ditandai dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah dan UU No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah yang kemudian diperbaharui dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004, kemudian secara dinamis dirubah dengan UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Ketiga Undang-Undang tersebut menempatkan daerah sebagai daerah otonom dengan kewenangan yang sangat luas.

Menurut Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, pemerintah daerah dimaknai sebagai penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip NKRI sebagaimana yang dimaksud dalam UUD Negara RI Tahun 1945.

Pemerintahan daerah memiliki kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali kewenangan dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan, peradilan, moneter dan fiskal dan agama <http://rifq1.wordpress.com/2008/02/04/komisi-ombudsman-daerah-sebuah-tawaran-mewujudkan-good-governance-di-daerah/> - \_ftn1. Tuntutan mengenai Pemerintahan yang baik timbul seiring dengan berkembangnya paradigma baru Administrasi Negara dan Administrasi Pemerintahan, yang menekankan pentingnya proses menemukan kembali tugas-tugas yang lebih tepat ditangani oleh pemerintah (*reinventing government*) dan tugas mana yang lebih tepat ditangani oleh masyarakat. Kesadaran tersebut didorong oleh keinginan untuk mewujudkan:

1. Perlindungan hak-hak asasi manusia dan pelaksanaan demokrasi;
2. Pemerataan dan penanggulangan kemiskinan;
3. Penyelenggaraan pemerintah yang menjamin kepastian hukum, keterbukaan, profesional, dan akuntabel.

Terselenggaranya Pemerintahan yang baik merupakan tuntutan dalam administrasi publik dewasa ini. Hal tersebut sejalan dengan meningkatnya tingkat pengetahuan masyarakat serta semakin efektifnya interaksi

internasional sebagai bagian dari aspek globalisasi. Pola-pola lama penyelenggaraan pemerintahan pada saat itu tidak lagi sesuai dengan tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu, diperlukan perhatian pemerintah untuk melakukan perubahan-perubahan signifikan menuju kearah penyelenggaraan Pemerintahan yang baik.

Aparatur Sipil Negara (ASN) harus memenuhi persyaratan kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural. Selain itu pegawai ASN yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah harus memenuhi kompetensi pemerintahan. Ketentuan tersebut berlaku secara mutatis mutandis terhadap pegawai ASN yang menduduki jabatan Administrator di bawah kepala Perangkat Daerah dan jabatan Pengawas. Dengan demikian kompetensi pemerintahan mutlak untuk dimiliki oleh setiap pegawai ASN penyelenggara urusan pemerintahan dalam negeri.

Sekarang Indonesia berada pada suatu masa dimana dapat dikatakan sebagai masa *Era Reformasi*. Hakikat reformasi adalah *to make major changes* atau *to improve* yang mencakup aspek keadilan, kesejahteraan, ketertiban, demokrasi, transparansi, penegakan Hak Asasi Manusia dan lain-lain. Era reformasi yang telah dicanangkan sejak kurang lebih sepuluh tahun yang lalu semestinya bersifat transisional, oleh karena itu pula perubahan yang dilakukan bersifat cepat dengan lebih banyak melihat ke depan, semua ingat akan suatu pesan bijak yang mengatakan : *We learn from the past, we live in the present, we work for the future*, apabila dalam masa transisi ini lebih banyak melihat ke belakang maka pasti lebih banyak menghadapi permasalahan daripada menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada. Reformasi tahap diskusi dan penyampaian ide harus sudah dilanjutkan menjadi reformasi tahap aksi (*reformation in action*). Konsep pranata dan gagasan untuk melakukan perbaikan harus segera dilaksanakan secara konkrit.

Dari aspek sasaran reformasi telah menjadi keinginan bersama bahwa dimensi reformasi birokrasi tersebut mencakup bidang politik dan hak asasi manusia (HAM), bidang hukum serta bidang ekonomi. Reformasi hukum pada intinya adalah meluruskan kesadaran terhadap Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah yang berbangsa dan berbudaya bahwa ketika orang berbicara tentang hukum berarti secara implisit berbicara tentang keadilan, yang terjadi sampai saat ini hukum

tidak berarti keadilan, penegakan hukum bukan berarti penegakan keadilan.

Pada prinsipnya seluruh penyelenggara negara, penyelenggara pemerintahan dan Aparatur Sipil Negara menjalankan pelayanan sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku dan sesuai kewenang yang diemban dengan kewajiban dan kepatutan bertindak dan berbuat.

Tantangan terbesar yang dihadapi selama ini adalah bagaimana membangun kredibilitas aparatur sipil negara, pejabat yang berwenang membuat kebijakan dan peraturan perundang-undangan agar mayoritas rakyat patuh serta mau bekerjasama dengan pemerintahnya. Kredibilitas dapat diproses serta dikembangkan melalui program-program yang memberi kesejahteraan kepada banyak orang ataupun dengan memberi pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Dalam bidang hukum peran penegakan hukum sangat diharapkan untuk dapat melaksanakan kewajibannya dengan memberi jaminan kepastian, persamaan, ketidakberpihakan serta ketentraman kepada para pencari keadilan, dalam bidang ekonomi dan kesejahteraan: bagaimana pemerintah bisa memujudkan NAWA CITA yang menjadi isu penyelenggaraan pembangunan manusia Indonesia seutuhnya.

Perjalanan bangsa yang sarat dengan Peraturan Perundang-undangan dan atau kebijakan-kebijakan tidak lain dan tidak bukan semata-mata untuk memberikan pedoman kepada penyelenggara negara dan penyelenggara pemerintahan agar akuntabel dalam bertindak dan berbuat.

Pelayanan Pemerintahan dapat pula diartikan penerapan nilai-nilai kode etik dan kode Perilaku oleh pelaku pemerintahan dalam melaksanakan tugas, sehingga tercapai tujuan pemerintahan secara efektif, dengan demikian berarti pencapaian tujuan bernegara.

Dasar filosofi Nilai Pemerintahan adalah Pancasila sebagai *grundnorm* bangsa Indonesia, sumber daripada segala sumber hukum, sedangkan dasar hukum Etika Pemerintahan adalah Konstitusi Negara Republik Indonesia, Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri, Keputusan Presiden, Keputusan Menteri dan kebijakan-kebijakan yang mendasarkan pada Tujuan Negara yang termaktub pada Pembukaan UUD Negara Republik Indonesia tahun 1945 alinea keempat,

yang berisi tanggung jawab dan kewajiban aparatur sipil negara untuk melakukan:

- a) *Protectional goals*;
- b) *Welfare goals*;
- c) *Educational goals*; dan
- d) *Peacefullness goals*

Kewenangan Aparatur Sipil Negara dan Penyelenggara Negara serta Penyelenggara Pemerintahan pada level jabatan apapun, apakah Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrator, dan jabatan Pengawas mulai dari Sabang sampai Merauke adalah sama menjalankan semua amanat Peraturan Perundang-undangan yang berlaku tanpa kecuali. Beban dan tanggung jawab pejabat pemerintahan sama yaitu menjalankan dan menyelesaikan Tujuan Negara yang kemudian dijabarkan secara konkrit tertuang pada sembilan program NAWA CITA, sebagai berikut :

1. Menghadirkan kembali negara untuk melindungi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada seluruh warga negara, melalui politik luar negeri bebas aktif, keamanan nasional yang terpercaya dan pembangunan Pertahanan Negara Tri Matra terpadu yang dilandasi kepentingan nasional dan memperkuat jati diri sebagai negara maritim;
2. Membuat pemerintah tidak absen dengan membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis dan terpercaya dengan memberikan prioritas pada upaya memulihkan kepercayaan publik pada institusi-institusi demokrasi dengan melanjutkan konsolidasi demokrasi melalui reformasi sistem kepartaian, pemilu dan lembaga perwakilan;
3. Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka Negara Kesatuan;
4. Menolak negara lemah dengan melakukan reformasi sistem dan penegakan hukum yang bebas korupsi, bermartabat dan terpercaya;
5. Meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia melalui peningkatan kualitas pendidikan dan pelatihan dengan program "Indonesia Pintar", serta peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan program "Indonesia Kerja" dan "Indonesia Sejahtera" dengan mendorong *land reform* dan program kepemilikan tanah seluas 9 hektar , program rumah kampung deret atau rumah susun murah yang disubsidi serta jaminan sosial untuk rakyat di tahun 2019;

6. Meningkatkan produktifitas rakyat dan daya saing di pasar internasional sehingga bangsa Indonesia bisa maju dan bangkit bersama bangsa-bangsa Asia lainnya ;
7. Mewujudkan kemandirian ekonomi dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik ;
8. Melakukan revolusi karakter bangsa melalui kebijakan penataan kembali kurikulum pendidikan nasional dengan mengedepankan aspek pendidikan kewarganegaraan, yang menempatkan secara proporsional aspek pendidikan, seperti pengajaran sejarah pembentukan bangsa, nilai-nilai patriotisme dan cinta Tanah Air , semangat Bela Negara dan budi pekerti di dalam kurikulum pendidikan Indonesia;
9. Memperteguh Kebhinekaan dan memperkuat restorasi sosial Indonesia melalui kebijakan memperkuat pendidikan Kebhinekaan dan menciptakan ruang-ruang dialog antar warga.

Sembilan program NAWA CITA tersebut di atas digagas untuk menunjukkan prioritas jalan perubahan menuju Indonesia yang berdaulat secara politik, serta mandiri dalam bidang ekonomi dan berkepribadian dalam kebudayaan. Tentunya dalam menjalankan semua program-program pembangunan berasaskan pada kode etik Pemerintahan. Kode etik Pemerintahan selalu berkaitan dengan nilai-nilai keutamaan yang berhubungan dengan hak-hak dasar warga negara dalam selaku manusia sosial.

Nilai-nilai keutamaan yang dikembangkan dalam kode etik pemerintahan adalah:

1. Penghormatan terhadap hidup manusia dan hak asasi manusia lainnya;
2. Kejujuran (*honesty*) baik terhadap diri sendiri maupun terhadap manusia lainnya;
3. Keadilan (*justice*) dan kepatantasan, merupakan sikap yang terutama harus diperlakukan terhadap orang lain;
4. *Fortitude*, yaitu kekuatan moral, ketabahan serta berani karena benar terhadap godaan; dan
5. *Temperance*, yaitu kesederhanaan dan pengendalian diri.

Dalam kode etik, kode perilaku terdapat juga masalah kesusilaan dan kesopanan ini dalam aparat, aparatur, struktur dan lembaganya. Kode etik, kode perilaku pemerintahan tidak terlepas dari filsafat pemerintahan. Filsafat pemerintahan adalah prinsip pedoman dasar yang dijadikan

sebagai pondasi pembentukan dan perjalanan roda pemerintahan yang biasanya dinyatakan pada pembukaan UUD negara.

Peranan kode etik dan kode perilaku Penyelenggaraan Pemerintahan terhadap Good Governance merupakan tuntutan yang terus menerus diajukan oleh publik dalam perjalanan roda pemerintahan. Tuntutan tersebut merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya direspon positif oleh aparatur penyelenggaraan pemerintahan. Untuk penyelenggaraan Good Governance tersebut maka diperlukan kode etik dan kode perilaku Aparatur Sipil Negara.

Banyak sekali kasus yang berkaitan dengan penyelewengan organisasi pemerintah. Salah satu contoh nyata yang masih saja dilakukan oleh individu dalam organisasi pemerintah adalah Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Akan tetapi praktek korupsi sendiri seperti suap atau sogok, kerap ditemui di tengah-tengah masyarakat tanpa harus melibatkan hubungan kerja. Praktek Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) di Indonesia tergolong cukup tinggi. Contoh dibidang perbankan khususnya keberadaan Undang Undang Nomor 10 Tahun 1998 ternyata tidak ampuh menjerat atau membuat jera para pelaku KKN.

Oleh karena itu, melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri yang merupakan manifestasi amanat Undang-Undang No 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dan Juga Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diharapkan para penyelenggara pemerintahan yang tidak lain adalah aparatur sipil negara dapat melaksanakan amanat undang-undang tersebut melalui peningkatan kompetensi bagi para penyelenggara pemerintahan. Hal ini diperkuat lagi dengan terbitnya Peraturan Menteri Dalam Negeri No.85 tahun 2017 tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri. Hal ini membuktikan bahwa ada keseriusan dari Pemerintahan Dalam Negeri untuk menjalankan amanat tersebut guna mewujudkan Good Governance melalui Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri.

## **B. Tujuan Pengembangan Kompetensi**

Setelah mengikuti mata diklat Mengendalikan Proses Pelayanan, para peserta diklat diharapkan. memiliki: (1) Pengetahuan Mengelola Proses

Pelayanan garda dapan; (2) Menangani pengaduan dan respon kritis pengguna layanan; dan (3) Memelihara kepatuhan prosedur pelayanan dalam proses pelayanan.

### **C. Penggunaan Buku Informasi**

Dalam rangka meningkatkan profesionalisme ASN, maka setiap ASN di lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah diwajibkan untuk mengembangkan kompetensi pemerintahan yang meliputi:

1. Kebijakan Desentralisasi,
2. Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah,
3. Pemerintahan umum,
4. Pengelolaan keuangan Daerah,
5. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah,
6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD; dan
7. Etika Pemerintahan

Fasilitator/Narasumber yang mengampu mata diklat “Mengendalikan Proses Pelayanan” dapat menjadikan Bahan Ajar Pengawasan Penerapan Nilai Pelayanan sebagai acuan pengembangan kompetensi pemerintahan untuk kompetensi Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Urutan Bab yang ditampilkan mencerminkan tahapan unjuk kerja agar mampu mengawasi penerapan kode etik dan kode perikalu pelayanan secara kompetensi Apatur Sipil Negara.

Mata Diklat Mengendalikan Proses Pelayanan merupakan salah satu unit kompetensi yang diperoleh dengan cara pemetaan fungsi kompetensi pemerintahan untuk fungsi kunci pada salah satu kompetensi pemerintahan yakni Urusan Pemerintah yang menjadi Wewenang Daerah. Adapun sebagai salah satu hasil pemetaan pada fungsi utama dari Urusan Pemerintah yang menjadi wewenang daerah yakni Pelaksanaan Pelayanan Pemerintahan. Dan sebagai hasil pemetaan untuk fungsi dasar, diperoleh kompetensi dasar antara lain yaitu Mengendalikan Proses Pelayanan.

Unit Kompetensi ini berlaku dalam Penerapan nilai dasar, kode etik dan kode perilaku Pelayanan Publik pada ruang lingkup kewenangan bagian dengan memperhatikan lingkungan internal dan eksternal organisasi Dengan demikian, melalui pengembangan kompetensi Mengendalikan Proses Pelayanan dapat menambah wawasan Peserta

Diklat, sehingga diharapkan menjadi faktor pengungkit dan pengangkat yang cukup penting dalam peningkatan pelayanan yang jauh lebih mudah, murah, cepat dan berkualitas.

## **BAB II**

### **MENGELOLA PROSES PELAYANAN GARDA DEPAN**

#### **A. Melaksanakan hubungan pelayanan dengan mengacu kepada nilai dasar, kode etik dan kode perilaku pegawai ASN**

Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, mempunyai peran yang amat penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil, dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang Undang Dasar Tahun 1945. Kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan yang dicita-citakan oleh bangsa Indonesia. Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggung jawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Sebelum menjelaskan pengertian tentang Pegawai Negeri Sipil maka perlu dijelaskan tentang pengertian Manajemen Aparatur Sipil Negara . Manajemen Aparatur Sipil Negara dalam buku ini adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Dalam rangka menjamin kelancaran penyelenggaraan kebijaksanaan manajemen Aparatur Sipil Negara, dibentuklah Badan Kepegawaian Negara (BKN). Berdasarkan UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 47 BKN memiliki fungsi:

- a. pembinaan penyelenggaraan Manajemen ASN;
- b. penyelenggaraan Manajemen ASN dalam bidang pertimbangan teknis formasi, pengadaan, perpindahan antar instansi, persetujuan kenaikan pangkat, pensiun; dan
- c. penyimpanan informasi Pegawai ASN yang telah dimutakhirkan oleh Instansi Pemerintah serta bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan Sistem Informasi ASN.

Adapun BKN bertugas:

- a. mengendalikan seleksi calon Pegawai ASN;
- b. membina dan menyelenggarakan penilaian kompetensi serta mengevaluasi pelaksanaan penilaian kinerja Pegawai ASN oleh Instansi Pemerintah;
- c. membina Jabatan Fungsional di bidang kepegawaian;
- d. mengelola dan mengembangkan sistem informasi kepegawaian ASN berbasis kompetensi didukung oleh sistem informasi kearsipan yang komprehensif;

- e. menyusun norma, standar, dan prosedur teknis pelaksanaan kebijakan Manajemen ASN;
- f. menyelenggarakan administrasi kepegawaian ASN; dan
- g. mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar, dan prosedur manajemen kepegawaian ASN.

Selanjutnya untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil di Daerah maka dibentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD), yang merupakan perangkat Daerah yang dibentuk oleh Kepala Daerah (Pasal 34 A UU Nomor 43 Tahun 1999), yang kemudian diatur dalam peraturan pelaksanaan yaitu Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah. Keputusan Presiden tersebut diamanatkan kepada seluruh Daerah Provinsi/Kabupaten/Kota untuk membentuk Badan Kepegawaian Daerah.

#### Pengertian Aparatur Sipil Negara

Menurut UU Nomor 5 Tahun 2015 tentang Aparatur Sipil Negara disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat

pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas Negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangundangan. Selanjutnya yang dimaksud dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai

ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan yang dimaksud dengan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

#### Asas, Prinsip, Nilai Dasar, Serta Kode Etik Dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara

1. Manajemen ASN berdasarkan pada asas:

- a. kepastian hukum;
- b. profesionalitas;
- c. proporsionalitas;
- d. keterpaduan;
- e. delegasi;
- f. netralitas;
- g. akuntabilitas;
- h. efektif dan efisien;
- i. keterbukaan;
- j. nondiskriminatif;
- k. persatuan dan kesatuan;
- l. keadilan dan kesetaraan; dan
- m. kesejahteraan.

2. Prinsip ASN sebagai profesi berlandaskan

- a. nilai dasar;
- b. kode etik dan kode perilaku;

- c. komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik;
- d. kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas;
- e. kualifikasi akademik;
- f. jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan
- g. profesionalitas jabatan.

### 3. Nilai dasar ASN

- a. memegang teguh ideologi Pancasila;
- b. setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
- c. mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia;
- d. menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak;
- e. membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
- f. menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif;
- g. memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
- h. mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
- i. memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah;
- j. memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun;
- k. mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
- l. menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama;
- m. mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
- n. mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
- o. meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier

### 4. Kode Etik dan Kode Perilaku ASN

Kode etik dan kode perilaku ASN bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode perilaku berisi pengaturan perilaku agar Pegawai ASN:

- a. melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- d. melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan;
- e. melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundangundangan dan etika pemerintahan;
- f. menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara; menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- h. menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- i. memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;

- j. tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- k. memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan melaksanakan ketentuan peraturan perundangundangan mengenai disiplin Pegawai ASN

Namun demikian, perkembangan kebutuhan profesionalisme aparatur sipil negara sekarang ini menuntut dirumuskannya kode etik yang berlaku bagi semua jenis pekerjaan sebagai pelayan publik (*public servants*), yang merupakan sebutan lain dari Pegawai Negeri Sipil (ASN). Ada dua perkembangan yang perlu diperhatikan dalam hal ini. Pertama, sumber-sumber kode etik yang berlaku bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebenarnya sudah banyak yang dapat dijadikan sebagai rujukan bagi kaidah etika publik yang baku. Kedua, peraturan baru mengenai ASN seperti tertuang dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 sudah secara implisit menghendaki bahwa ASN yang umum disebut sebagai birokrat bukan sekadar merujuk kepada jenis pekerjaan tetapi merujuk kepada sebuah profesi pelayan publik. Oleh sebab itu, rumusan kode etik harus benar-benar dipahami dan dilaksanakan dengan baik karena memiliki ketentuan dan sistem sanksi yang jelas.

Terkait dengan pelayanan, maka kode etik, kode perilaku pelayanan termasuk ke dalam bidang etika terapan atau etika praktik. Dengan demikian, etika pelayanan publik tidak berkaitan dengan perumusan standar etika baru, tetapi berkaitan dengan penggunaan atau penerapan standar-standar etika yang telah ada. Jelasnya, etika pelayanan publik berkaitan dengan prinsip-prinsip atau standar-standar moral dalam menjalankan tanggung jawab peran aparatur birokrasi pemerintahan dalam menyelenggarakan pelayanan bagi kepentingan publik.

Pelayanan publik yang menjadi fokus studi disiplin ilmu Administrasi Publik di Indonesia, masih menjadi persoalan yang perlu memperoleh perhatian dan penyelesaian yang komprehensif. Hipotesis seperti itu secara kualitatif misalnya dapat dengan mudah dibuktikan dimana berbagai tuntutan pelayanan publik sebagai tanda ketidakpuasan mereka sehari-hari banyak kita lihat. Harus diakui, bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan didalam pemerintah itu sendiri. Meskipun demikian, pembaruan dilihat dari kedua sisi tersebut belumlah memuaskan, bahkan masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasikan dalam kerangka pelayanan.

Pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Masyarakat setiap waktu selalu menuntut pelayanan publik yang berkualitas dari birokrat, meskipun tuntutan tersebut sering tidak sesuai dengan harapan karena secara empiris pelayanan publik yang terjadi selama ini masih bercirikan: berbelit-belit, lambat, mahal, dan melelahkan. Kecenderungan seperti itu terjadi karena masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang “melayani” bukan yang dilayani. Oleh karena itu, pada dasarnya dibutuhkan reformasi pelayanan publik dengan mengembalikan dan mendudukkan “pelayan” dan yang “dilayani” ke pengertian yang sesungguhnya. Pelayanan yang seharusnya ditujukan pada masyarakat umum kadang dibalik menjadi pelayanan masyarakat terhadap negara, meskipun negara berdiri sesungguhnya adalah untuk kepentingan masyarakat yang mendirikannya. Artinya birokrat sesungguhnya haruslah memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat.

Adapun cakupan dari standar etika meliputi sebagai berikut:

1. Peraturan perundang-undangan;
2. Kode etik
3. Aturan organisasi;
4. Visi dan misi organisasi;
5. Pedoman pelaksanaan tugas;
6. Kebijakan pemerintah;
7. Perintah pimpinan;
8. Norma hukum dan norma sosial.

Dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan etika berhubungan erat dengan moral, yang merupakan kristalisasi dari ajaran-ajaran, wejangan-wejangan, patokan-patokan, kumpulan peraturan-peraturan dan ketetapan baik lisan maupun tulisan. Etika dan moral mengandung pengertian yang mirip dalam percakapan sehari-hari di dalam masyarakat. Kedua istilah tersebut dimaknai sebagai kesusilaan. Realisasi pengamalan etika dan moral seseorang tampak dari tingkah laku dan kadar kualitas pengamatannya sesuai dengan kematangan rohani, jasmani dan pribadinya.

Nilai-nilai yang terdapat dalam etika dan moral sangat spesifik secara spiritual mencerminkan keluhuran budi manusia yang wajib dijadikan pedoman paling asasi dari tindakan-tindakan manusia, baik secara pribadi selaku aparatur pemerintahan maupun sebagai anggota masyarakat. Moral adalah sesuai dengan ide-ide umum tentang tindakan manusia, mana yang baik dan wajar sesuai dengan ukuran-ukuran tindakan yang oleh umum diterima, yang meliputi kesatuan sosial atau lingkungan tertentu. Dengan demikian jelaslah persamaan antara etika dan moral, tetapi juga ada perbedaannya, jika etika lebih banyak teoritis sedangkan moral lebih banyak

bersifat praktis. Menurut pandangan ahli-ahli filsafat, etika memandang perilaku perbuatan manusia secara *universal* sedang moral secara lokal.

Dalam etika pemerintahan ada asumsi bahwa melalui penghayatan etis yang baik seorang aparatur akan dapat membangun komitmen untuk menjadikan dirinya sebagai teladan tentang kebaikan dan moralitas pemerintahan. Aparatur pemerintahan yang baik dan bermoral tinggi akan senantiasa menghindarkan dirinya dari perbuatan tercela, karena ia terpanggil untuk menjaga kewibawaan Negara. Citra aparatur pemerintahan sangat ditentukan oleh sejauhmana penghayatan etis mereka tercermin di dalam tingkah laku sehari-hari.

Konsep etika yang telah lama diterima oleh masyarakat beradab di dunia sebagai sesuatu yang melekat pada peranan sesuatu profesi. Etika menekankan perlunya seperangkat nilai-nilai dilekatkan pada, dan mendapat acuan bagi, setiap orang yang menjadi warga dari suatu profesi. Biasanya nilai-nilai itu kemudian menjadi ukuran tentang baik-buruk, wajar tidak wajar, dan bahkan benar-salah. Dengan demikian, etika pada dasarnya berkenaan dengan upaya menjadikan moralitas sebagai landasan bertindak dalam sebuah kehidupan kolektif yang profesional. Ini yang disebut etika praktis, selain itu ada juga filsafat etika atau etika yang diperbincangkan hanya pada tataran filosofis.

Etika pemerintahan termasuk dalam etika praktis. Dalam kehidupan masyarakat modern sudah menjadi rumus bahwa setiap profesi memiliki dasar-dasar etikanya sendiri. Nilai-nilai itu kemudian diterjemahkan menjadi semacam *code of conduct* bagi anggota dari profesi itu. Namun demikian etika profesi bukanlah sesuatu yang sacral dan tak dapat direvisi.

Nilai-nilai etika yang hidup dan berlaku dalam suatu masyarakat profesi bukanlah sekadar menjadi keyakinan pribadi bagi para anggotanya, tetapi juga menjadi seperangkat norma yang terlembagakan. Dengan kata lain, sesuatu nilai etika harus menjadi acuan atau pedoman bertindak yang pelanggaran atasnya akan membawa akibat-akibat moral. Misalnya seseorang yang melanggar etika dapat saja dikucilkan oleh lingkungan profesinya. Pendapat umum yang negatif, yang terbentuk sebagai akibat dari tindak pelanggaran etik seseorang, biasanya merupakan sanksi yang sangat berat untuk ditanggung oleh si pelanggar. Pada tingkat pelanggaran tertentu, biasanya sesuatu nilai etika kemudian ditransformasikan lebih lanjut ke dalam bentuk norma dan bahkan menjadi bagian dari sesuatu aturan hukum yang sanksi bagi pelanggarnya bisa sangat berat. Di sini etika dapat dianggap menjadi sumber dari sesuatu hukum positif. Namun demikian tetap harus dibedakan antara etika dan hukum.

Dalam ruang lingkup etika, sanksi untuk suatu pelanggaran atas nilainya bersifat moral (penurunan harga diri atau semacamnya), sebagaimana ketaatan atasnya juga memperoleh imbalan moral (berupa penghormatan atau semacamnya).

Setiap profesi biasanya memiliki standar-standar moral tertentu di dalam memberi *reward* dan *punishment* kepada anggotanya, sehubungan dengan penegakan nilai etika profesi yang bersangkutan. Tentu saja nilai-nilai etika yang ingin ditegakkan di dalam suatu lingkungan profesi tidak seluruhnya terformalisasi secara jelas. Biasanya serangkaian nilai akan terbangun menjadi landasan etika yang mengikat sebagai akibat dari sesuatu kejadian yang melibatkan kehormatan atau eksistensi dari sesuatu profesi. Dari sana kemudian disadari akan perlunya nilai-nilai itu diadopsi dan dilembagakan (walaupun tidak selalu tertulis) ke dalam acuan bertindak para anggota. Hal ini berbeda dengan nilai etika yang telah berubah menjadi hukum, yang semuanya sudah tertulis dengan jelas dan arena itu akan lebih efektif penerapannya. Namun betapapun akrabnya hubungan antara etika dan hukum, tidak semua nilai etika akan otomatis menjadi hukum. Tergantung sejauhmana sesuatu nilai mengalami proses akomodasi di dalam sistem sosialnya.

Di dalam lingkungan pemerintahan hal yang demikian juga berlaku. Ada nilai-nilai tertentu yang harus ditegakkan demi menjaga citra pemerintah dan menjadikan pemerintah mampu menjalankan misinya. Dari nilai-nilai itu ada yang tetap menjadi bagian dari etika dan ada pula yang telah ditransformasikan kedalam hukum positif. Misalnya perbuatan membuat perjanjian secara tersembunyi untuk memenangkan tender pengadaan barang dan jasa pemerintah antara pejabat pemerintah dengan pengusaha lebih tepat dipandang sebagai pelanggaran etik.

Kode etik dan ode perilaku pemerintahan berarti prinsip-prinsip moral atau aturan berperilaku di kalangan pemerintahan, yang tekanannya lebih pada baik dan buruk, karena salah dan benar seringkali dikaitkan dengan hukum. Karena berkaitan dengan prinsip-prinsip moral, maka etika dipengaruhi oleh tata nilai yang berlaku, yang dapat dibedakan antara tata nilai internasional, nasional dan tata nilai setempat.

Pemerintah (*Government*) ditinjau dari pengertiannya berarti *the authoritative direction and administration of the affairs of men / women in a nation state, city, etc.* Pengertian kata pemerintah dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai pengarah dan administrasi yang berwenang atas kegiatan orang-orang dalam sebuah Negara, bagian, kota dan sebagainya. Istilah pemerintah dapat juga diartikan sebagai *the governing body of a nation, state, city, etc.*, yaitu lembaga atau badan yang

menyelenggarakan pemerintahan Negara, Negara bagian, atau kota dan sebagainya.<sup>1</sup>

Istilah pemerintah dapat diklasifikasikan atas pengertian pemerintah dalam arti luas maupun dalam arti sempit. Istilah pemerintah dalam arti luas meliputi seluruh kekuasaan Negara yaitu kekuasaan legislatif, kekuasaan eksekutif dan kekuasaan yudikatif. Pengertian pemerintah dalam arti sempit hanya meliputi cabang kekuasaan eksekutif saja.<sup>2</sup>

Sehubungan dengan istilah pemerintah dan pemerintahan, saat ini selain terdapat istilah *government*, juga banyak dipergunakan istilah *governance*. Berkaitan dengan pengertian *governance*, Suhady, dkk. mengutip Kooiman menyatakan bahwa:

“*Governance* lebih merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut. Dengan demikian, *governance* tidak hanya berarti pemerintahan sebagai suatu kegiatan, tetapi juga mengandung arti pengurusan, pengelolaan, pengarahan, pembinaan, penyelenggaraan dan bisa juga diartikan pemerintahan”.

*Governance* sebagai terjemahan dari pemerintahan kemudian berkembang dan menjadi populer dengan sebutan pemerintahan, sedangkan praktek terbaiknya disebut dengan pemerintahan yang baik (*good governance*). Berdasarkan tinjauan etimologis, *governance* berasal dari bahasa Yunani *kubernan*, yang artinya *to pilot* atau *to steer*. Istilah *gubernare* dalam bahasa latin memiliki konotasi makna yang sama dengan *piloting*, *rule making* atau *steering*. *Governance* diartikan sebagai *the act or manner of governing; the office or function of governing*<sup>3</sup>.

Pengertian pemerintah dalam perspektif Hukum Administrasi Negara, yang dalam bahasa Belanda dikenal dengan sebutan *bestuur*. Kepustakaan Bahasa Belanda mengartikan administrasi dalam istilah *administratief recht* dengan *administrare/besturen*. *Besturen* mengandung pengertian fungsional dan institusional/struktural. Fungsional *bestuur* berarti fungsi pemerintahan, sedangkan institusional/struktural *bestuur* berarti keseluruhan organ pemerintah. Lingkungan *bestuur* adalah lingkungan di luar lingkungan *regelgeving* atau pembentukan peraturan dan *rechtsspraak* atau peradilan<sup>4</sup>.

Istilah pemerintah mengandung arti badan atau lembaga yang menjalankan fungsi penyelenggaraan pemerintahan (*governing*), sedangkan pemerintahan (*governance*) berkaitan dengan proses penyelenggaraan pemerintahan tersebut. Dalam praktek penyelenggaraan pemerintahan, *governance* merupakan proses yang melibatkan berbagai aktor<sup>8</sup>. Aktor-aktor tersebut bisa merupakan badan publik, badan semi privat atau privat, Pemerintah tetap memiliki kedudukan dan fungsi yang tak tergantikan dalam hal-hal tertentu, walaupun dalam proses *governance* seringkali terlibat banyak aktor.

Dikatakan oleh Osborne, dkk.<sup>5</sup> bahwa pelayanan dapat dikontrakan atau dialihkan ke sektor swasta, sedangkan pemerintahan tidak. Osborne, lebih lanjut menguraikan :

"Bisnis melakukan beberapa hal lebih baik dibanding pemerintah, tetapi pemerintah pun melakukan beberapa hal lebih baik dibanding bisnis. Sektor pemerintah biasanya lebih baik, misalnya pada manajemen kebijakan, regulasi, menjamin keadilan, mencegah diskriminasi atau eksploitasi, menjamin kesinambungan dan stabilitas pelayanan dan menjamin persatuan masyarakat (melalui pencampuran ras dan golongan, misalnya di sekolah-sekolah negeri). Bisnis biasanya lebih baik pada pelaksanaan tugas-tugas ekonomi, inovasi, mengulangi pengalaman yang berhasil, mengadaptasi perubahan yang pesat, menghentikan kegiatan-kegiatan yang tidak berhasil atau usang, dan melaksanakan tugas-tugas yang kompleks atau bersifat teknis".

Fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan oleh pemerintah modern dewasa ini kian bertambah luas dan membutuhkan kompleksitas kapasitas profesional teknis yang semakin beragam. Fungsi-fungsi pemerintah tersebut adalah memimpin warga masyarakat (*leader*) yang terdiri dari<sup>1</sup>:

1. Mengemudikan pemerintahan (*governing*)
2. Memberikan petunjuk (*instructing*)
3. Menghimpun potensi (*gathering*)
4. Menggerakkan potensi (*actuating*)
5. Memberikan arah (*directing*)
6. Mengkoordinasi kegiatan (*coordinating*)
7. Memberi kesempatan dan kemudahan (*facilitating*)
8. Memantau dan menilai (*evaluating and monitoring*)

9. Membina (*developing*)
10. Melindungi (*protecting*)
11. Mengawasi (*controlling*)
12. Menunjang dan Mendukung (*supporting*)

Lebih tepatnya indikator penyelenggara Etika Pemerintahan menjalankan roda pemerintahan secara demokratis adalah pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyatnya. Menurut James Mac Gregor Burns, JW Peltason dan Thomas Cronin (1975) adalah *Government by the people usually will produce government for the people*. Suatu proses pemerintahan dinamakan demokratis janganlah hanya dilihat dari policy output saja, akan tetapi juga dilihat bagaimana prosedur pembuatan kebijakan dan ketepatan (*the rightness*) kebijakan dibuat.

Pemerintah siap dikontrol agar dalam menggunakan kekuasaannya tetap sesuai dengan landasan hukum tertulis yaitu peraturan perundang-undangan maupun hukum tidak tertulis yang berbentuk AAUPB. Pengawasan itu diperlukan untuk memberikan perlindungan hukum kepada rakyat dari perbuatan mal administrasi pemerintah.

Supaya kode etik dapat dihayati dan dilaksanakan secara menyeluruh di dalam organisasi, para pegawai tidak cukup hanya diberikan definisi atau rumusan-rumusan norma yang abstrak tanpa rujukan yang jelas mengenai kewajiban dan larangan yang berlaku. Di sinilah letak pentingnya kode etik diantara aparat sipil negara atau PNS pada khususnya. Kode etik adalah rumusan eksplisit tentang kaidah-kaidah atau norma yang harus ditaati secara sukarela oleh para pegawai di dalam organisasi publik. Kode etik biasanya merupakan hasil dari kesepakatan atau konsensus dari sebuah kelompok sosial dan pada umumnya dimaksudkan untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi.

Supaya pegawai pemerintah memiliki kewaspadaan profesional dan spiritual serta memahami berbagai patokan sikap mental dalam berperilaku dan bertindak, disusunlah kode etik yang dapat dijadikan sebagai rujukan tekstual. Dengan ditaatinya kode etik yang berlaku bagi ASN secara umum, diharapkan bahwa para pejabat publik dapat menjalankan tugas-tugasnya seraya berperilaku sebagai pendukung nilai-nilai moral dan sekaligus pelaksana nilai-nilai etika publik dalam tindakan-tindakan nyata. Dengan rumusan kode etik yang baik dan diikuti sebagai pedoman bertindak dan berperilaku, para pejabat akan melihat kedudukan mereka sebagai alat, dan bukan sebagai tujuan. Di satu sisi, nilai-nilai sebagai pelayan publik yang bermartabat dan luhur akan dapat dipertahankan. Dan di sisi lain, warga masyarakat akan memiliki kepercayaan (*trust*) yang tinggi kepada aparatur

pemerintah karena pelayanan yang profesional dan sekaligus mengandung nilai-nilai afeksi yang kuat.

Aparatur Sipil Negara sebagai tonggak berjalannya roda pemerintahan mengemban peran sesuai amanat peraturan perundang-undangan, maka fungsi ASN adalah:

1. pelaksana kebijakan publik;
2. Pelayan publik;
3. Perekat dan pemersatu bangsa.

Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara UU No. 5 Tahun 2014, pasal 4, disebutkan bahwa nilai dasar Pegawai ASN adalah:

1. Memegang teguh ideologi Pancasila;
2. Setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah;
3. Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia;
4. Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berfihak;
5. Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian;
6. Menciptakan lingkungan kerja yang non diskriminatif;
7. Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur;
8. Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik;
9. Memiliki kemampuan dalam mengimplementasikan kebijakan dan program pemerintah;
10. Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna dan santun;
11. Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi;
12. Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerjasama;
13. Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai;
14. Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan; dan
15. Meningkatkan efektivitas urusan pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Lebih lanjut disebutkan pada pasal 5, kode etik dan kode perilaku pegawai ASN adalah:

1. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab dan berintegritas tinggi;
2. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
3. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;

4. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku;
5. Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang untuk tidak bertentangan dengan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan dan Etika Pemerintahan;
6. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara;
7. Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien;
8. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
9. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
10. Tidak menyalahgunakan informasi internal negara, tujuan, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
11. Memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN dan;
12. Melaksanakan ketentuan Peraturan Perundang-Undangan mengenai Disiplin Pegawai ASN.

Kode Etik dan Kode Perilaku yang diatur dalam UU ASN menjadi acuan bagi para ASN dalam penyelenggaraan birokrasi pemerintahan. Fungsi Kode Etik dan Kode Perilaku ini sangat penting dalam birokrasi penyelenggaraan pemerintahan. Fungsi tersebut antara lain:

1. Sebagai pedoman, panduan birokrasi publik dalam menjalankan tugas dan kewenangan agar tindakannya selalu mendasarkan pada ketentuan Peraturan Perundang-Undangan;
2. Sebagai standar penilaian sifat perilaku dan tindakan birokrasi publik dalam menjalankan tugas dan kewenangannya.

Adapun cakupan dari etika sebagaimana tersebut di atas meliputi sebagai berikut:

1. Nilai Dasar;
2. Kode etik; dan
3. Kode Perilaku Pegawai ASN.

Pelayanan diartikan, pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Selanjutnya menurut Kepmenpan

No.63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan demikian pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Negara didirikan oleh publik (masyarakat) tentu saja dengan tujuan agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara teoritis, tujuan pelayanan pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Untuk mencapai kepuasan itu dituntut kualitas pelayanan prima yang tercermin dari:

1. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti
2. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. Kondisional, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas
4. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
5. Kesamaan Hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.
6. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan.

Paradigma pelayanan di Indonesia haruslah diubah. Berbagai fenomena pelayanan harus diperbaiki, sehingga pelayanan dapat dioptimalkan.

## **B. Menetapkan Fungsi pegawai garda depan serta prinsip efisiensi sesuai dengan ketentuan pelayanan**

Sesuai arahan Presiden Republik Indonesia Joko Widodo, Menperin saat itu juga menyampaikan lima amanat Presiden kepada seluruh pegawai di lingkungan Kementerian Perindustrian. *Pertama*, lakukan percepatan reformasi birokrasi di semua tingkatan. "Lakukan reformasi birokrasi

tanpa basa-basi, cari terobosan serta cara-cara baru dengan menghindari *business as usual*,” tegasnya.

Menurut Saleh, berbagai upaya perbaikan harus terus dilakukan dari hulu sampai hilir, baik pada area perubahan mental aparatur, kelembagaan, ketatalaksanaan, SDM aparatur, akuntabilitas, pengawasan, peraturan perundang-undangan, maupun area perubahan pelayanan publik. “Rakyat ingin segera melihat terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel, birokrasi yang efektif dan efisien, birokrasi yang melayani bukan dilayani, serta birokrasi yang memberikan pelayanan publik yang berkualitas,” ujarnya.

*Kedua*, bangun mentalitas baru yang positif, yang berintegritas, yang memiliki etos kerja, dan yang berjiwa gotong royong. “Bongkar pola pikir dan mentalitas-mentalitas lama yang negatif. Jadikan revolusi mental sebagai gerakan bersama seluruh anggota KORPRI, bukan sebatas program atau proyek yang digerakkan oleh anggaran,” paparnya.

*Ketiga*, persiapkan diri menuju birokrasi yang dinamis, inovatif dan responsif terhadap perkembangan zaman. “Pangkas semua kerumitan birokrasi serta pastikan masyarakat mendapatkan pelayanan terbaik dengan kualitas tinggi dan waktu yang cepat,” ujarnya.

*Keempat*, jaga netralitas anggota KORPRI dalam pesta demokrasi, khususnya Pemilu Kepala Daerah yang akan digelar akhir tahun ini. “Saya mengharapkan Saudara-Saudara benar-benar menjaga netralitas serta tidak menggunakan fasilitas pemerintah untuk kepentingan kampanye Pemilukada tersebut,” tegasnya.

Dan, *Kelima*, semua aparatur birokrasi harus menjadi motor penggerak produktivitas nasional dan daya saing bangsa. “Kita telah memasuki era baru, era persaingan yang bukan lagi antar daerah, antar kota atau antar provinsi, tetapi sudah memasuki persaingan antar negara,” ungkapnya.

Menperin mengharapkan dukungan penuh dari seluruh jajaran pegawai di lingkungan Kementerian Perindustrian untuk terus mengakselerasi peningkatan daya saing Indonesia khususnya pada industri nasional. “Kita harus yakin bahwa bangsa kita pasti mampu berkompetisi di era kompetisi regional dan global. Untuk itu, pada kesempatan ini saya mengajak saudara-saudara sekalian untuk terus meningkatkan kinerja, mendorong efisiensi, memperkuat sinergi, agar pelayanan publik semakin baik serta daya saing bangsa kita pun semakin tinggi,” harapnya. Pada gilirannya semua akan berujung pada peningkatan kesejahteraan rakyat Indonesia, serta penguatan posisi Indonesia di pentas dunia.

Di samping itu, Menperin juga mengingatkan, dalam waktu dekat ini akan ditetapkan struktur organisasi Kementerian Perindustrian yang baru. Untuk itu, akan segera ditetapkan pula pejabat eselon II yang baru dan dilanjutkan dengan penetapan pejabat eselon III dan IV. “Penetapan

pejabat-pejabat tersebut telah diatur dalam peraturan yang berlaku. Ke depan, saya berharap, apabila seluruh pejabat di lingkungan Kementerian Perindustrian telah ditetapkan secara definitif, agar segera dilakukan sinkronisasi program dan secepatnya dilaksanakan program-program tersebut dengan penuh semangat dan tanggung jawab,” tegasnya.

Menperin meminta agar semangat kerja dengan landasan *Espirit De Corps* baik antar pejabat maupun antar staf harus tetap dijunjung dan dikedepankan, sehingga seluruh jajaran KORPRI khususnya Kementerian Perindustrian mendapatkan rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan tugasnya.

“Besarnya harapan saya agar segenap anggota KORPRI konsisten melaksanakan tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab, demi kejayaan bangsa dan negara menuju terwujudnya Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong,” pungkasnya.

Produk konkret dari organisasi pemerintahan adalah pelayanan masyarakat (*publik service*) berupa barang dan jasa. Pelayanan tersebut diberikan untuk memenuhi hak masyarakat, baik itu merupakan layanan *civil* maupun layanan publik. Artinya kegiatan pelayanan pada dasarnya menyangkut pemenuhan suatu hak. Ia melekat pada setiap orang, baik secara pribadi maupun berkelompok (organisasi), dan dilakukan secara universal.

Pelayanan publik merupakan salah satu kunci keberhasilan pembangunan. Pelayanan publik yang baik, akan mendorong tumbuhnya kesejahteraan dan kepuasan masyarakat, bangsa, dan negara. Dalam kenyataannya, pelayanan publik memengaruhi seluruh segi kehidupan warga negara. Oleh sebab itu, sudah selayaknya jika isu-isu atau dimensi etika dimasukkan dalam pertimbangan dan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan publik.

Sebagai pelayan, tentu saja pejabat publik harus memahami keinginan dan harapan masyarakat yang harus dilayaninya. Meningkatnya pengetahuan dan kesadaran masyarakat akan hak-haknya sebagai dampak globalisasi yang ditandai revolusi dibidang telekomunikasi, teknologi informasi, transportasi telah mendorong munculnya tuntutan gencar yang dilakukan masyarakat kepada pejabat publik untuk segera merealisasikan penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Pola-pola lama dalam penyelenggaraan pemerintahan sudah tidak sesuai lagi dengan tatanan masyarakat yang telah berubah. Oleh karena itu

tuntutan masyarakat tersebut merupakan hal yang wajar dan sudah seharusnya ditanggapi para pejabat publik dengan melakukan perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pembangunan yang terarah bagi terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Kata 'good' dalam 'good governance' mengandung makna: Pertama, nilai-nilai yang menjunjung tinggi keinginan/kehendak masyarakat dalam pencapaian tujuan nasional, kemandirian, pembangunan berkelanjutan, dan keadilan sosial; Kedua, aspek-aspek fungsional dari pemerintah yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun pengertian 'governance' menurut UNDP yakni "*The exercise of political, economic, and administrative authority to manage a country's affairs at all levels of society*".

Selain itu pelayanan publik juga merupakan cerminan dari kinerja birokrasinya. Jika pelayanan publiknya baik, logikanya berarti sistem dalam birokrasinya juga berjalan dengan baik. Namun, jika kualitas pelayanan publiknya rendah, maka logikanya sistem dalam birokrasinya juga tidak berjalan maksimal.

Untuk mewujudkan efektifitas dan efisiensi pembangunan dan pelayanan publik, para pejabat publik harus dapat merealisasikan prinsip-prinsip akuntabilitas, transparansi, kesetaraan, profesionalitas, supremasi hukum, kesetaraan, dan lain-lain. Realitasnya, hambatan utama dalam merealisasikan prinsip-prinsip tersebut adalah aspek "moralitas", antara lain munculnya fenomena baru dalam masyarakat berupa lahirnya kebudayaan indrawi yang materialistik dan sekularistik. Sementara itu perkembangan moral dan spiritual mengalami pelemahan, walaupun masih tumbuh, ia tidak seimbang atau bahkan tertinggal jauh dari perkembangan yang bersifat fisik, materi dan rasio. Orientasi materialistik ini menyebabkan ukuran atau indikator keberhasilan para pejabat publik hanya dilihat dari faktor fisik semata, dengan mengabaikan moralitas dalam proses pencapaiannya. Implikasinya, para pejabat publik hanya 'concern' dengan pembangunan fisik saja dengan mengabaikan aspek-aspek moralitas dan spiritualitas, sehingga semakin sulit mewujudkan prinsip-prinsip 'good governance'.

Terkait dengan pelayanan publik, maka Etika pelayanan publik termasuk ke dalam bidang etika terapan atau etika praktis. Dengan demikian, etika pelayanan publik tidak berkaitan dengan perumusan

standar etika baru, tetapi berkaitan dengan penggunaan atau penerapan standar-standar etika yang telah ada.

Jelasnya, etika pelayanan publik berkaitan dengan prinsip-prinsip atau standar-standar moral dalam menjalankan tanggung jawab peran aparatur birokrasi pemerintahan dalam menyelenggarakan pelayanan bagi kepentingan publik.

### **C. Mengelola mekanisme antrian dan urutan permintaan pelayanan untuk mengatasi periode permintaan layanan yang tinggi dan meminimalisasi potensi pengaduan.**

Seiring kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan, unit penyelenggara pelayanan publik dituntut untuk memenuhi harapan masyarakat dalam melakukan perbaikan pelayanan. Pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemerintah saat ini belum memenuhi harapan masyarakat.

Hal ini dapat diketahui dari berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media masa dan jaringan sosial, sehingga memberikan dampak buruk terhadap pelayanan pemerintah, yang menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat.

Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam perbaikan pelayanan publik adalah melakukan penafsiran regulasi pelayanan publik, dimana regulasi tersebut mencakup:

1. Peraturan perundang-undangan;
2. Kode etik;
3. Kebijakan Pemerintah;
4. Visi dan misi organisasi;
5. Aturan Organisasi;
6. Perintah pimpinan;
7. Pedoman pelaksanaan tugas.

Secara sederhana kebijakan publik adalah segala sesuatu yang diputuskan oleh pemerintah untuk dikerjakan maupun tidak dikerjakan. Pemerintah memutuskan untuk ikut mengelola sektor pertanian, terutama menetapkan harga beras, minyak goreng, cengkeh dan tebu. Pada saat yang sama memutuskan untuk tidak mengelola sayur mayur, buah-buahan, dan

kentang. Dalam perspektif kebijakan, hal-hal yang dipilih untuk dikerjakan oleh pemerintah dinilai bisa strategis, baik dari sudut politik maupun ekonomi. Konsekuensi dari keputusan pemerintah tersebut adalah perubahan dalam permintaan dan penawaran barang dan jasa publik. Berdasarkan pemikiran ini, pelayanan publik adalah pengadaan barang dan jasa publik, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun non pemerintah.

Penafsiran regulasi pelayanan publik dan pemerintahan dalam pelaksanaan tugas ini hendaknya diinformasikan kepada pegawai lain. Menilai perilaku pegawai lain merupakan salah satu tahapan kerja yang harus dilakukan pegawai dalam menerapkan etos kerja dalam pelayanan publik. Adapun pegawai lain dimaksud antara lain mencakup bawahan maupun sejawat, serta pegawai dengan tingkat jabatan lebih rendah dari organisasi lain.

Norma hukum merupakan suatu aturan yang berisi berbagai perintah maupun larangan yang mengatur tata tertib pada masyarakat atau negara. Perintah dan larangan juga sering disebut sebagai norma hukum. Pada dasarnya norma hukum lahir dari undang-undang yang dibuat oleh pemerintah dan memiliki sanksi tertentu bagi mereka yang melanggar. Tujuan dari norma hukum yang paling utama ialah menciptakan suasana yang damai, aman, serta tertib bagi kehidupan. Sesuai dengan tujuannya, sebenarnya norma hukum sendiri sangat baik hidup dalam lingkungan sehari-hari agar tiap-tiap individu mampu menjadi individu yang disiplin dalam bermasyarakat dan bernegara.

Perlindungan norma hukum sendiri memiliki kepentingan khusus terhadap masyarakat sehingga mengakibatkan sifat dari norma hukum cenderung memaksa. Dalam artian hukum tidak menerima pelanggaran saja akan tetapi akan memberikan sanksi tertentu bagi pelanggarnya. Indonesia merupakan negara hukum, oleh karenanya kehidupan bernegaranya sudah diatur dalam dan dilandaskan pada hukum yang ada.

Adapun norma-norma hukum yang terkait dengan penyelenggaraan etika pelayanan antara lain meliputi sebagai berikut:

1. Undang Nomor Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. TAP MPR No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara Yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;

3. Undang Nomor Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah;
4. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
5. Undang-Undang Nomor 25 Tahun -2009 Tentang Pelayanan Publik;
6. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme;
7. Undang-Undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas UU No. 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (LN No. 169 dan Tambahan LN No. 3090);
8. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan
9. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional
10. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban

Dengan demikian, norma merupakan aturan perilaku yang bersifat normatif yang sudah menjadi pedoman hidup bagi seseorang untuk melakukan hubungan sosial. Sedangkan norma sosial merupakan aturan yang berlaku yang dijadikan pedoman untuk diterapkan pada situasi sosial tertentu, antara lain meliputi:

1. Nilai dasar ASN;
2. Etika pemerintahan;
3. Etika organisasi;
4. Etika profesi ASN.

Demikian halnya dengan kebijakan pemerintah mengeluarkan Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik yang tujuan sebenarnya adalah pemerintah ingin meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik yang sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dengan persetujuan bersama Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dan Presiden RI selaku kepala pemerintahan yang melaksanakan pemerintahan.

Menurut Undang-Undang tersebut, Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan

sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan / atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Ruang lingkup pelayanan publik menurut Undang-Undang nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dikatakan bahwa Pelayanan Publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dalam ruang lingkup tersebut, termasuk pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya (pasal 5 UU No.25 Tahun 2009).

Dalam melaksanakan pelayanan publik pemerintah membentuk Organisasi Penyelenggara. Penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Penyelenggara dan seluruh bagian organisasi penyelenggara bertanggung jawab atas ketidakmampuan, pelanggaran, dan kegagalan penyelenggaraan pelayanan.

Organisasi penyelenggara pelayanan publik sebagaimana maksud diatas, sekurang-kurangnya meliputi:

- a. Pelaksanaan Pelayanan
- b. Pengelolaan pengaduan masyarakat
- c. Pengelolaan informasi
- d. Pengawasan internal
- e. Penyuluhan kepada masyarakat, dan
- f. Pelayanan konsultasi

(Pasal 8 UU No.25 Tahun 2009).

Penyelenggara dapat melakukan kerjasama dalam bentuk penyerahan sebagian tugas penyelenggaraan pelayanan publik kepada pihak lain, dengan syarat kerja sama tersebut tidak menambah beban bagi masyarakat. Ketentuan-ketentuan dalam kerja sama tersebut adalah:

- a. Perjanjian kerja sama penyelenggaraan pelayanan publik dituangkan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan dalam pelaksanaannya didasarkan pada standar pelayanan;
- b. Penyelenggara berkewajiban menginformasikan perjanjian kerja sama kepada masyarakat;
- c. Tanggung jawab pelaksanaan kerja sama berada pada penerima kerja sama, sedangkan tanggung jawab penyelenggaraan secara menyeluruh berada pada penyelenggara;
- d. Informasi tentang identitas pihak lain dan identitas penyelenggara sebagai penanggung jawab kegiatan harus dicantumkan oleh penyelenggara pada tempat yang jelas dan mudah diketahui masyarakat;
- e. Penyelenggara dan pihak lain wajib mencantumkan alamat tempat mengadu dan sarana untuk menampung keluhan masyarakat yang mudah diakses, antara lain telepon, pesan layanan singkat, website, email, dan kotak pengaduan.

Selain kerja sama di atas, penyelenggara juga dapat melakukan kerja sama tertentu dengan pihak lain untuk menyelenggarakan pelayanan publik. Kerja sama tertentu merupakan kerja sama yang tidak melalui prosedur seperti yang dijelaskan di atas, dan penyelenggaraannya tidak bersifat darurat serta harus diselesaikan dalam waktu tertentu. (Pasal 13 UU No.25 Tahun 2009).

Dalam melaksanakan pelayanan publik, penyelenggara berkewajiban untuk:

- a. Menyusun dan menetapkan standar pelayanan;
- b. Menyusun, menetapkan, dan mempublikasikan maklumat pelayanan;
- c. Menempatkan pelaksana yang kompeten;
- d. Menyediakan sarana, prasarana, dan / atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai;
- e. Memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan public;
- f. Melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan;
- g. Berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik;
- h. Memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diselenggarakan;

- i. Membantumasyarakat dalam memahami hak dan tanggung jawabnya;
- j. Bertanggung jawab dalam pengelolaan organisasi penyelenggara pelayanan public;
- k. Memberikan pertanggungjawaban sesuai dengan hukum yang berlaku apabila mengundurkan diri atau melepaskan tanggung jawab atas posisi atau jabatan; dan
- l. Memenuhi panggilan atau mewakili organisasi untuk hadir atau melaksanakan perintah suatu tindakan hukum atas permintaan pejabat yang berwenang dari lembaga negara atau instansi pemerintah yang berhak, berwenang, dan sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan (Pasal 15 UU No. 25 Tahun 2009).

Oleh karena itu, dalam rangka memberikan dukungan informasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik sesuai apa yang diamanatkan dalam UU No.25 tahun 2009, maka perlu diselenggarakan sistem informasi yang bersifat nasional yang dikelola oleh menteri, dan disediakan kepada masyarakat secara terbuka dan mudah diakses.

#### **D. Melaksanakan persiapan pelayanan**

Konsultasi diartikan sebagai memberikan suatu petunjuk, pertimbangan, pendapat atau nasihat dalam penerapan, pemilihan, penggunaan suatu teknologi atau metodologi yang didapatkan melalui pertukaran pikiran untuk mendapatkan suatu kesimpulan yang sebaik-baiknya.

Prayitno (2004: 1) menyatakan bahwa layanan konsultasi merupakan layanan konseling oleh konselor terhadap pelanggan (konsulti) yang memungkinkan konsulti memperoleh wawasan, pemahaman dan cara yang perlu dilaksanakan untuk menangani masalah pihak ketiga". Konsultasi pada dasarnya dilaksanakan secara perorangan dalam format tatap muka antara konselor (sebagai konsultan) dengan konsulti. Konsultasi dapat juga dilakukan terhadap dua orang konsulti atau lebih kalau konsulti-konsulti itu menghendakinya.

Sikap yang harus dimiliki dan dilakukan untuk dapat Memberikan Konsultasi Hasil Penilaian dalam rangka mendemonstrasikan kompetensi

Menerapkan Etos Kerja Pelayanan Publik, maka diperlukan bukti sikap kerja yang wajib dimiliki ASN, antara lain mendorong Peserta Diklat harus:

- a. Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi;
- b. Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- c. Melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan
- d. Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- e. Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- f. Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- g. Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- h. Tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain.

Mengingat jenis layanan publik sangat beragam dengan sifat dan karakteristik yang berbeda, maka Survei Kepuasan Masyarakat dapat menggunakan metode dan teknik survei yang sesuai.

#### **E. Melaksanakan perilaku pelayanan personal dimonitor untuk memastikan ketentuan pelayanan**

Perilaku pelaksanaan dalam pelayanan menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 34.

Pelaksanaan dalam menyelenggarakan pelayanan publik harus berperilaku berikut:

\*Adil tidak deskriminatif

\*Cermat

\*Santun dan ramah

\*Tugas, andal, dan tidak memberikan putusan yang berlarut-larut

\*Professional

\*Tidak mempersulit

\*Patuh pada perintah atasan yang sah dan wajar

- \*Menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan institusi penyelenggara
- \*Tidak membocorkan informasi atau dokumen yang wajib dirahasiakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- \*Terbuka dan mengambil langkah yang tepat untuk menghindari benturan kepentingan
- \*Tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan public
- \*Tidak memberikan informasi yang salah atau menyesatkan dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif dalam memenuhi kepentingan masyarakat.
- \*Tidak menyalahgunakan informasi dalam memenuhi kepentingan masyarakat
- \*Sesuai dengan kepantasan
- \*Tidak menyimpang dari prosedur.

Di dalam UU No.5 Tahun 2014 memang telah ditegaskan berbagai ketentuan disiplin pegawai negeri, sistem sanksi yang bisa dibebankan apabila seorang PNS melanggar hukum, menyalahgunakan wewenang, dan terlibat dalam konflik kepentingan. Selain itu, Undang-Undang ini juga mengatur hak-hak pegawai dalam bentuk remunerasi dengan sistem penilaian kinerja yang lebih jelas. Namun konsistensi dari pelaksanaan Undang-Undang ini masih sangat tergantung kepada bagaimana pelaksanaan peraturan-peraturan yang lebih teknis dalam bentuk Peraturan Pemerintah, Peraturan Presiden atau peraturan lainnya. Terdapat agenda untuk setidaknya membentuk 19 Peraturan Pemerintah yang hingga kini masih berlangsung.

Sikap kerja yang harus dimiliki dan dilakukan memandu pegawai lain untuk menerapkan Etika Pelayanan Publik dalam Perilaku Kerja dalam rangka mendemonstrasikan kompetensi Menerapkan Etos Kerja Pelayanan Publik, maka diperlukan bukti sikap kerja yang dapat diandalkan, antara lain mendorong Peserta Diklat harus:

- a. Bekerja tulus;
- b. Bekerja tuntas
- c. Bekerja benar;
- d. Bekerja keras;
- e. Bekerja serius;
- f. Bekerja kreatif;
- g. Bekerja unggul; dan

#### h. Bekerja sempurna.

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik harus terdapat keseimbangan antara Hak dan Kewajiban pemberi maupun penerima pelayanan publik, maka yang harus dipenuhi oleh masing-masing pihak. Kewajiban-kewajiban tersebut tercermin dalam perilaku kerja yang meliputi:

1. Kebiasaan;
2. Tindakan/tingkah laku;
3. Hubungan dengan rekan kerja, maupun pihak eksternal organisasi;
4. Perilaku ketika berada di luar lingkungan kerjanya.

Menilai perilaku pegawai lain merupakan salah satu tahapan kerja yang harus dilakukan pegawai dalam menerapkan etos kerja dalam pelayanan publik. Adapun pegawai lain dimaksud antara lain mencakup bawahan maupun sejawat, serta pegawai dengan tingkat jabatan lebih rendah dari organisasi lain:

#### 1. Definisi Operasional Perilaku Kerja

- 1.1. Perilaku Kerja menurut Bond and Meyer (1987:40) yaitu kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dimana hal tersebut sangat penting di setiap pekerjaan dan situasi kerja;
- 1.2. Perilaku Kerja menurut Robbins (2002:35 dan 39) yaitu dimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja. (Robbins menekankan pada sikap yang diambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka);
- 1.3. Definisi yang lain menyebutkan bahwa perilaku kerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku dari para pekerja dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada di tempat mereka bekerja.

#### 2. Konsep Perilaku Kerja Menurut Gender

Menurut Gray (2002: 401), mengemukakan bahwa antara pria dan wanita harus mengetahui bahwa perbedaan gender bisa mempengaruhi perilaku kerja mereka. Tanpa disadari oleh kaum pria dan wanita, banyak ucapan atau perilaku yang dianggap wajar oleh masing-masing gender dapat menyinggung perasaan dan harga diri lawan jenis. Hal ini tentu saja dapat mengakibatkan konflik yang ujung-ujungnya juga

dapat mempengaruhi perilaku kerja serta mengganggu suasana kerja yang nyaman. Gray (2002: 403) untuk menciptakan perilaku kerja yang baik harus memperhatikan:

1. Komunikasi pria dan wanita;
2. Perasaan di tempat bekerja;
3. Menetapkan batasan dalam tiap perilaku kerja;
4. Mengingat berbagai perbedaan yang ada.

Perilaku kerja antara pria dan wanita tidak sama. Dalam memahami perilaku kerja menurut gender dibutuhkan komunikasi dan pemahaman yang penuh, sehingga tidak mengakibatkan konflik sosial dalam bekerja.

### 3. Indikator Perilaku Kerja

3.1. Indikator menurut kamus Oxford (2000: 690), Indikator menurut kamus Oxford: “...is a sign that shows you what something is like or how situation is changing”. Yang artinya yaitu suatu petunjuk atau tanda yang menunjukkan bagaimanakah dengan suatu keadaan atau bagaimana suatu situasi berubah-ubah. Di dalam perilaku kerja juga terdapat indikatornya, dimana indikator tersebut juga merupakan hal-hal yang dapat mengukur sampai sejauh mana perilaku kerja dapat berperan di tempat kerja.

3.2. Indikator perilaku kerja menurut Anthony & Jansen (1984: 41), menurut Anthony dan Jansen terdapat indikator-indikator yang benar-benar mempengaruhi perilaku kerja, antara lain sebagai berikut:

- a. *Getting along* (keramahtamahan), menurut kamus idiomatic NTC's (1993: 291) yaitu “(for people or other creatures) to be amiable with one another.” yang artinya ramah terhadap satu dengan yang lainnya. Contohnya yaitu: seperti hubungan dengan antar para pekerja dan atasan. Hal ini berarti bahwa suatu hubungan yang ramah dapat mempengaruhi perilaku kerja antar pekerja dan atasan;
- b. *Doing the job* (melakukan pekerjaan, contoh: kualitas pekerjaan), melakukan suatu pekerjaan harus dilakukan dengan baik agar dapat mengukur suatu kualitas pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya;
- c. *Being dependable* (dapat diandalkan, dalam hal ini contohnya ketepatan waktu), menurut Oxford Dictionary “being dependable” is that can be relied on to do what you want or

*need*. Yang artinya seorang pekerja harus bisa diandalkan. Contohnya seperti ketepatan waktu untuk masuk kerja atau menghadiri rapat.

## 2. Indikator kerja menurut Griffiths

Sedikitnya terdapat 4 (empat) indikator kerja menurut Griffiths (1973: 41 dan 42), yaitu:

### a. *Social relationships—response to supervision* (hubungan sosial)

Seorang pekerja harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja yang lain, dimana masing-masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan.

### b. *Task competence* (kemampuan untuk melakukan pekerjaan)

Ada tanggung jawab dan kesadaran dari para pekerja dalam melaksanakan seluruh tugasnya karena mereka memiliki kemampuan untuk melakukan hal tersebut.

### c. *Work motivation* (motivasi kerja)

Adanya kemauan untuk bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

### d. *Initiative-confidence* (inisiatif-percaya diri)

Menurut kamus Oxford (2000, 699) *initiative is the ability to decide and act on your own without waiting for somebody to tell you what to do*. Sedangkan menurut kamus Oxford (2000, 272) *confidence is a belief in your own ability to do things and be successful*. Keduanya dapat diartikan yaitu dalam perilaku kerja yang baik harus memupuk rasa percaya diri yang penuh serta mengambil inisiatif bahwa semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan *jobdesc* yang ada.

## 3. Indikator perilaku kerja menurut Bryson et al (1997: 41 dan 42)

Sedikitnya terdapat 4 (empat) indikator yang mempengaruhi perilaku kerja menurut Bryson et al, yaitu:

### a. *Cooperatives—social skills* (kemampuan berhubungan sosial)

Menurut Oxford (2000, 270) *cooperativeness is involving doing something together or working together with others towards a shared aim*. Yang memiliki arti yaitu mengandalkan kemampuan sosial untuk bekerjasama dengan antar para pekerja untuk mencapai suatu tujuan bersama.

### b. *Work quality* (kualitas pekerjaan)

Para pekerja harus menunjukkan kualitas kerja yang baik agar dapat diakui dan dihargai.

c. *Work habits* (kebiasaan kerja)

Kebiasaan kerja dihubungkan dengan perilaku yang positif dan negatif di tempat kerja.

d. *Personal presentation* (pengendalian diri)

Sebagai contoh: tidak menjadi mudah marah dan agresif dan tidak berperilaku aneh. Di tempat kerja harus dapat mengendalikan diri dan menunjukkan pribadi yang profesional dalam bekerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja di tempat kerja antara lain sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja, di dalam suatu lingkungan kerja harus benar-benar memberikan rasa aman bagi para pekerja. Para pekerja atau karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja, baik dari strategi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh para pekerja (Robbins, 2002:36).
2. Konflik, konflik dapat konstruktif atau destruktif terhadap fungsi dari suatu kelompok atau unit. Tapi sebagian besar konflik cenderung merusak perilaku kerja yang baik karena konflik akan menghambat pencapaian tujuan dari suatu pekerjaan (Robbins, 2002:199).
3. Komunikasi, dalam memahami perilaku kerja, komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting yang berperan sebagai penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti (Robbins, 2002:46).

Paham idealisme etik mengatakan bahwa pada dasarnya setiap manusia adalah baik dan suka hal-hal yang baik. Apabila ada orang-orang yang menyimpang dari kebaikan, itu semata-mata karena dia tidak tahu norma untuk bertindak dengan baik atau tidak tahu cara-cara bertindak yang menuju ke arah kebaikan. Hal yang diperlukan adalah suatu peringatan dan sentuhan nurani yang terus-menerus untuk menggugah kesadaran moral dan melestarikan nilai-nilai tersebut dalam kehidupan dan interaksi antar individu.

Dengan demikian, para pegawai dan pejabat perlu terus diingatkan akan rujukan kode etik PNS yang tersedia. Sosialisasi dari sumber-sumber

kode etik itu beserta kesadaran akan perlunya menaati kode etik harus dilakukan secara berkesinambungan dalam setiap jenis pelatihan kepegawaian untuk melengkapi aspek kognisi dan aspek profesionalisme dari seorang pegawai sebagai abdi masyarakat. Berikutnya, rujukan pelaksanaan kode etik yang sifatnya normatif perlu dibarengi dengan diskusi mengenai berbagai kasus nyata yang dialami oleh seorang pegawai di dalam lingkungan kerjanya masing-masing.

#### **F. Menangani Kompleksitas pelayanan**

Kompleksitas pelayanan publik semakin meningkat, baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sehingga semakin terasa pula adanya kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik pada umumnya, yang salah satu caranya adalah melalui upaya reformasi sistem regulasi penyelenggaraan pelayanan publik.

Regulasi Pelayanan Publik Gagasan untuk menetapkan aturan-aturan hukum yang menyangkut pelayanan publik dapat dipahami sebagai salah satu wujud dari tekad nasional untuk memperbaiki fungsi dan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Regulasi pelayanan publik merupakan seperangkat peraturan perundang-undangan yang sebagian besar merupakan kaidah-kaidah hukum administrasi negara. Regulasi tersebut memberikan dasar hukum bagi beroperasinya sistem pelayanan publik. Elemen regulasi ini memiliki peran yang penting, karena secara utuh ia mengintegrasikan, memberikan kekuatan berlaku yang mengikat, serta menjaga keutuhan dan konsistensi di dalam seluruh sistem pelayanan publik.

Peraturan-peraturan hukum meletakkan dasar yuridis serta menjadi dasar keabsahan dari:

- a. keberadaan hukum (legal existence) institusi-institusi administrasi negara penyelenggara pelayanan publik;
- b. bekerjanya struktur organisasi, pengisian jabatan-jabatan dan fungsi-fungsi penyelenggara pelayanan publik dengan pejabat-pejabat dengan kualifikasi dan kompetensi tertentu;
- c. penetapan dan pelaksanaan tugas, tanggung jawab, kewenangan dan hak-hak penyelenggara pelayanan publik;
- d. pengakuan kedudukan, dan penegakan hak, kewajiban, serta tanggung jawab warga masyarakat pengguna pelayanan jasa publik;

- e. penetapan berlakunya proses/prosedur penyelenggaraan pelayanan jasa publik serta standar minimum pelayanan (tolok ukur kinerja/hasil kerja/kualitas produk) termasuk indeks kepuasan masyarakat dan proses/prosedur pengajuan dan pelayanan keluhan publik (public complaint /public grievance);
- f. berlakunya standar perilaku (standard of conduct) para pejabat penyelenggara pelayanan publik.

Indikator Pelayanan Publik yang Baik Fitzsimmons and Fitzsimmons sebagaimana dikutip oleh Dr. Budiman Rusli, MS, berpendapat bahwa terdapat lima indikator untuk mengukur pelayanan publik yang baik:

Pertama, **reliability** yakni memberikan pelayanan secara tepat dan benar.

Kedua, **tangibles** yakni penyediaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang memadai.

Ketiga, **responsiveness** yakni keinginan melayani konsumen dengan cepat.

Keempat, **assurance** yakni tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan.

Kelima, **empathy** yakni tingkat kemauan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.

Setiap birokrasi pelayanan publik wajib memiliki sikap mental dan perilaku yang mencerminkan keunggulan watak, keluhuran budi, dan asas etis. Ia wajib mengembangkan diri sehingga sungguh sungguh memahami, menghayati, dan menerapkan berbagai asas etis yang bersumber pada kebajikan-kebajikan moral khususnya keadilan dalam tindakan jabatannya. Secara umum nilai-nilai moral terlihat dari enam nilai besar atau yang dikenal dengan “*six great ideas*” yaitu nilai kebenaran (*truth*), kebaikan (*goodness*), keindahan (*beauty*), kebebasan (*liberty*), kesamaan (*equality*), dan keadilan (*justice*).

Dalam kehidupan bermasyarakat, seseorang sering dinilai dari tutur katanya, sikap dan perilakunya sejalan dengan nilai-nilai tersebut atau

tidak. Begitu pula dalam pemberian pelayanan publik, tutur kata, sikap dan perilaku para pemberi pelayanan seringkali dijadikan obyek penilaian dimana nilai-nilai dasar tersebut dijadikan ukurannya. Disamping nilai-nilai dasar tersebut, mungkin ada juga nilai-nilai lain yang dianggap penting untuk mensukseskan pemberian pelayanan, yang dari waktu ke waktu terus dinilai, dikembangkan dan dipromosikan.

Dalam dunia pelayanan publik, etika diartikan sebagai filsafat moral atau nilai dan disebut dengan “*profesional standars*” (kode etik) atau “*right rules of conduct*” (aturan perilaku yang benar) yang seharusnya dipatuhi oleh pemberi pelayanan publik. Aplikasi etika dan moral dalam praktek dapat dilihat dari kode etik yang dimiliki oleh birokrasi publik. Kode etik di Indonesia masih terbatas pada beberapa kalangan seperti ahli hukum dan kedokteran. Kode etik tidak hanya sekedar bacaan, tetapi juga diimplementasikan dalam melakukan pekerjaan, dinilai tingkat implementasinya melalui mekanisme monitoring kemudian dievaluasi dan diupayakan perbaikan melalui konsensus. Komitmen terhadap perbaikan etika ini perlu ditunjukkan, agar masyarakat semakin yakin bahwa birokrasi publik sungguh-sungguh akuntabel dalam melaksanakan kegiatan pelayanan publik, terlebih lagi pada era teknologi dan informasi yang sedemikian pesat, harapan masyarakat akan adanya peningkatan kualitas layanan tidak terelakkan lagi, hal ini tentu menuntut para aparatur untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Permasalahannya, Pelayanan publik yang dilakukan oleh aparatur pemerintah saat ini belum memenuhi harapan masyarakat. Hal ini dapat diketahui dari berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media masa dan jaringan sosial, sehingga memberikan dampak buruk terhadap pelayanan pemerintah, yang menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat.

Untuk menghindari perilaku koruptif, masyarakat menuntut para aparatur pemerintah itu mempunyai dan mengembangkan akuntabilitas moral pada diri mereka, namun sayangnya tanggung jawab moral dan tanggung jawab profesional menjadi satu titik lemah yang krusial dalam birokrasi pelayanan di Indonesia. Untuk menilai baik buruknya suatu pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi publik dapat dilihat dari baik buruknya penerapan nilai-nilai sebagai berikut:

1. Efisiensi, yaitu para birokrat tidak boros dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada masyarakat. Dalam artian bahwa para birokrat secara berhati-hati agar memberikan hasil yang sebesar-besarnya kepada publik. Dengan demikian nilai efisiensi lebih mengarah pada penggunaan sumber daya yang dimiliki secara cepat dan tepat, tidak boros dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Jadi dapat dikatakan baik (etis) jika birokrasi publik menjalankan tugas dan kewenangannya secara efisien.
2. Efektifitas, yaitu pada birokrat dalam melaksanakan tugas-tugas pelayanan kepada publik harus baik (etis) apabila memenuhi target atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya tercapai. Tujuan yang dimaksud adalah tujuan publik dalam mencapai tujuannya, bukan tujuan pemberi pelayanan (birokrasi publik).
3. Kualitas layanan, yaitu kualitas pelayanan yang diberikan oleh para birokrat kepada publik harus memberikan kepuasan kepada yang dilayani. Dalam artian baik (etis) tidaknya pelayanan yang diberikan birokrat kepada publik ditentukan oleh kualitas pelayanan.
4. Responsif, yaitu berkaitan dengan tanggung jawab birokrat dalam merespon kebutuhan publik yang sangat mendesak. Birokrat dalam menjalankan tugasnya dinilai baik (etis) jika bertanggung jawab dan memiliki profesional atau kompetensi yang sangat tinggi.
5. Akuntabilitas, yaitu berkaitan dengan pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan kewenangan pelayanan publik. Birokrat yang baik (etis) adalah birokrat yang akuntabel dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya.

Salah satu upaya yang harus dilakukan dalam perbaikan pelayanan publik adalah melakukan Survei Kepuasan Masyarakat kepada pengguna layanan. Mengingat jenis layanan publik sangat beragam dengan sifat dan karakteristik yang berbeda, maka Survei Kepuasan Masyarakat dapat menggunakan metode dan teknik survei yang sesuai.

Selama ini Survei Kepuasan Masyarakat menggunakan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: KEP/25/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Keputusan ini belum mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik dan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan

Perundangan. Oleh karena itu, Keputusan Menteri tersebut, dipandang perlu disesuaikan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Adapun tujuan dari peraturan tersebut yakni untuk mengukur kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan dan meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Dalam sektor pelayanan publik, survei integritas yang dilakukan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2013 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik Indonesia baru mencapai skor 6,80 dari skala 10. Rata-rata nilai integritas instansi pusat tahun ini (7,37), instansi vertikal (6,71) dan pemerintah daerah (6,82). Skor integritas ini menunjukkan karakteristik kualitas dalam pelayanan publik, yang diukur dari indikator-indikator antara lain pengalaman korupsi, cara pandang terhadap korupsi, lingkungan kerja, sistem administrasi, perilaku individu, dan pencegahan korupsi. Meski mengalami kenaikan rata-rata nilai indeks integritas dibandingkan pada tahun 2012 sebelumnya, hasil survei ini menunjukkan bahwa masih banyak organisasi pemerintah yang perlu melakukan perbaikan pada indikator-indikator yang masih kurang demi meningkatkan kualitas layanan publik di mata masyarakat luas.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dijelaskan bahwa pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Fokus utama dalam etika pelayanan publik adalah apakah aparatur pelayanan publik, pegawai negeri atau birokrasi telah mengambil keputusan dan berperilaku yang dapat dibenarkan dalam sudut pandang etika. Karena etika bersangkutan paut dengan bagaimana agar manusia mencapai kehidupan yang baik, maka penerapan etika dalam konteks pelayanan publik dimaksudkan agar pelayanan kepada masyarakat oleh aparatur birokrasi benar-benar memenuhi harapan masyarakat tersebut.

Sehingga jelaslah bahwa etika pelayanan publik merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan, karena langsung berdampak kepada masyarakat. Oleh karena itu penting bagi para peserta untuk mampu menjelaskan perbedaan etika pelayanan publik dengan etika sektor lain kepada pegawai lain untuk mendorong kepatuhan.

Secara umum permasalahan pelayanan publik di Indonesia dapat diuraikan antara lain sebagai berikut:

1. Rendahnya Kualitas Pelayanan Publik, Rendahnya kualitas pelayanan publik merupakan salah satu sorotan yang diarahkan kepada birokrasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perbaikan pelayanan publik di era reformasi merupakan harapan seluruh masyarakat, namun dalam perjalanan reformasi yang memasuki tahun ke enam, ternyata tidak mengalami perubahan yang signifikan. Berbagai tanggapan masyarakat justru cenderung menunjukkan bahwa berbagai jenis pelayanan publik mengalami kemunduran yang utamanya ditandai dengan banyaknya penyimpangan dalam layanan publik tersebut. Sistem dan prosedur pelayanan yang berbelit-belit, dan sumber daya manusia yang lamban dalam memberikan pelayanan, mahal, tertutup, dan diskriminatif serta berbudaya bukan melayani melainkan dilayani juga merupakan aspek layanan publik yang banyak disoroti. Rendahnya kualitas pelayanan publik yang dilaksanakan oleh sebagian aparatur pemerintahan atau administrasi negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kondisi ini karena di dalam kerangka hukum administrasi positif Indonesia saat ini telah diatur tentang standar minimum kualitas pelayanan, namun kepatuhan terhadap standar minimum pelayanan publik tersebut masih belum termanifestasikan dalam pelaksanaan tugas aparatur pemerintah.
2. Tingginya Tingkat Penyalahgunaan Kewenangan dalam Bentuk KKN, Upaya pemberantasan KKN merupakan salah satu tuntutan penting pada awal reformasi. Namun prevalensi KKN semakin meningkat dan menjadi permasalahan di seluruh lini pemerintahan dari pusat hingga daerah. Tuntutan akan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia aparatur negara yang berdaya guna, produktif dan bebas KKN serta sistem yang transparan, akuntabel dan partisipatif masih memerlukan solusi tersendiri. Ini berkaitan dengan semakin buruknya citra dan kinerja birokrasi dan rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. KKN telah menjadi extraordinary state of affairs di Indonesia Laporan terakhir di penghujung tahun 2003 mengukuhkan Indonesia di urutan ke-6 negara terkorup di dunia. Berdasarkan hasil survei Transparency International (TI) dari 133 negara, Indonesia berada di urutan ke 122 dari 133 negara terkorup.

3. Birokrasi yang panjang dan adanya tumpang tindih tugas dan kewenangan. Ini menyebabkan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi panjang dan melalui proses yang berbelit-belit, sehingga besar kemungkinan timbul ekonomi biaya tinggi, terjadinya penyalahgunaan wewenang, korupsi, kolusi, dan nepotisme, perlakuan diskriminatif, dan lain-lain.
4. Rendahnya pengawasan external dari masyarakat. Rendahnya pengawasan external dari masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik, merupakan sebagai akibat dari ketidakjelasan standar dan prosedur pelayanan, serta prosedur peyampaian keluhan pengguna jasa pelayanan publik. Karena itu tidak cukup dirasakan adanya tekanan sosial yang memaksa penyelenggara pelayanan publik harus memperbaiki kinerja mereka.
5. Belum Berjalannya Desentralisasi Kewenangan Secara Efektif. Indonesia saat ini dihadapkan oleh berbagai tantangan yang muncul sebagai akibat dari perkembangan global, regional, nasional dan lokal pada hampir seluruh aspek kehidupan berbangsa dan bernegara. Dari sisi manajemen pemerintahan, penerapan desentralisasi dan otonomi daerah merupakan instrumen utama untuk mencapai suatu negara yang mampu menghadapi tantangan-tatangan tersebut. Di samping itu, penerapan desentralisasi kewenangan dan otonomi daerah juga merupakan prasyarat dalam rangka mewujudkan demokrasi dan pemerintahan yang menjunjung tinggi kedaulatan rakyat.
6. Sistem pelayanan publik yang belum diatur secara jelas dan tegas. Unsur terpenting dari sebuah sistem pelayanan publik yang belum diatur secara lebih jelas dan tegas di dalam sistem pelayanan publik di Indonesia dewasa ini adalah Kode Perilaku Petugas Pelaksana Pelayanan Publik (*Code of Conduct for Publik Servants*). Hal ini menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan sistem pelayanan publik, terutama bila disadari bahwa sebagian besar dari permasalahan dan keluhan mengenai pelayanan publik di Indonesia dapat dikembalikan pada unsur manusia pengemban fungsi pelayanan publiknya (ekses-ekses KKN, *conflict of interest*, dsb). Kehadiran sebuah *Code of Conduct* yang selengkapnya mungkin akan lebih mengkokohkan struktur dasar dari Sistem Pelayanan Publik Indonesia.

Dari sejumlah permasalahan diatas, permasalahan utama pelayanan publik berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan itu sendiri. Pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada berbagai aspek, yaitu bagaimana tata pelaksanaannya, dukungan sumber daya manusia, dan organisasinya. Dilihat dari penyelenggaraannya, maka pelayanan publik masih memiliki beberapa kelemahan antara lain, sebagai berikut:

1. Kurangnya respon. Kondisi ini terjadi hampir semua tingkatan unsur pelayanan publik, mulai pada tingkatan petugas pelayanan sampai dengan tingkatan ketua dari instansi atau organisasi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan.
2. Kurangnya penyampaian informasi. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat malah berjalan lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. Kurangnya akses. Berbagai pihak yang terkait dalam pelaksana pelayanan terletak jauh dari masyarakat, sehingga masyarakat merasa sulit jika membutuhkan pelayanan tersebut.
4. Kurang koordinasi. Berbagai pihak pelaksana pelayanan yang terkait satu dengan lainnya dirasa kurang dalam berkoordinasi. Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
5. Rendahnya kualitas birokrasi. Pelayanan pada umumnya dilakukan dengan melalui proses yang terdiri dari berbagai level, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama. Dalam kaitan dengan penyelesaian masalah pelayanan, kemungkinan staf pelayanan untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan dilain pihak kemungkinan masyarakat untuk bertemu dengan penanggungjawab pelayanan, dalam rangka menyelesaikan masalah yang terjadi ketika pelayanan diberikan, juga sangat sulit. Akibatnya, berbagai masalah pelayanan memerlukan waktu yang lama untuk diselesaikan.
6. Kurang mau mendengar aspirasi masyarakat. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu
7. Kurangnya efisisensi. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

8. Dilihat dari sisi sumber daya manusianya. Kelemahan utamanya adalah berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, dan etika.
9. Dilihat dari sisi kelembagaan. Kelemahan utama terletak pada disain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, adanya peraturan yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit (birokratis), dan tidak terkoordinasi. Kecenderungan untuk melaksanakan rangkap jabatan, fungsi pengaturan dan fungsi penyelenggaraan, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah, yang juga menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien.

### **G. Melaksanakan Teknik Komunikasi yang sesuai dengan karakteristik pengguna layanan**

Pada saat melakukan Komunikasi Langsung dan Tidak Langsung seperti Komunikasi Bisnis, Komunikasi Online, Komunikasi Intrapersonal, Komunikasi Antar Budaya, Komunikasi Antar Pribadi, Komunikasi Vertikal, Komunikasi Internal, Komunikasi Lisan maupun tulisan, Komunikasi Pemasaran, Komunikasi Asertif, Komunikasi Politik, ataupun Komunikasi Massa serta jenis komunikasi lainnya, sangatlah penting mengetahui cara-cara atau teknik Cara Berkomunikasi dengan Baik agar Proses Komunikasi Efektif. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), Efektif berarti memiliki sebuah efek atau pengaruh yang dapat membawa hasil yang berguna, atau biasa juga diartikan mencapai sasaran atau target yang diinginkan. Artinya, sebuah komunikasi yang dijalankan dengan efektif akan memberikan hasil yang baik sesuai dengan yang diinginkan.

Namun, untuk mencapai sebuah komunikasi yang efektif kita harus mengerti dan paham bagaimana menjalankan Strategi Komunikasi Efektif agar setiap Tahap-tahap Komunikasi yang dijalankan akan menghilangkan atau memperkecil Hambatan-hambatan Komunikasi yang mungkin saja terjadi. Sebenarnya banyak sekali cara atau teknik komunikasi yang bisa digunakan melakukan komunikasi efektif, yaitu dengan menggunakan bahasa yang gampang dimengerti, intonasi suara yang baik dan sesuai dengan ekspresi yang dikeluarkan, bahasa atau gerak tubuh yang benar, kontak mata, serta lawan bicara yang juga mendengarkan komunikasi tersebut secara aktif.

Bagaimana sebenarnya teknik yang baik dan benar untuk menciptakan komunikasi yang efektif didalam kehidupan sehari-hari karena sekarang ini komunikasi menjadi hal yang paling mudah untuk dilakukan setiap saat. Banyak sekali Macam-macam Media Komunikasi seperti handphone, komputer, media massa, media sosial diciptakan untuk mempermudah komunikasi, karena Fungsi Media Komunikasi juga terus dikembangkan agar setiap orang atau kelompok semakin mudah untuk bertukar informasi dan berkomunikasi.

Berikut 5 teknik komunikasi efektif yang harus kamu ketahui.

- Latihlah kemampuan komunikasi Verbal atau Non verbal kamu.
- Samakan persepsi kamu dengan lawan bicara.
- Persiapkan diri menjadi pendengar yang baik.
- Pelajari Etika Komunikasi yang baik dan benar.
- Lakukan komunikasi dengan Respect, Empathy, Audible, Clear, dan Humble (REACH)

Setelah kamu sudah mempersiapkan kelima teknik diatas dengan baik, dan kamu telah siap untuk berkomunikasi dengan orang lain ataupun kelompok lain, maka coba tanyakan kepada diri kamu pertanyaan dibawah ini.

- Apa kesamaan antara kamu dengan lawan bicara?
- Apa mereka nyaman berkomunikasi dengan kamu?
- Apa kamu mengerti dengan keinginan mereka?
- Komunikasi apa yang akan dilakukan?
- Apa kamu dapat memberikan energi positif kepada mereka?

Jika kamu sudah menjawab pertanyaan diatas, maka langkah selanjutnya kamu hanya perlu melakukan teknik lanjutan untuk memperlancar komunikasi. Nah, berikut ini teknik komunikasi efektif yang harus kamu lakukan saat komunikasi sedang berlangsung.

### **1. Berbicaralah dengan antusias**

Saat komunikasi sedang berlangsung agar lawan bicara kamu merasakan bahwa kamu peduli dan mendengarkan setiap perkataan mereka. Akibatnya, mereka akan lebih terbuka kepada kamu, karena percaya diri mereka akan meningkat. Sehingga komunikasi akan berjalan dengan baik dan penuh dalam canda tawa.

## **2. Berikan pertanyaan yang bersifat terbuka**

Kepada lawan bicara kamu seperti hobby mereka, apa yang mereka sukai, bagaimana kehidupan mereka dan lainnya. Usahakan untuk mengetahui kehidupan dari lawan bicara secara detail, agar kamu mungkin dapat memberikan perspektif baru tentang diri dan tujuan hidup mereka.

## **3. Gunakan bahasa tubuh**

Kamu ketika sedang berbicara, misalnya dengan menggerakkan tangan, mengeluarkan ekspresi wajah dan lain sebagainya. Sebisa mungkin cobalah untuk mengetahui perasaan mereka ketika berkomunikasi dengan cara mengamati gerak tubuh dan intonasi suara mereka. Teknik ini akan memberikan kamu kesempatan yang lebih besar untuk menyesuaikan kata-kata, bahasa tubuh, dan nada suara serta respon yang kamu berikan akan bermakna lebih positif.

## **4. Sanjung dan pujilah mereka**

Serta tunjukkan rasa kagum kamu akan kepribadian mereka, adat budaya mereka dengan jujur. Berikan juga alasannya kenapa kamu menyukai atau mengagumi mereka. Jika kondisi komunikasi tidak tepat untuk menyatakannya secara langsung, cobalah untuk menyatakan pujian kamu secara tidak langsung.

## **5. Dengarkan semua yang mereka katakan**

Dengan baik dan penuh perhatian serta usahakan selalu fokus terhadap apa yang dibicarakan dan responlah pertanyaan mereka dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa kamu memang mendengarkan apa saja hal yang mereka bicarakan sehingga mereka merasa kamu adalah bagian dari komunikasi itu juga.

## **6. Beri tatapan mata**

Yang kuat kepada mereka untuk menunjukkan bahwa kamu bukan hanya sebagai pendengar saja, melainkan kamu juga mengerti dan paham apa yang dibicarakan. Ketika dilakukan dengan baik, mereka juga secara alami akan lebih memperhatikan apa yang kamu katakan.

## **7. Bukalah diri kamu seterbuka mungkin**

Agar kamu mendapatkan kepercayaan dari mereka. Ceritakan kejadian menarik yang kamu alami, bagaimana kehidupan kamu dan lain sebagainya. Tapi, jangan terlalu berlebihan sehingga menganggap mereka cerita mereka tidak penting. Biarkan mereka mengetahui lebih jauh tentang diri kamu seiring berjalannya komunikasi.

### **8. Jangan gunakan kata Aku atau Saya**

Karena hal itu hanya akan memberikan kesan bahwa hanya kamulah yang harus didengarkan. Sebaiknya, ketika berkomunikasi gunakanlah kata “kita” atau “kami” untuk menciptakan hubungan layaknya keluarga dan berada pada pihak atau sisi yang sama dengan lawan bicara.

### **9. Tersenyumlah kepada mereka**

Agar ketika komunikasi sedang berlangsung tidak terjadi ketegangan antara kamu dengan mereka. Pada saat tersenyum, kamu sebenarnya telah menunjukkan bahwa kamu telah siap untuk berkomunikasi dengan mereka, serta menganggap berkomunikasi dengan mereka adalah sebuah kebahagiaan.

### **10. Berikan saran yang bermanfaat**

Kepada lawan bicara kamu seperti tempat yang enak untuk berkomunikasi, makanan apa yang enak pada tempat tersebut, acara apa yang berlangsung pada hari itu, peluang karir yang mungkin bisa mereka dapatkan, dan lain sebagainya. Ketika kamu memberikan saran atau ide yang menarik perhatian mereka, maka secara tidak langsung kamu telah memberikan kesan kepada mereka bahwa kamu memiliki banyak pengetahuan. Jadi, ketika mereka membutuhkan sesuatu, maka mereka akan menghubungi kamu.

### **11. Berikan mereka motivasi**

Ketika kamu sedang berkomunikasi dengan orang yang lebih muda dari kamu, atau kehidupannya lebih sulit dari kamu karena biasanya mereka akan menganggap kamu lebih baik dari mereka. Untuk itu, motivasi yang kamu berikan mungkin saja akan menggugah semangat mereka agar bekerja lebih giat dan menjalani hidup dengan lebih semangat. Yakinkan mereka bahwa mereka pasti mampu menghadapi setiap masalah yang mereka hadapi, sehingga mereka akan menjadikan kamu sebagai teman.

### **12. Percaya dirilah**

Kamu ketika sedang berkomunikasi dengan orang lain dengan cara menunjukkan suara dan bahasa tubuh yang lebih bersemangat dan lebih berenergi positif. Tapi jangan pula kamu terlalu berlebihan sehingga peran mereka sebagai lawan bicara menjadi tidak terlihat. Apapun yang terlalu berlebihan, efek atau akibatnya akan kembali kepada diri kamu sendiri.

### **13. Panggilah mereka dengan sopan**

Seperti menyebutkan nama mereka dengan baik, atau misalnya dengan memanggil mereka dengan sebutan " Bro ", " Guys", " Boss ", " Sobat" dan panggilan lainnya yang membuat mereka senang. Ketika kamu memanggil mereka dengan baik, mereka akan menganggap bahwa kamu sudah menjadi teman mereka. Jangan pernah memanggil lawan bicara dengan kata-kata yang kurang sopan dan tidak enak didengar.

### **14. Ajak mereka menjalin hubungan yang lebih erat**

Dengan cara misalnya mengajak mereka makan atau bersama, mengajak mereka pergi berwisata, mengajak mereka untuk mampir kerumah kamu, dan ajakan lainnya. Meskipun mereka menolak tawaran kamu, mereka akan merasa tersanjung dengan apa yang kamu tawarkan serta disisi lain, mereka akan menganggap kamu memiliki keberanian menjalin persahabatan dengan baik kepada siapa saja.

### **15. Jangan pernah terlambat datang**

Ketika ingin melakukan komunikasi atau pembicaraan dengan mereka pada lokasi yang telah ditentukan. Ketika kamu datang lebih awal atau tepat waktu, maka hal ini akan memberikan mereka kesan bahwa, ketika berkomunikasi kamu sangat menghargai mereka dan mendengarkan mereka.

#### **Faktor Komunikasi Efektif**

Dari kesemua teknik komunikasi efektif diatas, masih ada faktor lain yang harus kamu perhatikan, karena faktor – faktor ini juga sangat berpengaruh untuk menciptakan sebuah komunikasi yang efektif. Faktor – faktor yang tersebut antara lain adalah :

- **Completeness (Lengkap):** Komunikasi harus dilakukan dengan penyampaian yang lengkap atau boleh juga menggunakan rumus 5W+1H

- **Conciseness (Ringkas):** Meskipun komunikasi harus lengkap, tapi usahakanlah meringkasnya sebaik mungkin agar pengucapan kata-kata lebih singkat, padat dan menarik perhatian.
- **Consideration (Penuh Pertimbangan):** Selalu pertimbangkan kata-kata yang kamu keluarkan dengan cara melihat pola pikir, tingkat pendidikan, minat, kebutuhan, kepentingan, dan emosi dari lawan bicara kamu.
- **Clarity (Jelas):** Gunakan kata-kata yang tepat, jelas, bermakna tunggal, dan tidak membingungkan lawan bicara kamu.
- **Concreteness (Nyata):** Ketika berkomunikasi, usahakan memberikan informasi sesuai dengan data dan fakta yang ada agar informasi tersebut tidak disalah tafsirkan.
- **Courtesy (Tata Krama):** Berkomunikasilah dengan tata krama yang baik dan benar, jujur, tulus, sopan, bijak, reflektif, dan antusias, serta perhatikan juga perasaan penerima pesan dan hal atau kondisi apa yang sedang dibahas.
- **Correctness (Benar):** Berkomunikasilah dengan informasi atau kata-kata yang mengandung kebenaran dan kejujuran, jangan pernah berbicara menggunakan informasi yang masih diragukan kebenarannya.

Dengan menerapkan teknik-teknik komunikasi efektif diatas dengan baik dan benar dalam setiap komunikasi yang akan kamu lakukan, maka komunikasi tersebut akan berjalan sesuai dengan rencana yang diharapkan. Setiap orang yang mengerti tatacara atau teknik berkomunikasi dengan baik dan benar tidak akan pernah mengalami kendala apapun pada saat berkomunikasi. Setiap komunikasi yang dilakukan akan dipenuhi oleh suasana kebahagiaan, penuh persahabatan, dan rasa kekeluargaan antar komunikasikan juga akan semakin tercipta.

Kode etik sebagai sebuah nilai yang menjadi pegangan individu ataupun suatu kelompok (organisasi) dalam mengatur tingkah laku di dalam kehidupan kelompok tersebut, tentunya tidak akan terlepas dari tindakan-tindakan tidak etis. Tindakan tidak etis yang dimaksudkan di sini adalah tindakan melanggar etika yang berlaku dalam lingkungan kehidupan tersebut yang dikategorikan sebagai pelanggaran etika.

Adapun pelanggaran etika dimaksud, antara lain mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Penyalahgunaan administrasi;
2. Tindakan tidak efisien;
3. Menyalahgunakan komentar publik terkait dengan perintah dan/atau organisasi;
4. Tidak dapat menjaga rahasia;
5. Pelanggaran penggunaan sarana prasarana kerja;
6. Mencari keuntungan pribadi;
7. Korupsi;
8. Penjiplakan;
9. Memalsukan catatan;
10. Memberikan kesaksian palsu;
11. Menuntut perlakuan istimewa;
12. Melakukan sabotase/tindakan untuk menghambat/menghalangi;
13. Pelecehan seksual;
14. Mengarahkan orang lain untuk melanggar;
15. Menindas;
16. Melakukan tindakan illegal untuk mendapatkan kesaksian/bukti.

Masalah utama pelayanan publik sebenarnya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik itu sendiri. Pelayanan publik yang berkualitas dipengaruhi oleh berbagai aspek yaitu bagaimana pola penyelenggaraannya, sumber daya manusia yang mendukung, dan kelembagaan. Beberapa kelemahan pelayanan publik berkaitan dengan pola penyelenggaraannya antara lain sebagai berikut:

1. **Sukar diakses.** Unit pelaksana pelayanan publik terletak sangat jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga mempersulit mereka yang memerlukan pelayanan publik tersebut.
2. **Belum informatif.** Informasi yang disampaikan kepada masyarakat cenderung lambat atau bahkan tidak diterima oleh masyarakat.
3. **Belum bersedia mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat.** Biasanya aparat pelayanan publik belum bersedia mendengar keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat, sehingga pelayanan publik dilaksanakan semau sendiri dan sekedarnya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
4. **Belum responsif.** Hal ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan publik, mulai pada tingkatan petugas pelayanan sampai

dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Tanggapan terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan tidak dihiraukan sama sekali.

5. **Belum saling berkoordinasi.** Setiap unit pelayanan yang berhubungan satu dengan lainnya belum saling berkoordinasi. Dampaknya sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.
6. **Tidak Efisien.** Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak ada hubungannya dengan pelayanan yang diberikan.
7. **Birokrasi yang bertele-tele.** Pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan melalui proses yang terdiri dari berbagai tingkatan, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.

Hal-hal lain yang menyebabkan terjadinya tindakan-tindakan tidak etis dalam sebuah organisasi menurut Jan Hoesada (2002) antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan Individu, kebutuhan individu merupakan faktor utama penyebab terjadinya tindakan-tindakan tidak etis. Contohnya, seseorang bisa saja melakukan korupsi untuk mencapai kebutuhan pribadi dalam kehidupannya. Sebuah keinginan yang tidak terpenuhi itulah yang memancing individu melakukan tindakan-tindakan yang tidak etis.
2. Tidak Ada Pedoman, tindakan tidak etis bisa saja muncul karena tidak adanya pedoman atau prosedur-prosedur yang baku tentang bagaimana melakukan sesuatu.
3. Perilaku dan Kebiasaan Individu, tindakan tidak etis juga bisa muncul karena perilaku dan kebiasaan individu, tanpa memperhatikan faktor lingkungan di mana individu tersebut berada.
4. Lingkungan Tidak Etis, suatu lingkungan dapat mempengaruhi orang lain yang berada dalam lingkungan tersebut untuk melakukan hal serupa. Lingkungan tidak etis ini terkait pada teori psikologi sosial, di mana anggota mencari konformitas dengan lingkungan dan kepercayaan pada kelompok.
5. Perilaku Atasan, jika atasan yang terbiasa melakukan tindakan tidak etis, dapat mempengaruhi orang-orang yang berada dalam lingkup pekerjaannya untuk melakukan hal serupa. Hal itu terjadi karena dalam

kehidupan sosial sering kali berlaku pedoman tidak tertulis bahwa apa yang dilakukan atasan akan menjadi contoh bagi anak buahnya.

#### **H. Menggunakan teknik negosiasi dalam mengatasi pengaduan dan kompleksitas pelayanan**

Pelayanan publik di Indonesia diakui atau tidak memang masih memiliki banyak permasalahan. Oleh karena itu, kondisi tersebut menjadi tantangan bagi birokrasi yang sangat serius untuk segera dilakukan perbaikan dan pembenahan di semua lini pelayanan publik. Termasuk pentingnya peran pengawasan terhadap pelaksanaan pelayanan publik.

Dalam rangka pelaksanaan tugas pengawasan terhadap terjadinya pelanggaran etika, maka perlu adanya sebuah solusi terhadap pelanggaran etika, karena tuntutan masyarakat saat ini terhadap pelayanan yang berkualitas akan semakin menguat. Oleh karena itu, kredibilitas pemerintah sangat ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan yang telah disebutkan diatas, sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Dari sisi mikro, hal-hal yang dapat diajukan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

##### **1. Penetapan standar Pelayanan**

Standar pelayanan memiliki arti yang sangat penting dalam pelayanan publik. Standar pelayanan merupakan suatu komitmen penyelenggara pelayanan untuk menyediakan pelayanan dengan suatu kualitas tertentu yang ditentukan atas dasar perpaduan harapan-harapan masyarakat dan kemampuan penyelenggara pelayanan. Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan. Proses ini tidak hanya akan memberikan informasi mengenai standar pelayanan yang harus ditetapkan, tetapi juga informasi mengenai kelembagaan yang mampu mendukung terselenggaranya proses manajemen yang menghasilkan pelayanan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

##### **2. Pengembangan Standar Operasional Prosedur**

Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya SOP. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten. Disamping itu SOP juga bermanfaat dalam hal :

- a. Untuk memastikan bahwa proses dapat berjalan uninterup
- b. Untuk memastikan bahwa pelayanan perijinan dapat berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku
- c. Memberikan informasi yang akurat ketika dilakukan penelusuran terhadap kesalahan prosedur jika terjadi penyimpangan dalam pelayanan.
- d. Memberikan informasi yang akurat ketika akan dilakukan perubahan-perubahan tertentu dalam prosedur pelayanan.
- e. Memberikan informasi yang akurat dalam rangka pengendalian pelayanan
- f. Memberikan informasi yang jelas mengenai tugas dan kewenangan yang akan diserahkan kepada petugas tertentu yang akan menangani satu proses pelayanan tertentu.

### 3. Pengembangan survei Kepuasan Pelanggan

Untuk menjaga kepuasan masyarakat, maka perlu dikembangkan suatu mekanisme penilaian kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam konsep manajemen pelayanan, kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, survei kepuasan pelanggan memiliki arti penting dalam upaya peningkatan pelayanan publik.

### 4. Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan

Pengaduan masyarakat merupakan satu sumber informasi bagi upaya-upaya pihak penyelenggara pelayanan untuk secara konsisten menjaga pelayanan yang dihasilkannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Konsekuensi atas pelanggaran etika dapat berupa penjatuhan sanksi. Sanksi secara etimologis berasal dari kata *sanction*, yang mana menurut "*Black's Law Dictionary Seventh Edition*", sanksi (*sanction*) merupakan: "A penalty or coercive measure that results from failure to comply with a law,

*rule, or order (a sanction for discovery abuse)*” yang diartikan sebagai: suatu perasaan tidak enak (sengsara) yang dijatuhkan oleh hakim dengan vonis kepada orang yang telah melanggar undang-undang hukum pidana.

Di Indonesia, secara umum, dikenal sekurang-kurangnya 3 (tiga) jenis sanksi hukum yaitu:

### **1. Sanksi Hukum Pidana**

Dalam hukum pidana, sanksi hukum disebut hukuman. Hukuman sendiri diatur dalam pasal 10 Kitab Undang-Undang Hukum Pidana (KUHP), yaitu sebagai berikut:

- a. Hukuman pokok, yang terbagi menjadi:
  1. Hukuman mati;
  2. Hukuman penjara;
  3. Hukuman kurungan;
  4. Hukuman denda.
- b. Hukuman-hukuman tambahan, yang terbagi menjadi:
  1. Pencabutan beberapa hak yang tertentu;
  2. Perampasan barang yang tertentu;
  3. Pengumuman keputusan hakim.

### **2. Sanksi Hukum Perdata**

Dalam hukum perdata, putusan yang dijatuhkan oleh hakim dapat berupa:

- a. Putusan *condemnatoir* yakni putusan yang bersifat menghukum pihak yang dikalahkan untuk memenuhi prestasi (kewajibannya). Contoh: salah satu pihak dihukum untuk membayar kerugian, pihak yang kalah dihukum untuk membayar biaya perkara;
- b. Putusan *declaratoir* yakni putusan yang amarnya menciptakan suatu keadaan yang sah menurut hukum. Putusan ini hanya bersifat menerangkan dan menegaskan suatu keadaan hukum semata-mata. Contoh: putusan yang menyatakan bahwa penggugat sebagai pemilik yang sah atas tanah sengketa;
- c. Putusan *constitutif* yakni putusan yang menghilangkan suatu keadaan hukum dan menciptakan keadaan hukum baru. Contoh: putusan yang memutuskan suatu ikatan perkawinan.

Jadi, dalam hukum perdata, bentuk sanksi hukumnya dapat berupa:

- Kewajiban untuk memenuhi prestasi (kewajiban);
- Hilangnya suatu keadaan hukum, yang diikuti dengan terciptanya suatu keadaan hukum baru.

### **3. Sanksi Administratif**

Sedangkan untuk sanksi administratif, adalah sanksi yang dikenakan terhadap pelanggaran administrasi atau ketentuan undang-undang yang bersifat administratif. Pada umumnya sanksi administratif berupa antara lain sebagai berikut:

- a. Denda (contoh: sebagaimana diatur dalam PP No. 28 Tahun 2008);
- b. Pembekuan hingga pencabutan sertifikat dan/atau izin (contoh: sebagaimana diatur dalam Permenhub No. KM 26 Tahun 2009);
- c. Penghentian sementara pelayanan administrasi hingga pengurangan jatah produksi (contoh: sebagaimana diatur dalam Permenhut No. P.39/MENHUT-II/2008 Tahun 2008);
- d. Tindakan administratif (contoh: sebagaimana diatur Keputusan KPPU No. 252/KPPU/KEP/VII/2008 Tahun 2008).

Agar mampu Menjelaskan Etika Pelayanan Publik dan Konsekuensi Pelanggaran Etika dalam rangka mendemonstrasikan kompetensi Menerapkan Etos Kerja Pelayanan Publik, maka diperlukan keterampilan kerja yang wajib dimiliki ASN, antara lain Peserta Diklat diharapkan mampu:

1. Mempelajari dan menguasai pekerjaan mereka di bidang administrasi publik;
2. Menjadi pakar di bidang spesialisasi yang mereka pilih;
3. Memelihara pengetahuan dan keterampilan pada tingkat yang tinggi,
4. Menghindari benturan kepentingan dengan menempatkan nilai pengabdian kepada kepentingan publik diatas kepentingan pribadi;
5. Mendisiplinkan pelaku kesalahan dan anggota lainnya yang diyakini merusak reputasi profesi;
6. Mengungkapkan kecurangan dan malpraktik; dan
7. Meningkatkan kemampuan melalui berbagai upaya pengembangan diri, termasuk penelitian, percobaan, dan inovasi.

Sikap kerja yang harus dimiliki dan dilakukan untuk dapat melakukan mengkonsultasikan dugaan Pelanggaran Etika dengan pihak yang relevan, yakni Peserta Diklat harus mempunyai nilai-nilai profesionalisme yang menjadi acuan perilaku dalam pelayanan publik, antara lain mendorong Peserta Diklat harus:

- a. Memberikan manfaat publik;
- b. Menegakkan aturan hukum;
- c. Menjamin adanya tanggung jawab dan akuntabilitas publik;
8. Menjadi teladan dalam perilaku;
- d. Meningkatkan kinerja;
- e. Memajukan demokrasi
- f. Menjadi teladan

### **I.Melaksanakan Akuntabilitas Pelayanan**

Dalam Konteks pelayanan publik maka “akuntabilitas berarti suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanandengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh para stakeholder”.. Dengan demikian tolak ukur dalam akuntabilitas pelayanan publik adalah publik itu sendiri yaitu arti nilai-nilai atau norma-norma yang diakui, berlaku dan berkembang dalam kehidupan publik. nilai-nilai atau norma tersebut diantaranya transparansi pelayanan, prinsip keadilan, jaminan penegakan hukum, hak asasi manusia, orientasi pelayanan yang dikembangkan terhadap masyarakat pengguna jasa[1].

Berdasarkan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor KEP/26/M.PAN/2/2004 Tanggal 24 Februari 2004 tentang Teknik Transparansi dan Akuntabilitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik, penyelenggaraan

pelayanan publik harus dapat dipertanggung jawabkan, baik kepada publik maupun kepada atasan peminanan unit pelayanan instansi pemerintah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pertanggungjawaban

pelayanan publik diantaranya [file:///E:/DATA KULIAH/SEMESTER 6/Akuntabilitas & - \\_ftn2:](file:///E:/DATA_KULIAH/SEMESTER%206/Akuntabilitas%20& - _ftn2:)

### 1) Akuntabilitas kinerja pelayanan publik

- a. Akuntabilitas kinerja pelayanan publik dapat dilihat berdasarkan proses yang antara lain meliputi ; tingkat ketelitian (akurasi), profesionalitas petugas. kelengkapan sarana dan prasarana, kejelasan aturan (termasuk kejelasan kebijakan atau peraturan perundang-undangan) dan kedisiplinan.
- b. Akuntabilitas kinerja pelayanan publik harus sesuai dengan standar atau akta/janji pelayanan publik yang telah ditetapkan.
- c. Standar pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka, baik kepada publik maupun kepada atasan atau pimpinan unit pelayanan instansi pemerintah. Apabila terjadi penyimpangan dalam hal pencapaian standar, harus dilakukan upaya perbaikan.
- d. Penyimpangan yang terkait dengan akuntabilitas kinerja pelayanan publik harus diberikan kompensasi kepada penerima pelayanan.
- e. Masyarakat dapat melakukan penelitian terhadap kinerja pelayanan secara berkala sesuai mekanisme yang berlaku.
- f. Disediakan mekanisme pertanggungjawaban bila terjadi kerugian dalam pelayanan publik, atau jika pengaduan masyarakat tidak mendapat tanggapan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

### 2). Akuntabilitas Biaya Pelayanan Publik

- a. Biaya pelayanan dipungut sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan;
- b. Pengaduan masyarakat yang terkait dengan penyimpangan biaya pelayanan publik, harus ditangani oleh petugas/pejabat yang ditunjuk berdasarkan Surat Keputusan/Surat Penugasan dari pejabat yang berwenang

### 3). Akuntabilitas Produk Pelayanan Publik

- a. Persyaratan teknis dan administratif harus jelas dan dapat dipertanggungjawabkan dari segi kualitas dan keabsahan produk pelayanan;
- b. Prosedur dan mekanisme kerja harus sederhana dan dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan;
- c. Produk pelayanan diterima dengan benar, tepat dan sah.

Untuk menjamin terwujudnya suatu tingkat kinerja yang diinginkan, efektivitas dan akuntabilitas publik akan banyak tergantung kepada pengaruh dari pihak-pihak yang berkepentingan tersebut diatas meliputi:

Pertama, terdiri dari publik dan konsumen pelayanan yakni pihak yang terkat dengan penyajian pelayanan yang paling menguntungkan mereka. Kedua, terdiri dari pimpinan dan pengawas penyaji pelayanan publik, yang merupakan pihak-pihak berkepentingan terhadap pelayanan.

Ketiga, terdiri dari penyaji pelayanan itu sendiri dengan tujuan dan keinginan yang seringkali berbeda dengan pihak pertama dan kedua di atas.

Dengan demikian, secara absolut akuntabilitas memvisualisasi suatu ketaatan kepada peraturan dan prosedur yang berlaku, kemampuan untuk menetapkan melakukan evaluasi kinerja menetapkan efesiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas-tugasnya.

Menurut Dwiyanto, et.all untuk mengukur akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik dalam penelitian dilihat melalui indikator-indikator kinerja yang meliputi :

- 1) Acuan pelayanan yang dipergunakan aparat birokrasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Indikator tersebut mencerminkan prinsip orientasi pelayanan yang dikembangkan oleh birokrasi terhadap masyarakat pengguna jasa;
- 2) Tindakan yang dilakukan oleh aparat birokrasi apabila terdapat masyarakat pengguna jasa yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditentukan; dan
- 3) Dalam menjalankan tugas pelayanan, seberapa jauh kepentingan pengguna jasa memperoleh prioritas dari aparat birokrasi.

Finner dalam Joko Widodo menjelaskan akuntabilitas sebagai konsep konsep yang berkenan dengan standar eksternal yang menentukan

kebenaran suatu tindakan birokrasi. Pengendalian dari luar (external control) menjadi sumber akuntabilitas yang memotivasi dan mendorong aparat untuk bekerja keras. Masyarakat luas sebagai penilai objektif yang akan menentukan accountable atau tidaknya sebuah birokrasi

Akuntabilitas pelayanan yang diselenggarakan oleh birokrasi, dalam hal ini ialah kantor pelayanan Administrasi merupakan kewajibannya untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misinya dalam memberikan pelayanan.

Sehingga secara sederhana dapat dikatakan bahwa menciptakan akuntabilitas berarti menyelaraskan prosedur pelayanan sesuai dengan nilai-nilai atau norma-norma yang ada di masyarakat demi kepuasan pelanggan. Terciptanya akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan public ini tidak saja menguntungkan bagi masyarakat akan tetapi juga mempunyai arti yang sangat penting dalam kehidupan pemerintahan. Dalam konteks politik akuntabilitas akan berimplikasi pada kekuasaan karena akuntabilitas melahirkan kepercayaan dan legitimasi sebagai syarat berlangsungnya kekuasaan.

#### **K.Mengidentifikasi Aspek khusus Perilaku sesuai dengan jenis pelayanan pemerintahan**

Pelayanan publik (public services) merupakan suatu kegiatan pemberian layanan (melayani) keperluan masyarakat yang dilaksanakan oleh negara atau lembaga penyelenggara negara dalam bentuk barang dan atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam menciptakan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik adalah perwujudan fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat dengan tujuan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dalam konteks negara kesejahteraan (welfare state). 2.1.1 Pengertian Pelayanan Publik Menurut Moenir (2001: 13), pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Tujuan pelayanan publik adalah

mempersiapkan pelayanan publik tersebut yang dikehendaki atau dibutuhkan oleh publik, dan bagaimana menyatakan dengan tepat kepada publik mengenai pilihannya dan cara mengaksesnya yang direncanakan dan disediakan oleh pemerintah. 12 Selanjutnya menurut Moenir (2001: 13), pelayanan publik harus mengandung unsur-unsur dasar sebagai berikut: 1) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak; 2) Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang teguh pada efisiensi dan efektivitas; 3) Kualitas, proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan; 4) Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya. Organisasi pelayanan publik mempunyai ciri public accountability, di mana setiap warga negara mempunyai hak untuk mengevaluasi kualitas pelayanan yang mereka terima. Sangat sulit untuk menilai kualitas suatu pelayanan tanpa mempertimbangkan peran masyarakat sebagai penerima pelayanan dan aparat pelaksana pelayanan itu. Evaluasi yang berasal dari pengguna pelayanan, merupakan elemen pertama dalam analisis kualitas pelayanan publik. Elemen kedua dalam analisis adalah kemudahan suatu pelayanan dikenali baik sebelum dalam proses atau setelah pelayanan itu diberikan. 13 Optimalisasi kualitas pelayanan publik, memerlukan kemampuan aparat pelaksana dalam hal ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Kemampuan aparat dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu tingkat pendidikan, kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal, kemampuan melakukan kerja sama, kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi, kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan, kecepatan dalam melaksanakan tugas, tingkat kreativitas mencari tata kerja yang terbaik, tingkat kemampuan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada atasan, tingkat keikutsertaan dalam pelatihan/kursus yang berhubungan dengan bidang tugas. Sistem pelayanan merupakan suatu kebulatan dari keseluruhan yang kompleks terorganisir, berupa suatu himpunan perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk suatu kebulatan dari keseluruhan yang utuh. Untuk sistem pelayanan perlu diperhatikan apakah ada pedoman pelayanan, syarat

pelayanan yang jelas, batas waktu, biaya atau tarif, prosedur, buku panduan, media informasi terpadu saling menghargai dari masing-masing unit terkait atau unit terkait dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan itu sendiri. Sistem pelayanan publik merupakan kesatuan yang utuh dari rangkaian pelayanan yang saling terkait, bagian atau anak cabang dari suatu sistem pelayanan terganggu maka akan mengganggu pula keseluruhan pelayanan itu sendiri. Dalam hal ini apabila salah satu unsur pelayanan seperti tinggi mahal biaya, kualitasnya rendah atau lamanya waktu pengurusan maka akan merusak citra pelayanan di suatu tempat. 14 Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa sistem pelayanan yang berkualitas pelayanan publik harus memperhatikan kenyamanan dalam memperoleh pelayanan berkaitan dengan lokasi tempat pelayanan; kejelasan informasi tentang pelayanan yang diberikan dan perlindungan terhadap dampak hasil pelayanan yang diterima oleh masyarakat.

### 2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Publik Menurut Passolong (2007: 42-46), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang antara lain sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi Struktur adalah susunan berupa kerangka yang memberikan bentuk dan wujud, dengan demikian akan terlihat prosedur kerjanya. Dalam organisasi pemerintahan, prosedur merupakan sesuatu rangkaian tindakan yang ditetapkan lebih dulu, yang harus dilalui untuk mengerjakan sesuatu tugas. Struktur organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu hubungan karakteristik- karakteristik, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi di dalam badan-badan eksekutif yang mempunyai hubungan baik potensial atau nyata dengan apa yang mereka miliki dalam menjalankan kebijaksanaan Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti. Struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu: kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi. Kompleksitas berarti dalam struktur organisasi mempertimbangkan tingkat differensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau pembagian kerja, jumlah 15 tingkatan dalam organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Formalisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang tata cara atau prosedur bagaimana kegiatan dilaksanakan (Standard Operating Procedures), apa yang boleh dan tidak dapat dilakukan. Sentralisasi berarti dalam struktur organisasi memuat tentang kewenangan pengambilan keputusan, apakah disentralisasi atau didesentralisasi. Berdasarkan

pengertian dan fungsi struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga dengan demikian struktur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

2. Kemampuan Aparat Kemampuan aparat adalah serangkaian pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh aparat pelaksana pelayanan publik dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing. Aparatur negara atau aparat adalah pelaksana kegiatan dan proses penyelenggaraan pemerintahan, baik yang bekerja dalam badan eksekutif, legislatif dan yudikatif maupun mereka yang sebagai TNI dan pegawai negeri sipil pusat dan daerah yang ditetapkan dengan berbagai peraturan pemerintah atau peraturan perundang-undangan lainnya. Aparat negara dan atau aparat pemerintah, diharapkan atau dituntut adanya kemampuan baik berupa pengetahuan, keterampilan serta sikap perilaku yang memadai, sesuai dengan tuntutan pelayanan dan pembangunan sekarang ini. Sementara itu, konsep lain mendefinisikan kemampuan (*ability*) sebagai sifat 16 yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan hal yang bersifat mental atau fisik, sedangkan *skill* atau keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas. Hal ini sesuai dengan pendapat Moenir A.S. (2001: 44), dalam hal kualitas pelayanan publik, maka kemampuan aparat sangat berperan penting dalam hal ikut menentukan kualitas pelayanan publik tersebut. Kemampuan aparat dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu tingkat pendidikan, kemampuan penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal, kemampuan melakukan kerja sama, kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi, kemampuan dalam menyusun rencana kegiatan, kecepatan dalam melaksanakan tugas, tingkat kreativitas mencari tata kerja yang terbaik, tingkat kemampuan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada atasan, tingkat keikutsertaan dalam pelatihan/kursus yang berhubungan dengan bidang tugas.

3. Sistem Pelayanan Secara definisi sistem adalah suatu jaringan yang berhubungan satu sama lain menurut skema atau pola yang bulat untuk menggerakkan suatu fungsi yang utama dalam suatu usaha atau urusan. Sistem pelayanan merupakan suatu kebulatan dari keseluruhan yang kompleks terorganisir, berupa suatu himpunan perpaduan hal-hal atau bagian-bagian yang membentuk 17 menghargai dari masing-masing unit terkait atau unit terkait dengan masyarakat yang membutuhkan pelayanan itu sendiri. Sistem pelayanan adalah kesatuan yang utuh dari rangkaian pelayanan yang saling terkait, bagian atau anak cabang dari suatu

sistem pelayanan terganggu maka akan mengganggu pula keseluruhan pelayanan itu sendiri. Dalam hal ini apabila salah satu unsur pelayanan seperti tinggi mahal biaya, kualitasnya rendah atau lamanya waktu pengurusan maka akan merusak citra pelayanan di suatu tempat. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dinyatakan bahwa sistem pelayanan yang berkualitas pelayanan publik harus memperhatikan kenyamanan dalam memperoleh pelayanan berkaitan dengan lokasi tempat pelayanan; kejelasan informasi tentang pelayanan yang diberikan dan perlindungan terhadap dampak hasil pelayanan.

## 2.2 Kualitas Pelayanan (Service Quality)

### 2.2.1 Konsep Kualitas layanan

Konsep kualitas layanan pada dasarnya memberikan persepsi secara konkrit mengenai kualitas suatu layanan. Konsep kualitas layanan ini merupakan suatu revolusi secara menyeluruh, permanen dalam mengubah cara pandang manusia dalam menjalankan atau mengupayakan usaha-usahanya yang berkaitan dengan proses dinamis, berlangsung, terus menerus di dalam memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan. Menurut Arisutha (2005:19) bahwa keberhasilan suatu tindakan jasa ditentukan oleh kualitas. Kualitas merupakan apresiasi tertinggi dari tindakan pelayanan.

18 Stemvelt (2004:210) menyatakan bahwa konsep kualitas layanan adalah suatu persepsi tentang revolusi kualitas secara menyeluruh yang terpikirkan dan menjadi suatu gagasan yang harus dirumuskan (formulasi) agar penerapannya (implementasi) dapat diuji kembali (evaluasi), untuk menjadi suatu proses yang dinamis, berlangsung, terus menerus dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Konsep kualitas layanan pada dasarnya adalah suatu standar kualitas yang harus dipahami di dalam memberikan pelayanan yang sebenarnya tentang pemasaran dengan kualitas layanan. Hal tersebut bukan hanya bersifat cerita atau sesuatu yang mengada-ada, tetapi harus disesuaikan dengan suatu standar yang layak, seperti standar ISO (International Standardization Organization), sehingga dianggap sebagai suatu kondisi yang sehat untuk tujuan atau pemakaian, memiliki keselarasan dengan spesifikasi, membentuk kepuasan pelanggan, memiliki kredibilitas yang tinggi dan merupakan kebanggaan.

Yong dan Loh (2003:146) memberikan suatu pengertian bahwa konsep kualitas layanan adalah suatu kecocokan untuk penggunaan (fitness for yours) yang bertujuan untuk menemukan suatu pemikiran yang jelas dari proses pemikiran yang melahirkan adanya suatu pemahaman yang tidak sulit untuk dipahami, karena tujuannya jelas dan prosesnya merupakan continue quality improvement (proses yang berkelanjutan). Tinjauan mengenai konsep kualitas

layanan sangat ditentukan oleh berapa besar kesenjangan (gap) antara persepsi pelanggan atas kenyataan pelayanan yang diterima, dibandingkan dengan harapan pelanggan atas pelayanan yang harus 19 diterima. Menurut Parasuraman (2001:162) bahwa konsep kualitas layanan yang diharapkan dan dirasakan ditentukan oleh kualitas layanan. Kualitas layanan tersebut terdiri dari daya tanggap, jaminan, bukti fisik, empati dan kehandalan. Selain itu, pelayanan yang diharapkan sangat dipengaruhi oleh berbagai persepsi komunikasi dari mulut ke mulut, kebutuhan pribadi, pengalaman masa lalu dan komunikasi eksternal, persepsi inilah yang memengaruhi pelayanan yang diharapkan ( $E_p$  = Expectation) dan pelayanan yang dirasakan ( $P_p$  = Perception) yang membentuk adanya konsep kualitas layanan. Parasuraman (2001:165) menyatakan bahwa konsep kualitas layanan adalah suatu pengertian yang kompleks tentang mutu, tentang memuaskan atau tidak memuaskan. Konsep kualitas layanan dikatakan bermutu apabila pelayanan yang diharapkan lebih kecil daripada pelayanan yang dirasakan (bermutu). Dikatakan konsep kualitas layanan memenuhi harapan, apabila pelayanan yang diharapkan sama dengan yang dirasakan (memuaskan). Demikian pula dikatakan persepsi tidak memenuhi harapan apabila pelayanan yang diharapkan lebih besar daripada pelayanan yang dirasakan (tidak bermutu). Dekker (2001:14) pada dasarnya sistem kualitas modern itu dibagi menjadi tiga yaitu kualitas desain, kualitas konfirmasi dan kualitas layanan. Lebih jelasnya diuraikan bahwa: 1. Kualitas desain, pada dasarnya mengacu kepada aktivitas yang menjamin bahwa jasa baru atau jasa yang dimodifikasi, didesain sedemikian rupa untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggan serta secara ekonomis layak untuk dikerjakan. Dengan demikian, kualitas desain adalah kualitas yang 20 direncanakan. Kualitas desain itu akan menentukan spesifikasi jasa dan merupakan dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan, spesifikasi penggunaan, serta pelayanan purna jual. Kualitas desain pada umumnya merupakan tanggungjawab pada Bagian Riset dan Pengembangan (R&D), Rekayasa Proses (Process Engineering), Riset Pasar (Market Research) dan bagian-bagian lain yang berkaitan. 2. Kualitas Konformansi mengacu kepada pembuatan jasa atau pemberian jasa layanan yang memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya pada tahap desain itu. Dengan demikian kualitas konformansi menunjukkan tingkat sejauhmana jasa yang dibuat memenuhi atau sesuai dengan spesifikasi jasa. Pada umumnya, bagian-bagian jasa, perencanaan dan pengendalian jasasi, pembelian dan pengiriman memiliki tanggungjawab utama untuk kualitas konformansi itu. 3.

Kualitas pemasaran dan pelayanan purna jual berkaitan dengan tingkat sejauhmana dalam menggunakan jasa itu memenuhi ketentuan-ketentuan dasar tentang pemasaran, pemeliharaan dan pelayanan purna jual. Uraian tersebut di atas, menjadi suatu penilaian di dalam menentukan berbagai macam model pengukuran kualitas layanan. Peter (2003:99) menyatakan bahwa untuk mengukur konsep kualitas layanan , maka dilihat dari enam tinjauan yang menjadi suatu penilaian dalam mengetahui konsep kualitas layanan yang diadopsi dari temuan-temuan hasil penelitian antara lain sebagai berikut: 1. Gronroos Perceived Service Quality Model yang dibuat oleh Gronroos. Pendekatan yang dilakukan adalah dengan mengukur harapan akan kualitas layanan (expected quality) dengan pengalaman kualitas layanan yang diterima 21 (experienced quality) dan antara kualitas teknis (technical quality) dengan kualitas fungsi (functional quality). Titik fokus dalam perbandingan itu menggunakan citra organisasi jasa (corporate image) pemberi jasa. Citra organisasi jasa menurut Gronroos (1990:55) sangat memengaruhi harapan dan pengalaman pelanggan, sehingga dari keduanya akan melahirkan konsep kualitas layanan secara total. 2. Heskett's Service Profit Chain Model. Model ini dikembangkan oleh Heskett's (1990:120) dengan membuat rantai nilai profit. Dalam rantai nilai tersebut dijelaskan bahwa kualitas layanan internal (internal quality service) lahir dari karyawan yang puas (employee satisfaction). Karyawan yang puas akan memberi dampak pada ketahanan karyawan (employee retention) dan produktivitas karyawan (employee productivity), yang pada gilirannya akan melahirkan kualitas layanan eksternal yang baik. Kualitas layanan eksternal yang baik akan melahirkan kepuasan pelanggan (customer satisfaction), loyalitas pelanggan (customer loyalty), dan pada akhirnya meningkatkan penjualan dan profitabilitas. 3. Normann's Service Management System. Model ini dikembangkan oleh Normann's (1992:45) yang menyatakan bahwa sesungguhnya jasa itu ditentukan oleh partisipasi dari pelanggan, dan evaluasi terhadap kualitas layanan tergantung pada interaksi dengan pelanggan. Sistem manajemen pelayanan bertitik tolak pada budaya dan filosofi yang ada dalam suatu organisasi jasa. 4. European Foundation for Quality Management Model (EFQM Model). Model ini dikembangkan oleh Yayasan Eropa untuk Management Mutu dan telah diterima secara internasional. Model ini ditemukan setelah lembaga tersebut 22 melakukan survei terhadap organisasi jasa yang sukses di Eropa. Organisasi dan hasil (organization and results) merupakan titik tolak model ini, di mana kualitas layanan ditentukan oleh faktor kepemimpinan (leadership) dalam mengelola

sumberdaya manusia, strategi dan kebijakan, dan sumberdaya lain yang dimiliki organisasi. Proses secara baik terhadap faktor-faktor tersebut akan melahirkan kepuasan kepada karyawan, kepuasan kepada pelanggan dan dampak sosial yang berarti, dan ketiganya merupakan hasil bisnis yang sebenarnya.

5. Service Performance Model (SERPERF Model). Model ini dikembangkan oleh Cronin dan Taylor yang mengukur tingkat kualitas layanan berdasarkan apa yang diharapkan oleh pelanggan (expectation) dibandingkan dengan ukuran kinerja (performance) yang diberikan oleh organisasi jasa dan derajat kepentingan (importance) yang dikehendaki oleh pelanggan (Tjiptono, 1999:99).

6. Service Quality Model (SERVQUAL Model). Model ini dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml dan Berry. Pengukuran dalam model ini menggunakan skala perbandingan multidimensional antara harapan (expectation) dengan persepsi tentang kinerja (performance). Tinjauan Parasuraman (2001:152) menyatakan bahwa di dalam memperoleh kualitas layanan jasa yang optimal, banyak ditentukan oleh kemampuan di dalam memadukan unsur-unsur yang saling berkaitan di dalam menunjukkan adanya suatu layanan yang terpadu dan utuh. Suatu kualitas layanan jasa akan komparatif dengan unsur-unsur yang mendukungnya, yaitu: (1) adanya jasa yang sesuai dengan bentuk pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan, (2) penyampaian informasi yang kompleks, terformalkan dan terfokus di dalam 23 penyampaiannya, sehingga terjadi bentuk-bentuk interaksi antara pihak yang memberikan pelayanan jasa dan yang menerima jasa, dan (3) memberikan penyampaian bentuk-bentuk kualitas layanan jasa sesuai dengan lingkungan jasa yang dimiliki oleh suatu organisasi jasa.

### 2.2.2 Unsur-unsur Kualitas Layanan

Setiap organisasi modern dan maju senantiasa mengedepankan bentuk-bentuk aktualisasi kualitas layanan. Kualitas layanan yang dimaksud adalah memberikan bentuk pelayanan yang optimal dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan kepuasan dari masyarakat yang meminta pelayanan dan yang meminta dipenuhi pelayanannya. Parasuraman (2001:26) mengemukakan konsep kualitas layanan yang berkaitan dengan kepuasan ditentukan oleh lima unsur yang biasa dikenal dengan istilah kualitas layanan "RATER" (responsiveness, assurance, tangible, empathy dan reliability). Konsep kualitas layanan RATER intinya adalah membentuk sikap dan perilaku dari pengembang pelayanan untuk memberikan bentuk pelayanan yang kuat dan mendasar, agar mendapat penilaian sesuai dengan kualitas layanan yang diterima. Inti dari konsep kualitas layanan adalah menunjukkan segala bentuk aktualisasi

kegiatan pelayanan yang memuaskan orang-orang yang menerima pelayanan sesuai dengan daya tanggap (responsiveness), menumbuhkan adanya jaminan (assurance), menunjukkan bukti fisik (tangible) yang dapat dilihatnya, menurut empati (empathy) dari orang-orang yang memberikan pelayanan sesuai dengan 24 keandalannya (reliability) menjalankan tugas pelayanan yang diberikan secara konsekuen untuk memuaskan yang menerima pelayanan. Berdasarkan inti dari konsep kualitas layanan “RATER” kebanyakan organisasi kerja yang menjadikan konsep ini sebagai acuan dalam menerapkan aktualisasi layanan dalam organisasi kerjanya, dalam memecahkan berbagai bentuk kesenjangan (gap) atas berbagai pelayanan yang diberikan oleh pegawai dalam memenuhi tuntutan pelayanan masyarakat. Aktualisasi konsep “RATER” juga diterapkan dalam penerapan kualitas layanan pegawai baik pegawai pemerintah maupun non pemerintah dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Lebih jelasnya dapat diuraikan mengenai bentuk-bentuk aplikasi kualitas layanan dengan menerapkan konsep “RATER” yang dikemukakan oleh Parasuraman (2001:32) sebagai berikut: 1. Daya tanggap (Responsiveness) Setiap pegawai dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan, mengutamakan aspek pelayanan yang sangat mempengaruhi perilaku orang yang mendapat pelayanan, sehingga diperlukan kemampuan daya tanggap dari pegawai untuk melayani masyarakat sesuai dengan tingkat penyerapan, pengertian, ketidaksesuaian atas berbagai hal bentuk pelayanan yang tidak diketahuinya. Hal ini memerlukan adanya penjelasan yang bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk agar menyikapi segala bentuk-bentuk prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku dalam suatu organisasi, sehingga bentuk pelayanan mendapat respon positif (Parasuraman, 2001:52). 2. Tuntutan pelayanan yang menyikapi berbagai keluhan dari bentuk-bentuk pelayanan yang diberikan menjadi suatu respek positif dari daya tanggap pemberi pelayanan dan yang menerima pelayanan. Seyogyanya pihak yang memberikan pelayanan apabila menemukan orang yang dilayani kurang mengerti atas berbagai syarat prosedur atau mekanisme, maka perlu diberikan suatu pengertian dan pemahaman yang jelas secara bijaksana, berwibawa dan memberikan berbagai alternatif kemudahan untuk mengikuti syarat pelayanan yang benar, sehingga kesan dari orang yang mendapat pelayanan memahami atau tanggap terhadap keinginan orang yang dilayani. Pada prinsipnya, inti dari bentuk pelayanan yang diterapkan dalam suatu instansi atau aktivitas pelayanan kerja yaitu memberikan pelayanan sesuai dengan tingkat ketanggapan atas permasalahan pelayanan yang

diberikan. Kurangnya ketanggapan tersebut dari orang yang menerima pelayanan, karena bentuk pelayanan tersebut baru dihadapi pertama kali, sehingga memerlukan banyak informasi mengenai syarat dan prosedur pelayanan yang cepat, mudah dan lancar, sehingga pihak pegawai atau pemberi pelayanan seyogyanya menuntun orang yang dilayani sesuai dengan penjelasan-penjelasan yang mendetail, singkat dan jelas yang tidak menimbulkan berbagai pertanyaan atau hal-hal yang menimbulkan keluhan kesah dari orang yang mendapat pelayanan. Apabila hal ini dilakukan dengan baik, berarti pegawai tersebut memiliki kemampuan daya tanggap terhadap pelayanan yang diberikan yang menjadi penyebab terjadinya pelayanan yang optimal sesuai dengan tingkat kecepatan, kemudahan dan kelancaran dari suatu pelayanan yang ditangani oleh pegawai (Parasuraman, 2001:63). 26 Suatu organisasi sangat menyadari pentingnya kualitas layanan daya tanggap atas pelayanan yang diberikan. Setiap orang yang mendapat pelayanan sangat membutuhkan penjelasan atas pelayanan yang diberikan agar pelayanan tersebut jelas dan dimengerti. Untuk mewujudkan dan merealisasikan hal tersebut, maka kualitas layanan daya tanggap mempunyai peranan penting atas pemenuhan berbagai penjelasan dalam kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Apabila pelayanan daya tanggap diberikan dengan baik atas penjelasan yang bijaksana, penjelasan yang mendetail, penjelasan yang membina, penjelasan yang mengarahkan dan yang bersifat membujuk, apabila hal tersebut secara jelas dimengerti oleh individu yang mendapat pelayanan, maka secara langsung pelayanan daya tanggap dianggap berhasil, dan ini menjadi suatu bentuk keberhasilan prestasi kerja. Margaretha (2003:163) kualitas layanan daya tanggap adalah suatu bentuk pelayanan dalam memberikan penjelasan, agar orang yang diberi pelayanan tanggap dan menanggapi pelayanan yang diterima, sehingga diperlukan adanya unsur kualitas layanan daya tanggap sebagai berikut: a. Memberikan penjelasan secara bijaksana sesuai dengan bentuk-bentuk pelayanan yang dihadapinya. Penjelasan bijaksana tersebut mengantar individu yang mendapat pelayanan mampu mengerti dan menyetujui segala bentuk pelayanan yang diterima. b. Memberikan penjelasan yang mendetail yaitu bentuk penjelasan yang substantif dengan persoalan pelayanan yang dihadapi, yang bersifat jelas, transparan, singkat dan dapat dipertanggungjawabkan. 27 c. Memberikan pembinaan atas bentuk-bentuk pelayanan yang dianggap masih kurang atau belum sesuai dengan syarat-syarat atau prosedur pelayanan yang ditunjukkan. d. Mengarahkan setiap bentuk pelayanan dari individu yang

dilayani untuk menyiapkan, melaksanakan dan mengikuti berbagai ketentuan pelayanan yang harus dipenuhi. e. Membujuk orang yang dilayani apabila menghadapi suatu permasalahan yang dianggap bertentangan, berlawanan atau tidak sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku. Uraian-uraian di atas menjadi suatu interpretasi yang banyak dikembangkan dalam suatu organisasi kerja yang memberikan kualitas layanan yang sesuai dengan daya tanggap atas berbagai pelayanan yang ditunjukkan. Inti dari pelayanan daya tanggap dalam suatu organisasi berupa pemberian berbagai penjelasan dengan bijaksana, mendetail, membina, mengarahkan dan membujuk. Apabila hal ini dapat diimplementasikan dengan baik, dengan sendirinya kualitas layanan daya tanggap akan menjadi cermin prestasi kerja pegawai yang ditunjukkan dalam pelayanannya.

2. Jaminan (Assurance) Setiap bentuk pelayanan memerlukan adanya kepastian atas pelayanan yang diberikan. Bentuk kepastian dari suatu pelayanan sangat ditentukan oleh jaminan dari pegawai yang memberikan pelayanan, sehingga orang yang menerima pelayanan merasa puas dan yakin bahwa segala bentuk urusan pelayanan yang dilakukan atas tuntas dan selesai sesuai dengan kecepatan, ketepatan, kemudahan, kelancaran dan kualitas layanan yang diberikan (Parasuraman, 2001:69). Jaminan atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai sangat ditentukan oleh performance atau kinerja pelayanan, sehingga diyakini bahwa pegawai tersebut mampu memberikan pelayanan yang handal, mandiri dan profesional yang berdampak pada kepuasan pelayanan yang diterima. Selain dari performance tersebut, jaminan dari suatu pelayanan juga ditentukan dari adanya komitmen organisasi yang kuat, yang menganjurkan agar setiap pegawai memberikan pelayanan secara serius dan sungguh-sungguh untuk memuaskan orang yang dilayani. Bentuk jaminan yang lain yaitu jaminan terhadap pegawai yang memiliki perilaku kepribadian (personality behavior) yang baik dalam memberikan pelayanan, tentu akan berbeda pegawai yang memiliki watak atau karakter yang kurang baik dan yang kurang baik dalam memberikan pelayanan (Margaretha, 2003:201). Inti dari bentuk pelayanan yang meyakinkan pada dasarnya bertumpu kepada kepuasan pelayanan yang ditunjukkan oleh setiap pegawai, komitmen organisasi yang menunjukkan pemberian pelayanan yang baik, dan perilaku dari pegawai dalam memberikan pelayanan, sehingga dampak yang ditimbulkan dari segala aktivitas pelayanan tersebut diyakini oleh orang-orang yang menerima pelayanan, akan dilayani dengan baik sesuai dengan bentuk- bentuk pelayanan yang dapat diyakini sesuai dengan kepastian pelayanan.

29 Melihat kenyataan kebanyakan

organisasi modern dewasa ini diperhadapkan oleh adanya berbagai bentuk penjaminan yang dapat meyakinkan atas berbagai bentuk pelayanan yang dapat diberikan oleh suatu organisasi sesuai dengan prestasi kerja yang ditunjukkannya. Suatu organisasi sangat membutuhkan adanya kepercayaan memberikan pelayanan kepada orang-orang yang dilayaninya. Untuk memperoleh suatu pelayanan yang meyakinkan, maka setiap pegawai berupaya untuk menunjukkan kualitas layanan yang meyakinkan sesuai dengan bentuk-bentuk pelayanan yang memuaskan yang diberikan, bentuk-bentuk pelayanan yang sesuai dengan komitmen organisasi yang ditunjukkan dan memberikan kepastian pelayanan sesuai dengan perilaku yang ditunjukkan. Margaretha (2003:215) suatu organisasi kerja sangat memerlukan adanya kepercayaan yang diyakini sesuai dengan kenyataan bahwa organisasi tersebut mampu memberikan kualitas layanan yang dapat dijamin sesuai dengan:

- a. Mampu memberikan kepuasan dalam pelayanan yaitu setiap pegawai akan memberikan pelayanan yang cepat, tepat, mudah, lancar dan berkualitas, dan hal tersebut menjadi bentuk konkrit yang memuaskan orang yang mendapat pelayanan.
- b. Mampu menunjukkan komitmen kerja yang tinggi sesuai dengan bentuk-bentuk integritas kerja, etos kerja dan budaya kerja yang sesuai dengan aplikasi dari visi, misi suatu organisasi dalam memberikan pelayanan.
- 30 c. Mampu memberikan kepastian atas pelayanan sesuai dengan perilaku yang ditunjukkan, agar orang yang mendapat pelayanan yakin sesuai dengan perilaku yang dilihatnya.

Uraian ini menjadi suatu penilaian bagi suatu organisasi dalam menunjukkan kualitas layanan asuransi (meyakinkan) kepada setiap orang yang diberi pelayanan sesuai dengan bentuk-bentuk kepuasan pelayanan yang dapat diberikan, memberikan pelayanan yang sesuai dengan komitmen kerja yang ditunjukkan dengan perilaku yang menarik, meyakinkan dan dapat dipercaya, sehingga segala bentuk kualitas layanan yang ditunjukkan dapat dipercaya dan menjadi aktualisasi pencerminan prestasi kerja yang dapat dicapai atas pelayanan kerja.

3. Bukti Fisik (Tangible) Pengertian bukti fisik dalam kualitas layanan adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan (Parasuraman, 2001:32). Berarti dalam memberikan pelayanan, setiap orang yang menginginkan pelayanan dapat merasakan pentingnya bukti fisik yang

ditunjukkan oleh pengembang pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan memberikan kepuasan. Bentuk pelayanan bukti fisik biasanya berupa sarana dan prasarana 31 pelayanan yang tersedia, teknologi pelayanan yang digunakan, performance pemberi pelayanan yang sesuai dengan karakteristik pelayanan yang diberikan dalam menunjukkan prestasi kerja yang dapat diberikan dalam bentuk pelayanan fisik yang dapat dilihat. Bentuk-bentuk pelayanan fisik yang ditunjukkan sebagai kualitas layanan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja, merupakan salah satu pertimbangan dalam manajemen organisasi. Arisutha (2005:49) menyatakan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh individu sumberdaya manusia, menjadi penilaian dalam mengaplikasikan aktivitas kerjanya yang dapat dinilai dari bentuk pelayanan fisik yang ditunjukkan.

## **K. Memastikan kebutuhan pelayanan**

Hal penting apa yang bisa Anda lakukan untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan? Jawaban pastinya adalah meningkatkan layanan pelanggan. Tak peduli betapa besar produk Anda atau sebaik apapun staf yang Anda miliki, satu hal yang paling diingat pelanggan adalah interaksi langsung mereka dengan perusahaan Anda.

Tim layanan pelanggan Anda menjadi wajah dari perusahaan Anda, dan pengalaman pelanggan akan ditentukan oleh kualitas customer support yang mereka terima. Silahkan baca artikel berikut tentang [pengertian layanan pelanggan](#).

Perusahaan yang kuat akan memiliki relasi pelanggan yang baik. Tapi perusahaan yang cerdas akan selalu bertanya, seperti apa pelayanan pelanggan yang baik? Bila Anda belum mulai mencari cara untuk meningkatkan layanan pelanggan, maka hubungan Anda dengan pelanggan tidak akan mengalami kemajuan. Berikut beberapa tips tentang layanan pelanggan untuk mengidentifikasi cara lebih baik melayani customer.

### **Meningkatkan Layanan Pelanggan Dengan Memperkuat Customer Service Skill**

Pertama-tama, penting untuk memastikan tim layanan pelanggan Anda memiliki kemampuan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Bila tidak yakin staf Anda memiliki customer service skill yang baik, lakukan survey atau wawancara ke pelanggan untuk mengetahui apakah tim Anda menunjukkannya.

#### **Konsistensi**

Pengalaman pelanggan yang buruk di bagian manapun bisa merusak hubungan Anda. Selain memastikan skill yang tepat telah didemonstrasikan,

Anda perlu pastikan staf layanan pelanggan Anda menerapkannya secara konsisten.

### Tingkatkan Interaksi Pelanggan

Bila staf Anda telah memiliki skill yang dibutuhkan, itu jadi awal yang baik. Tapi mereka masih perlu terhubung ke pelanggan Anda. Berikut beberapa tips untuk memastikan layanan pelanggan diterima dengan baik:

Berlatih mendengarkan agar pelanggan merasa didengar. Klarifikasi dan ulangi apa yang pelanggan katakan untuk memastikan Anda memahamai mereka. Bersikap empati dan refleksikan perasaan mereka dengan mengatakan, “Masalah ini pasti membuat Anda kesal,” atau “Saya bisa mengerti kenapa Anda merasa jengkel.”

Akui kesalahan Anda, meski ketika Anda lebih dulu menyadarinya sebelum pelanggan. Hal ini akan membangun kepercayaan dan mempertahankan rasa percaya diri, juga membuat Anda bisa mengontrol situasi, kembali fokus pada pelanggan, dan mengatasi masalah.

Lakukan follow up setelah masalah terselesaikan. Pastikan masalah telah diatasi dan pelanggan puas dengan layanan yang Anda berikan. Mengirim email atau survey feedback jadi cara tepat untuk memberitahu pelanggan Anda masih berada di pihak mereka.

### Perkuat Strategi Layanan Pelanggan

Staf Anda mungkin memiliki kemampuan dan tahu bagaimana berinteraksi dengan pelanggan. Tapi strategi apa yang bisa Anda terapkan untuk menyenangkan hati pelanggan? Latihlah layanan pelanggan yang proaktif dengan membuat pelanggan senang sebelum mereka datang kepada Anda dengan masalah. Berikut caranya:

Bersikap personal. Pelanggan Anda ingin merasa mereka memiliki akses ke orang sebenarnya, bukan mesin. Tawarkan lebih dari sekedar respon email otomatis. Manfaatkan media sosial dan berikan respon ketika pelanggan memposting sesuatu di halaman website Anda.

Selalu ada untuk mereka. Bagian dari sentuhan personal adalah memastikan pelanggan Anda bisa menghubungi Anda. Misalnya, bila bisnis Anda bersifat online, sesekali temui pelanggan secara langsung atau tawarkan video call seperti Skype untuk pelanggan yang jauh. Bekerjalah lebih awal atau hingga larut malam bila perlu, terutama bila pelanggan Anda berada di zona waktu yang berbeda. Bahkan menyediakan alamat fisik perusahaan Anda untuk pelanggan bisa membantu membangun kepercayaan dan mengingatkan mereka kalau perusahaan Anda benar-benar nyata.

Layani pelanggan Anda. Pastikan Anda memenuhi semua kebutuhan pelanggan. Pertimbangkan untuk menugaskan staf ke pelanggan tertentu agar mereka bisa membangun relasi. Tawarkan layanan VIP untuk pelanggan terbaik agar mereka tahu kalau mereka dihargai. Lakukan survey atau

wawancara pelanggan untuk mendapat ide tentang layanan khusus yang pelanggan Anda sukai.

Ciptakan komunitas. Pelanggan akan merasa lebih dihargai bila Anda memperlakukan mereka sebagai anggota komunitas yang penting. Anda bisa mengikutsertakan pelanggan dengan berbagai cara, termasuk interaksi di website, media sosial, trade show, dan konvensi. Dan jangan lupa ketika pelanggan datang ke forum-forum tersebut untuk belajar dari Anda, Anda juga bisa belajar dari mereka.

#### Dekatkan Diri Dengan Staf Layanan Pelanggan Anda

Anda mungkin sudah memiliki skill layanan konsumen terbaik dan pelatihan terbaik di dunia tapi bila staf Anda memilih untuk keluar dari perusahaan, itu semua tidak berarti lagi. Meningkatkan kedekatan dengan pegawai jadi cara lain untuk memastikan pelanggan mendapat pengalaman yang baik. Pegawai yang tidak puas kemungkinan tidak akan mengemukakan masalahnya, jadi sediakan kotak saran tanpa nama atau lakukan survey ke pegawai. Yang ingin Anda ketahui adalah apa yang dirasakan tim layanan pelanggan Anda tentang kondisi kerja dan kompensasi yang mereka terima, kesempatan peningkatan karir, training, dan sebagainya.

#### Sediakan Cara Agar Pelanggan Bisa Memberi Feedback

Meskipun sudah bersikap proaktif, Anda tidak akan bisa mengetahui masalah tiap pelanggan. Untuk memastikan Anda mengetahui pengalaman baik atau buruk yang dimiliki pelanggan, ciptakan cara mudah bagi pelanggan untuk memberi feedback. Bisa berupa survey di akhir layanan telepon, survey email yang dikirim secara langsung dari tool [CRM](#) Anda, atau formulir di halaman “Contact Us” dari web Anda.

Semua ini menjadi sarana bagi pelanggan untuk lebih mudah memberi feedback agar Anda tahu apa saja yang perlu ditingkatkan. Ini juga membuat pelanggan yang tidak senang tidak menyuarakan rasa tidak senang mereka di tempat yang mudah dilihat seperti halaman media sosial. Apapun sarana yang Anda pilih, satu hal yang perlu diingat, feedback jadi hal penting untuk kepuasan pelanggan.

#### Tawarkan Support Pelanggan 24 Jam

Bila perusahaan Anda memiliki bandwidth untuk melakukannya, sediakan layanan pelanggan via telepon 24 jam. Tak ada yang lebih buruk selain menghubungi nomor telepon layanan pelanggan, ketika Anda sangat membutuhkan bantuan, hanya untuk mendengar rekaman dari mesin yang memberitahu untuk menelepon kembali pada jam kerja normal.

#### Biarkan Pelanggan Mengenal Anda

Bila Anda menjalankan bisnis dari lokasi yang tidak dikenal atau hanya melalui internet, ini akan membuat Anda semakin tidak dikenal. Kondisi ini memang biasa terjadi saat ini, tapi menambahkan alamat di kartu bisnis Anda akan membuat pelanggan merasa tenang karena mereka tahu Anda tidak

akan hilang. Anda tidak perlu menyewa ruang kantor bila tidak benar-benar membutuhkannya, cukup langsung terangkan dimana Anda beroperasi dan pertimbangkan cara untuk menghubungi pelanggan selain melalui email. Informasi personal tentang seseorang bisa mengurangi masalah kepercayaan dan keamanan. Silahkan baca lebih lanjut artikel kami tentang [bisnis online](#).

#### Tawarkan Layanan Khusus/VIP

Ini bisa berupa diskon khusus atau layanan yang tidak diberikan kompetitor. Bisakah Anda menawarkan sesuatu yang spesial untuk pelanggan yang sudah ada? Bisakah layanan Anda dikategorikan “mewah”? Memberikan penawaran khusus ke pelanggan akan membuat mereka merasa diurus, juga sesuatu yang membuat mereka mau membayar Anda lebih. Ada banyak tawaran dan promosi untuk pelanggan baru saja, beri juga reward pada pelanggan yang paling lama bersama Anda.

#### Pastikan Anda Memiliki Cukup Staf Customer Service Selama Waktu Sibuk

Pada waktu tertentu dalam satu tahun, telepon untuk layanan pelanggan jauh lebih tinggi dibanding biasanya. Misalnya selama musim liburan, layanan pelanggan untuk bisnis retail mengalami kesibukan paling tinggi. Karenanya penting untuk memastikan ada cukup personil yang akan menangani pelanggan.

#### Sertakan Pilihan Live Chat

Menggunakan fasilitas live chat di website memungkinkan Anda berada tepat dimana pelanggan membutuhkan Anda saat itu juga. Terlebih lagi, live chat mengurangi hambatan untuk menghubungi customer support karena mudah dan cepat. Pelanggan hanya perlu mengetik pesan pada layar, tanpa mencari alamat email atau menelepon, sehingga pelanggan mendapat bantuan yang dibutuhkan dengan cepat.

#### Skill Penting Bagi Seorang Customer Service

Ada skill layanan pelanggan tertentu yang harus dikuasai tiap pegawai jika mereka langsung berhadapan dengan pelanggan. Tanpa kemampuan ini, Anda beresiko kehilangan pelanggan karena layanan Anda terus mengecewakan mereka.

Ada beberapa skill umum yang bisa dikuasai tiap anggota customer support yang secara signifikan akan meningkatkan konversi dengan pelanggan.

#### Kesabaran

Kesabaran tidak hanya penting bagi pelanggan, yang sering menghubungi customer support ketika mereka bingung dan frustrasi, tapi kesabaran juga penting untuk bisnis secara luas. Memang, layanan yang baik mengalahkan layanan yang cepat. Tapi kesabaran tidak bisa dijadikan alasan untuk memberikan layanan yang lambat.

Bila Anda menghadapi pelanggan setiap hari, pastikan untuk tetap sabar ketika mereka datang pada Anda dalam kondisi emosi. Tapi juga pastikan untuk mencari tahu apa sebenarnya yang mereka inginkan.

#### Perhatian

Kemampuan untuk benar-benar mendengarkan pelanggan Anda jadi satu hal yang cukup penting. Tak hanya penting untuk memberi perhatian pada interaksi pelanggan secara individual (seperti memperhatikan istilah atau bahasa yang mereka gunakan untuk menggambarkan masalah mereka), tapi juga penting untuk memberi perhatian penuh pada feedback yang Anda terima.

Misalnya, pelanggan tidak mengatakannya secara langsung, tapi mungkin mereka merasa kalau software dashboard Anda tidak berjalan dengan benar. Pelanggan tidak akan mengatakan, “Tolong tingkatkan software Anda,” tapi mereka akan mengatakan, “Saya tidak bisa menemukan fitur ini di sana.”

#### Kemampuan Komunikasi Yang Jelas

Pastikan Anda mengetahui masalah yang dihadapi dengan cepat, pelanggan tidak butuh cerita tentang Anda atau mendengar tentang hari-hari yang Anda lewati. Yang lebih penting, Anda perlu berhati-hati tentang bagaimana kebiasaan komunikasi Anda diterjemahkan oleh pelanggan. Ketika berbicara tentang poin penting yang Anda perlu sampaikan dengan jelas ke pelanggan, lakukan dengan sederhana dan tanpa keraguan.

#### Pengetahuan Tentang Produk

Pegawai yang bertugas menghadapi pelanggan harus memiliki pengetahuan mendalam tentang bagaimana kerja produk Anda. Bukan berarti tiap anggota tim harus bisa membuat produk dari awal, tapi mereka perlu tahu berbagai hal detail tentang cara kerja produk, seperti pelanggan yang menggunakannya setiap hari. Tanpa mengetahui detail produk dari depan ke belakang, Anda tidak akan tahu bagaimana membantu pelanggan ketika mereka mengalami masalah.

#### Kemampuan Untuk Menggunakan Bahasa Yang Positif

Ini terdengar seperti omong kosong, tapi kemampuan Anda untuk membuat perubahan kecil pada pola percakapan bisa sangat penting untuk membuat pelanggan merasa senang. Bahasa jadi bagian persuasi yang sangat penting, dan orang terutama pelanggan menciptakan persepsi tentang Anda dan perusahaan Anda berdasarkan bahasa yang Anda gunakan.

Berikut contohnya, seorang pelanggan menghubungi Anda karena tertarik dengan produk tertentu tapi produk tersebut baru bisa diperoleh bulan depan. Perubahan kecil dengan menggunakan bahasa yang positif, bisa secara dramatis berpengaruh pada bagaimana pelanggan mendengar respon Anda.

Tanpa bahasa positif: “Anda baru bisa mendapat produk ini bulan depan, karena back-ordered dan tidak tersedia saat ini.”

Dengan bahasa positif: “Produk ini akan siap bulan depan. Saya bisa pesankan untuk Anda sekarang dan memastikan barang dikirim ke alamat Anda segera setelah sampai ke gudang kami.”

Jawaban pertama tidak bermaksud negatif, tapi nada yang terkandung di dalamnya terasa kasar, tidak personal, dan bisa disalahpahami oleh pelanggan. Sebaliknya, di jawaban kedua dimulai dengan pernyataan yang sama (barang tidak tersedia), tapi fokusnya pada kapan atau bagaimana pelanggan mendapatkannya sebagai resolusi dibanding fokus pada hal negatifnya.

#### Kemampuan Manajemen Waktu

Ada batasan waktu dan Anda harus memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang efisien. Triknya adalah ini harus diaplikasikan ketika Anda menyadari tidak bisa membantu pelanggan. Bila Anda tidak tahu solusi dari sebuah masalah, cara terbaik adalah mengalihkan pelanggan ke orang yang bisa membantunya. Jangan berlama-lama di area yang akan membuat waktu Anda dan pelanggan terbuang percuma.

#### Kemampuan “Membaca” Pelanggan

Anda tidak selalu bisa melihat pelanggan secara langsung, bahkan sekarang mungkin Anda tidak bisa mendengar suara mereka. Tapi hal ini tidak membuat Anda terbebas dari keharusan membaca tingkat emosi pelanggan. Ini jadi bagian penting dari proses personalisasi juga, karena Anda perlu mengenal pelanggan untuk bisa menciptakan pengalaman personal untuk mereka.

Terlebih lagi, kemampuan ini penting karena Anda tidak ingin salah membaca pelanggan dan kehilangan mereka karena kesalahan komunikasi. Lihat dan dengarkan petunjuk tentang mood mereka, tingkat kesabaran, personalitas, dan sebagainya. Dengan begitu Anda bisa menjaga interaksi yang positif dengan pelanggan.

#### Kemampuan Menangani Hal Tak Terduga

Bisa jadi masalah yang Anda alami tidak secara spesifik ada di buku panduan perusahaan, atau mungkin pelanggan tidak bereaksi seperti yang Anda kira. Apapun kasusnya, sebaiknya Anda membuat panduan untuk Anda sendiri di situasi seperti ini.

Misalnya, ketika Anda menghadapi pelanggan dengan masalah produk yang belum pernah Anda temui sebelumnya:

Siapa? Satu hal yang bisa Anda putuskan adalah siapa yang perlu Anda hubungi ketika Anda tidak tahu apa yang harus dilakukan. CEO mungkin bisa membantu tapi Anda tidak mungkin selalu datang ke mereka tiap kali Anda merasa bingung. Buat urutan logis tentang siapa saja yang bisa Anda tanyai.

Apa? Ketika masalah berada di luar kendali Anda, apa yang akan Anda beritahukan pada orang tadi? Percakapan penuh, hanya bagian penting, atau beberapa contoh dari hal serupa?

Bagaimana? Ketika waktunya untuk melibatkan orang lain, bagaimana Anda akan menghubungi mereka, misalnya lewat chat, dan menyimpan masalah yang lebih besar untuk disampaikan melalui email.

#### Kemampuan Persuasi

Personil customer support yang berpengalaman menyadari kalau sering kali Anda akan mendapat pesan di inbox yang berisi rasa ingin tahu tentang produk perusahaan Anda, bukan keluhan tentangnya.

Di kondisi ini, Anda perlu memiliki beberapa teknik persuasi agar Anda bisa meyakinkan pelanggan bahwa produk Anda tepat untuk mereka. Ini bukan tentang penjualan di email, tapi tentang tidak membiarkan pelanggan pergi karena Anda tidak bisa menciptakan pesan yang baik bahwa produk perusahaan Anda layak dibeli.

#### Kemampuan Mendekati Pelanggan

Bisa dekat dengan pelanggan berarti bisa mengakhiri percakapan dengan kepuasan dan pelanggan merasa semua telah teratasi. Pastikan Anda meluangkan waktu untuk memastikan tiap masalah pelanggan telah sepenuhnya teratasi.

### **BAB III**

#### **MENANGANI PENGADUAN DAN RESPON KRITIS**

#### **PENGGUNA LAYANAN**

## **A. Menangani Kebutuhan Pelayanan yang Kompleks**

Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik serta semakin kritisnya masyarakat terhadap birokrasi, maka masyarakat terus menginginkan pelayanan yang cepat, aman dan nyaman. Belum lagi masalah internal organisasi yang tak kunjung mengalami perubahan, perilaku pelayanan yang buruk telah mendarah daging, ego sektoral baik internal maupun antar instansi dalam satu lingkaran pemerintah daerah, menambah kompleks pelayanan menuju prima. Faktor ego sektoral tercermin pada banyaknya kebijakan-kebijakan yang lahir guna mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya, sehingga banyak terbitan aturan yang satu sama lain tumpang tindih dan tidak selaras, setiap sektor baik tingkat pusat maupun daerah di Indonesia. Sebuah evolusi administrasi publik melalui pendekatan Whole-of-Government yang telah diterapkan di berbagai negara dalam melayani masyarakat sangat tepat diterapkan di Indonesia, dengan prinsip kolaborasi dan prinsip satu tujuan sehingga latar dalam pelayanan dapat mengacu asas efektifitas dan efisiensi.

Pengertian Whole of Government

Definisi Whole of Government (WoG) menurut United States Institute of Peace (USIP) adalah sebuah pendekatan yang mengintegrasikan upaya kolaboratif dari instansi pemerintah untuk menjadi kesatuan menuju tujuan bersama, juga dikenal sebagai kolaborasi, kerjasama antar instansi, aktor pelayanan dalam menyelesaikan suatu masalah pelayanan. Dengan kata lain, WoG menekankan pelayanan yang terintegrasi sehingga prinsip kolaborasi, kebersamaan, kesatuan dalam melayani permintaan masyarakat dapat selesai dengan waktu yang singkat. WoG dikenal sebagai pendekatan interagency, yaitu pendekatan yang melibatkan sejumlah instansi yang terkait dengan urusan-urusan relevan. Pendekatan WoG ini sudah dikenal dan lama berkembang terutama di negara-negara Anglo-Saxon seperti Inggris, Australia dan Selandia Baru. Di Inggris, misalnya, ide WoG dalam mengintegrasikan sektor-sektor ke dalam satu cara pandang dan sistem sudah dimulai sejak pemerintahan Partai Buruhnya Tony Blair pada tahun 1990-an dengan gerakan modernisasi program pemerintahan, dikenal dengan istilah "Joined-up Government".

Pendekatan WoG, merupakan evolusi dari pendekatan New Public

Management (NPM) yang banyak menekankan aspek efisiensi dan cenderung mendorong ego sektoral dibandingkan perspektif integrasi sektor.

Dalam banyak literatur, WoG juga sering disamakan dengan konsep policy integration, policy coherence, cross-cutting policy-making, joined-up government, concerned decision making, policy coordination atau cross government. WoG memiliki kemiripan karakteristik dengan konsep-konsep tersebut, terutama karakteristik integrasi institusi atau penyatuan kelembagaan baik secara formal maupun informal dalam satu wadah. Ciri lainnya adalah kolaborasi yang terjadi antar sektor dalam menangani isu tertentu. Namun demikian terdapat pula perbedaannya, yang jelas adalah WoG lebih menekankan adanya penyatuan keseluruhan (whole) elemen pemerintahan, sementara konsep-konsep tadi lebih banyak menekankan pada pencapaian tujuan, proses integrasi institusi, proses kebijakan dan lainnya, sehingga penyatuan yang terjadi hanya berlaku pada sektor-sektor tertentu saja yang dipandang relevan. Mengapa Whole of Government Pertama, adalah adanya faktor-faktor eksternal seperti dorongan publik dalam mewujudkan integrasi kebijakan, program pembangunan dan pelayanan agar tercipta penyelenggaraan pemerintahan lebih baik, selain itu perkembangan teknologi informasi, situasi dan dinamika kebijakan yang lebih kompleks juga mendorong pentingnya WoG. Kedua, terkait faktor-faktor internal dengan adanya fenomena ketimpangan kapasitas sektoral sebagai akibat dari adanya nuansa kompetisi antar sektor dalam pembangunan. Satu sektoral bisa menjadi sangat superior terhadap sektor lain, atau masing-masing sektor tumbuh namun tidak berjalan beriringan, melainkan justru kontraproduktif atau "saling membunuh". Masing-masing sektor menganggap bahwa sektornya lebih penting dari yang lainnya. Perbedaan-perbedaan orientasi sektor dalam pembangunan bisa menyebabkan tumbuhnya ego sektoral (mentalitas silo) yang mendorong perilaku dan nilai individu maupun kelompok yang menyempit pada kepentingan sektornya. Ketiga, khususnya dalam konteks Indonesia, keberagaman latar belakang nilai, budaya, adat istiadat, serta bentuk latar belakang lainnya mendorong adanya potensi disintegrtasi bangsa. Pemerintah sebagai institusi formal berkewajiban untuk mendorong tumbuhnya nilai-nilai perekat kebangsaan yang akan menjamin bersatunya elemen-elemen kebangsaan ini dalam satu

frame

NKRI.

Terdapat beberapa cara pendekatan WoG yang dapat dilakukan, baik dari sisi penataan institusi formal dan informal. Cara-cara ini pernah dilakukan di beberapa negara, termasuk di Indonesia dalam level-level tertentu, yaitu: Pertama, penguatan Koordinasi antar lembaga, ini dilakukan jika jumlah lembaga-lembaga yang dikoordinasikan masih terjangkau dan manageable. Dalam prakteknya, span of control atau rentang kendali yang rasional akan sangat terbatas. Salah satu alternatifnya adalah mengurangi jumlah lembaga yang ada sampai mendekati jumlah yang ideal untuk sebuah koordinasi.

Kedua, membentuk lembaga koordinasi khusus, ini telah dilakukan di era sekarang dengan membentuk kementerian koordinator, sehingga ada permanen sistem yang bertugas dalam mengkoordinasikan setiap bentuk kegiatan.

Ketiga, membentuk gugus tugas, merupakan bentuk pelembagaan koordinasi yang dilakukan di luar struktur formal, yang sifatnya tidak permanen. Pembentukan gugus tugas biasanya menjadi salah satu cara agar sumberdaya yang terlibat dalam koordinasi tersebut dicabut sementara dari lingkungan formalnya untuk berkonsentrasi dalam proses koordinasi

tadi.

Keempat, koalisi sosial merupakan bentuk informal dari penyatuan koordinasi antar sektor atau lembaga, tanpa perlu membentuk pelembagaan khusus dalam koordinasi ini. Di Australia dalam masa pemerintahan Howard melakukan hal ini dengan mendorong inisiatif koalisi sosial antar aktor pemerintah, bisnis dan kelompok masyarakat. Koalisi sosial ini mendorong adanya penyamaan nilai persepsi tentang suatu hal, sehingga pada akhirnya akan terjadi koordinasi alamiah. Tanpa disadari, pendekatan WoG di Indonesia telah diterapkan, walaupun tantangan utama dari pendekatan WoG ini adalah mentalitas silo dan pola pikir dalam kedudukan comfort zone, maka evolusi administrasi publik telah sampai kepada kekritisian publik terhadap pelayanan. Strategi inovasi melalui teknologi informasi adalah trend masyarakat sekarang, dapat menjadi jalan terang perbaikan pelayanan di Indonesia.

## **B. Menelusuri Kepuasan pelayanan segera setelah pelayanan berlangsung**

Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat sehingga kedudukan aparatur pemerintah dalam pelayanan umum (public services) sangat strategis karena akan menentukan sejauhmana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat dan sejauhmana negara telah menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya. Perkembangan kehidupan masyarakat yang sangat dinamis seiring dengan tingkat kehidupan masyarakat yang semakin baik, merupakan indikasi dari empowering yang dialami oleh masyarakat. Hal ini berarti masyarakat semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam hidup bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Masyarakat semakin berani untuk mengajukan tuntutan, keinginan dan aspirasinya kepada pemerintah. Masyarakat semakin kritis dan semakin berani untuk melakukan sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah. Mengingat fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat maka pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan (KEPMENPAN No. 25 Tahun 2004). Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), perlu disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan. Di samping itu data indeks kepuasan masyarakat akan dapat menjadi bahan penilaian terhadap unsur pelayanan yang masih perlu perbaikan dan menjadi pendorong setiap unit penyelenggara pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Mengingat jenis pelayanan sangat beragam dengan sifat dan karakteristik yang berbeda, maka untuk memudahkan penyusunan Indeks; Kepuasan Masyarakat (IKM) unit pelayanan diperlukan pedoman umum yang digunakan sebagai acuan bagi Instansi, Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi dan Kabupaten/Kota untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan di lingkungan instansi masing-masing. Oleh karena itu, penetapan unsur penilaian telah didahului dengan penelitian yang dilaksanakan atas kerja sama Kementerian PAN dengan BPS. Dari hasil penelitian diperoleh 48 (empat puluh delapan) unsur penting yang mencakup berbagai sektor layanan yang sangat bervariasi dan dari hasil

pengujian akademis/ilmiah diperoleh 14 (empat belas) unsur yang dapat diberlakukan untuk semua jenis pelayanan, untuk mengukur indeks kepuasan masyarakat unit pelayanan. Namun demikian, masing-masing unit pelayanan dimungkinkan untuk menambah unsur yang dianggap relevan dengan karakteristiknya.

Pedoman penyusunan indeks kepuasan masyarakat dimaksudkan sebagai acuan bagi unit pelayanan instansi pemerintah dalam menyusun indeks kepuasan masyarakat dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala, sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya. Bagi masyarakat, Indeks Kepuasan Masyarakat dapat digunakan sebagai gambaran tentang kinerja pelayanan unit yang bersangkutan. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya. Dengan tersedianya data IKM secara periodik, dapat diperoleh manfaat: sebagai berikut: 1. Diketahui kelemahan atau kekurangan dari masing-masing unsur dalam penyelenggaraan pelayanan publik; 2. Diketahui kinerja penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh unit pelayanan publik secara periodik 3. Sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya yang perlu dilakukan; 4. Diketahui indeks kepuasan masyarakat secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan publik pada lingkup pemerintah pusat dan daerah; 5. Memacu persaingan positif, antar unit penyelenggara pelayanan pada lingkup pemerintah pusat dan daerah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan; 6. Bagi masyarakat dapat diketahui gambaran tentang kinerja unit pelayanan.

Mengukur Kepuasan Masyarakat dan Kualitas Pelayanan Publik Perspektif Konseptual Kepuasan masyarakat merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik karena masyarakat adalah konsumen dari produk layanan yang dihasilkannya. Hal ini didukung oleh pernyataan Hoffman dan Beteson (1997, p.270), yaitu: "weithout custumers, the service firm has no reason to exist". Definisi kepuasan masyarakat menurut Mowen

(1995, p.511): "Customer satisfaction is defined as the overall attitudes regarding goods or services after its acquisition and uses". Oleh karena itu, penyelenggara pelayanan publik harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat sehingga mencapai kepuasan masyarakat dan lebih jauh lagi kedepannya dapat dicapai kesetiaan masyarakat. Sebab, bila tidak dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat sehingga menyebabkan ketidakpuasan masyarakat mengakibatkan kesetiaan masyarakat akan suatu produk menjadi luntur dan beralih ke produk atau layanan yang disediakan oleh badan usaha yang lain. Untuk mengukur kepuasan masyarakat digunakan atribut yang berisi tentang bagaimana masyarakat menilai suatu produk atau layanan yang ditinjau dari sudut pandang pelanggan. Menurut Dulka (1994, p.41), kepuasan masyarakat dapat diukur melalui atribut-atribut pembentuk kepuasan yang terdiri atas :

- a. Value to price relationship. Hubungan antara harga yang ditetapkan oleh badan usaha untuk dibayar dengan nilai/manfaat yang diperoleh masyarakat.
- b. Product value adalah penilaian dari kualitas produk atau layanan yang dihasilkan suatu badan usaha.
- c. Product benefit adalah manfaat yang diperoleh masyarakat dari mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh badan usaha.
- d. Product feature adalah ciri-ciri atau karakteristik tertentu yang mendukung fungsi dasar dari suatu produk sehingga berbeda dengan produk yang ditawarkan pesaing.
- e. Product design adalah proses untuk merancang tampilan dan fungsi produk.
- f. Product reliability and consistency adalah kekakuratan dan keandalan produk yang dihasilkan oleh suatu badan usaha.
- g. Range of product or services adalah macam dari produk atau layanan yang ditawarkan oleh suatu badan usaha.

Kemudian attribute related to service meliputi :

- a. Guarantee or warranty adalah jaminan atau garansi yang diberikan oleh badan usaha dan diharapkan dapat memuaskan masyarakat.
- b. Delivery communication adalah pesan atau informasi yang disampaikan oleh badan usaha kepada masyarakatnya.
- c. Complain handling adalah sikap badan usaha dalam menangani keluhan-keluhan atau pengaduan.

d. Resolution of problem adalah tanggapan yang diberikan badan usaha dalam membantu memecahkan masalah masyarakat yang berkaitan dengan layanan yang diterimanya.

Selanjutnya attributes related to the purchase meliputi:

- a. Courtesy adalah kesopanan, perhatian dan keramahan pegawai.
- b. Communication adalah kemampuan pegawai dalam melakukan komunikasi dengan masyarakat pelanggan.
- c. Ease or convenience of acquisition adalah kemudahan yang diberikan oleh badan usaha untuk mendapatkan produk atau layanan yang ditawarkan.
- d. Company reputation adalah baik tidaknya reputasi yang dimiliki oleh badan usaha dalam melayani masyarakat.
- e. Company competence adalah baik tidaknya kemampuan badan usaha dalam melayani masyarakat.

Menurut Zeithaml-Parasuraman-Berry untuk mengetahui kualitas pelayanan yang dirasakan secara nyata oleh konsumen, ada indikator ukuran kepuasan konsumen yang terletak pada 5 dimensi kualitas pelayanan menurut apa yang dikatakan konsumen. Kelima dimensi service quality itu mencakup beberapa sub dimensi sebagai berikut :

- a. Tangibles (kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu dan tempat informasi). Dimensi ini berkaitan dengan kemodernan peralatan yang digunakan, daya tarik fasilitas yang digunakan, kerapian petugas serta kelengkapan peralatan penunjang (pamlet atau flow chart).
- b. Reliability (kemampuan dan keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya). Dimensi berkaitan dengan janji menyelesaikan sesuatu seperti diinginkan, penanganan keluhan konsumen, kinerja pelayanan yang tepat, menyediakan pelayanan sesuai waktu yang dijanjikan serta tuntutan pada kesalahan pencatatan.
- c. Responsiveness (kesanggupan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen).

Dimensi responsiveness mencakup antara lain : pemberitahuan petugas kepada konsumen tentang pelayanan yang diberikan, pemberian pelayanan dengan cepat, kesediaan petugas memberi bantuan kepada konsumen serta petugas tidak pernah merasa sibuk untuk melayani permintaan konsumen.

d. Assurance (kemampuan dan keramahan serta sopan sanun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen).

Dimensi assurance berkaitan dengan perilaku petugas yang tetap percaya diri pada konsumen, perasaan aman konsumen dan kemampuan (ilmu pengetahuan) petugas untuk menjawab pertanyaan konsumen.

e. Emphaty

- 1) Sikap tegas tetapi penuh perhat atau pun keluhan konsumen,
- 2) Ketidacukupan komunikasi ke atas, yaitu arus informasi yang menghubungkan pelayanan di tingkat front line service dengan kemauan di tingkat atas (misscommunication),
- 3) terlalu banyaknya tingkatan atau hierarki manajemen.

Gap 2 disebut sebagai “ kesalahan standarisasi kualitas pelayanan “ (the wrong quality service standars).

Faktor-faktor kunci yang menjadi penyebab pada gap ini adalah:

- 1) komitmen pada manajemen belum memadai terhadap kualitas pelayanan,
- 2) Persepsi mengenai ketidaklayakan,
- 3) Tidak adanya standarisasi tugas,
- 4) Tidak terdapatnya penentuan tujuan.

Gap 3 disebut sebagai kesenjangan kinerja pelayanan (the service performance gap). Tidak terdapatnya spesifikasi atau suatu citra pelayanan yang khas pada suatu organisasi akan menyebabkan kesenjangan pada penyampaian pelayanan pada konsumen.

Faktor kunci yang menjadi penyebab utama antara lain :

- 1) Ketidakjelasan peran (role ambiguity) atau kecenderungan yang menimpa pegawai pemberi pelayanan terhadap kondisi bimbang dalam memberikan pelayanan karena tidak terdapatnya kepastian/standarisasi tugas-tugas mereka,
- 2) Konflik peran (role conflict), kecenderungan pegawai merasa tidak memiliki kemampuan untuk memuaskan pelanggan,
- 3) Ketidakcocokkan antara pegawai dengan tugas yang dikerjakan,
- 4) Ketidakcocokkan antara teknologi dengan tugas yang dikerjakan,
- 5) Ketidakcocokkan sistem pengendalian atasan,
- 6) Kekurangan pengawasan, dan
- 7) Kekurangan kerja tim.

Gap 4 disebut sebagai Ketidaksesuaian antara janji yang diberikan dengan pelayanan yang diberikan (when promises do not match delivery).

Faktor-faktor kunci yang berperan sebagai penyebab gap ini adalah : 1) Tidak memadainya komunikasi horizontal,

2) Kecenderungan memberikan janji kepada konsumen secara berlebihan (muluk-muluk). Zeithaml dan Bitner (2000), menyatakan bahwa kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh faktor kualitas pelayanan, kualitas produk, harga, faktor situasi dan faktor pribadi pelanggan. Untuk mengukur berkualitas tidaknya suatu pelayanan yang diberikan kepada konsumen pengguna jasa, maka ada lima dimensi karakteristik yang diidentifikasi dan digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas pelayanan.

Kelima dimensi karakteristik kualitas pelayanan tersebut adalah:

- a. Bukti Nyata, yaitu meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan, yaitu kemampuan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan telah yang dijanjikan.
- c. Daya Tanggap, yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.
- d. Kepastian, yaitu mencakup kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko ataupun keragu-raguan.
- e. Empati, yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik dan perhatian dengan tulus terhadap kebutuhan pelanggan.

Tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat sebagai suatu kewajiban negara terhadap warganya. Untuk mencapai kepuasan tersebut, dituntut kualitas pelayanan yang dapat diukur dari :

- a. Transparansi, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. Akuntabilitas, yaitu pelayanan yang dapat dipertanggung jawabkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- c. Kondisional, yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- d. Partisipatif, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- e. Kesamaan hak, yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun, khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial dan lain-lain.
- f. Keseimbangan hak dan kewajiban, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan (Sinambela 2006:6). Gasperz, Vincent, (1997:5) memberi pengertian kualitas pelayanan dengan menyatakan bahwa: “Kualitas diartikan segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan dan upaya perubahan kearah perbaikan terus-menerus, sehingga dikenal istilah Q=MATCH (Quality=Meets Agreed and Changes)”. Definisi kualitas dikemukakan pula oleh Juran, Jasep M. (dalam Tjiptono, Fandy, 2000:53) mendefinisikan kualitas dengan menyatakan bahwa: “Kualitas sebagai cocok/sesuai untuk digunakan (Fitness for Us) yang mengandung pengertian bahwa suatu produk atau jasa harus dapat memenuhi apa yang diharapkan oleh pemakainya”.

Adapun prinsip-prinsip pelayanan yang berkualitas (Batinggi,1999;2-15) adalah sebagai berikut:

- a. Sebelum segala sesuatu dimulai, maka proses dan prosedur harus ditetapkan lebih awal.
- b. Proses dan prosedur itu harus diketahui oleh semua pihak yang terlibat. Proses dan prosedur tidak boleh membingungkan dan mengandung interpretasi ganda.
- c. Kualitas muncul dari orang-orang yang bekerja dalam sistem, satu mata rantai yang akhirnya membuahkan hasil. Apabila sistem itu baik, maka kecil kemungkinan kesalahan akan terjadi.
- d. Peninjauan kualitas oleh para eksekutif perlu dilakukan secara periodik dalam arti perlu diadakan penyempurnaan dari prosedur kerja jika dipandang perlu dengan memperhatikan selera pihak yang dilayani.
- e. Kualitas pelayanan dapat dicapai hanya apabila para pemimpin organisasi menciptakan suatu iklim budaya organisasi yang memusatkan

perhatian secara konsisten pada peningkatan kualitas dan kemudian menyempurnakannya secara berkala.

f. Kualitas berarti memenuhi kebutuhan, keinginan dan selera konsumen/pelanggan.

g. Kualitas menuntut kerjasama yang erat. Setiap orang dalam organisasi hendaknya memandang orang lain sebagai partnernya yang dapat dilihat dan dihargai sebagai bagian dari penentu berhasilnya melaksanakan kewajiban.

Ada tiga bentuk dasar pelayanan. Ketiga fungsi ini adalah layanan dengan lisan, layanan dengan tulisan dan layanan melalui perbuatan. 1. Layanan dengan lisan diberikan oleh personil yang bertugas memberikan layanan informasi dari bidang lainnya yang tugasnya memberikan penjelasan kepada pihak yang memerlukan. Dalam suatu organisasi, layanan ini biasanya diberikan oleh bagian Hubungan Masyarakat (Humas) atau yang semacamnya.

Beberapa syarat yang dipenuhi dalam layanan lisan ini agar bisa berhasil sesuai dengan yang diharapkan adalah sebagai berikut :

- a. Mampu memberikan penjelasan yang diperlukan dengan lancar, singkat dengan jelas, sehingga memuaskan para pengguna jasa.
- b. Bersikap sopan dan ramah. Dengan bersikap yang sopan tidak melayani orang-orang yang sekedar hanya ingin ngobrol.
- c. Tidak membuang-buang waktu dengan ngobrol atau dengan membicarakan hal-hal yang tidak ada manfaatnya.

2. Layanan dengan tulisan. Layanan ini merupakan bentuk layanan yang paling efisien dan paling banyak digunakan atau dipraktekkan terlebih-lebih dalam era globalisasi, dimana layanan bisa diberikan dalam jarak jauh.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam layanan ini adalah kecepatan pengelolaan masalah dan proses penyelesaiannya. Layanan tulisan ini terdiri dari dua golongan, yaitu :

- a. Layanan berupa petunjuk / informasi dan yang sejenis dengan itu yang ditunjukkan kepada orang-orang yang berkepentingan.
- b. Layanan tertulis berupa reaksi atas permohonan, keluhan, laporan, ataupun pemberitahuan.

3. Layanan dengan perbuatan. Layanan ini banyak dilakukan oleh petugas-petugas tingkat menengah ke bawah dengan tingkat keahlian atau keterampilan yang memadai. Layanan ini jarang muncul sendirian,

karena ia lebih sering muncul bersamaan dengan layanan secara lisan. Namun demikian, layanan ini memiliki spesifikasi tertentu yang membedakannya dengan layanan lisan, yaitu orang tidak hanya membutuhkan penjelasan, tetapi juga memerlukan perbuatan atau tindakan atau hasil perbuatan. Mengukur Kepuasan Masyarakat dan Kualitas Pelayanan Publik Perspektif Pemerintah Berkembangnya era servqual juga memberi inspirasi pemerintah Indonesia untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelayanan sektor publik. Salah satu produk peraturan pemerintah terbaru tentang pelayanan publik yang telah di keluarkan untuk melakukan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja unit pelayanan publik instansi pemerintah adalah Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : KEP25/M.PAN/2/2004 tanggal 24 Pebruari 2004 tentang Pedoman Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah. Meliputi 14 indikator yang relevan, valid, dan reliable untuk melakukan pengukuran atas indeks kepuasan masyarakat akan pelayanan publik.

Kemudian definisi Pelayanan publik menurut Kepmen ini adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima layanan, maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal yang baru dalam keputusan ini antara lain mencantumkan kuesioner untuk melakukan survey, juga mencakup langkah langkah penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) serta adanya ketentuan tentang “jumlah responden minimal 150 orang” yang dipilih secara acak, dengan dasar  $(\text{“jumlah unsur”} + 1) \times 10 = (14 + 1) \times 10 = 150$  responden. Selanjutnya penulis dalam mengumpulkan, mengolah dan menganalisis beberapa dimensi/atrubut atau kriteria mengenai kualitas pelayanan yang telah dikembangkan oleh beberapa ahli administrasi. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah menjabarkan 14 indikator dalam keputusan menteri pendayagunaan aparatur negara di atas ke dalam subsub indikator sehingga nantinya akan mempermudah pemahaman para responden dalam memberikan tanggapan atas pertanyaan yang berkaitan dengan indikator-indikator tersebut sebagai untuk dasar pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat. Kemudian Ke-14 indikator yang akan dijadikan instrumen pengukuran

berdasarkan keputusan menteri pendayagunaan aparatur negara di atas adalah sebagai berikut :

a. Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan. Sehubungan dengan hal di atas, dalam sendi-sendi pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain

(1) kesederhanaan yaitu bahwa prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan dilaksanakan oleh yang meminta pelayanan,

(2) Adanya kejelasan dan kepastian mengenai prosedur atau tatacara pelayanan,

(3) Adanya keterbukaan dalam prosedur pelayanan.

Kemudian menurut Carlson dan Schwartz (dalam denhardt, 2003 : 61) menyatakan bahwa ukuran komprehensif untuk servqual sektor publik antara lain

(1) Convenience (kemudahan) yaitu ukuran dimana pelayanan pemerintah adalah mudah diperoleh dan dilaksanakan masyarakat. Sementara itu salah satu unsur pokok dalam menilai kualitas jasa yang dikembangkan Tjiptono (2002 :) antara lain

(1) Accessibility and Flexibility dalam arti sistem operasional atau prosedur pelayanan mudah diakses dan dirancang fleksibel menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.

b. Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya. Sehubungan dengan hal di atas, dalam sendi-sendi pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain

(1) Adanya kejelasan persyaratan pelayanan baik teknis maupun administrasi,

(2) Keterbukaan mengenai persyaratan pelayanan,

(3) Efisiensi persyaratan dalam arti bahwa dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pelayanan serta dicegah adanya pengulangan pemenuhan persyaratan.

c. Kejelasan petugas pelayanan, yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan, serta kewenangan dan tanggung jawab).

Sehubungan dengan hal di atas, menurut Gaspersz (1997 : 2), atribut atau dimensi yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan antara lain :

Kemudahan mendapatkan pelayanan yang berkaitan dengan berkaitan dengan penerimaan pelayanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal. Kemudian Morgan dan Murgatroyd (1994) mengemukakan beberapa kriteria persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan antara lain

- (1) Responsiveness yaitu kesediaan untuk membantu pelanggan dengan menyediakan pelayanan yang cocok seperti yang mereka inginkan,
- (2) Access yaitu mudah melakukan kontak dengan penyedia jasa.

d. Kedisiplinan petugas pelayanan, yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Sehubungan dengan hal di atas, menurut Morgan dan Murgatroyd (1994), beberapa kriteria persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan antara lain

- (1) Reliability yaitu kemampuan untuk melaksanakan pelayanan yang telah dijanjikan dengan tepat waktu,
- (2) Credibility yaitu dapat dipercaya, jujur dan mengutamakan kepentingan pelanggan. Kemudian menurut Carlson dan Schwarz (dalam Denhardt, 2003 : 61) yang mengatakan bahwa ukuran yang komprehensif untuk servqual sektor publik antara lain

- (1) Reliability (keandalan) yaitu menilai tingkat dimana pelayanan pemerintah disediakan secara benar dan tepat waktu,
- (2) Personal attention (perhatian kepada orang) yaitu ukuran tingkat dimana aparat menyediakan informasi kepada masyarakat dan bekerja sungguh-sungguh dengan mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka.

e. Tanggung jawab petugas pelayanan yaitu kejelasan wewenang dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan dan penyelesaian pelayanan. Sehubungan dengan hal di atas, dalam sendi-sendi pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk

menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain

- (1) Kejelasan dan kepastian unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan,
- (2) Keterbukaan mengenai satuan kerja/ pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan.

f. Kemampuan petugas pelayanan, yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat. Sehubungan dengan hal di atas, menurut Tjiptono (2002 : 14) mengemukakan beberapa unsur untuk menilai kualitas jasa yang antara lain

- (1) Professionalism and Skill; yang berkaitan dengan pengetahuan dan keterampilan (intelektual, fisik, administrasi maupun konseptual) yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional. Kemudian Morgan dan Murgatroyd (1994) mengemukakan beberapa kriteria persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan antara lain
- (1) Competence, yaitu menyangkut pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan pelayanan.

g. Kecepatan pelayanan, yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan. Sehubungan dengan hal di atas, menurut Gaspersz (1997 : 2 ), atribut atau dimensi yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan antara lain (1) Ketepatan waktu pelayanan, dimana hal yang perlu diperhatikan berkaitan dengan waktu tunggu dan waktu proses. Kemudian dalam sendi-sendi pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain

- (1) Keterbukaan waktu penyelesaian,
- (2) Ketepatan waktu yaitu bahwa pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

h. Keadilan mendapatkan pelayanan, yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani. Sehubungan dengan hal di atas, menurut Carlson dan Schwartz (dalam

denhardt, 2003 : 61) menyatakan bahwa ukuran komprehensif untuk servqual sektor publik antara lain

(1) Fairness (keadilan) yaitu ukuran tingkat dimana masyarakat percaya bahwa pelayanan pemerintah disediakan sama untuk semua orang. Selanjutnya dalam sendi-sendi pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain (1) Keadilan yang merata yaitu bahwa cakupan/jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diberlakukan.

i. Kesopanan dan keramahan petugas, yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati. Sehubungan dengan hal di atas, menurut Gaspersz (1997: 2 ), atribut atau dimensi yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan antara lain kesopanan dan keramahan dalam memberikan khususnya interaksi langsung. Kemudian Morgan dan Murgatroyd (1994) mengemukakan kriteria persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan yaitu Courtesy, yaitu sikap sopan, menghargai orang lain, penuh pertimbangan dan persahabatan. Selain itu, menurut Zeithaml dkk salah satu dimensi untuk mengukur kepuasan pelanggan antara lain

(1) Assurance yaitu kemampuan dan keramahan serta sopan sanun pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen,

(2) Emphaty yaitu sikap tegas tetapi penuh perhatian dari pegawai terhadap konsumen.

j. Kewajaran biaya pelayanan, yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan. Sehubungan dengan hal di atas, dalam pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997: 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain

(1) Ekonomis yaitu biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan. Kemudian Tjiptono (2002: 14) mengemukakan beberapa unsur untuk menilai kualitas jasa yang antara lain

(1) Reputation and Credibility yaitu pelanggan Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan yang berkaitan dengan lokasi, ruang tempat

pelayanan, kemudahan menjangkau, ketersediaan informasi dan lain-lain,

(2) Atribut pendukung pelayanan lainnya yang berkaitan dengan lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik dan lain-lain. Kemudian menurut Zeithaml dkk salah satu dimensi untuk mengukur kepuasan pelanggan antara lain

(1) Tangibles yaitu yang berupa sarana fisik perkantoran, komputerisasi administrasi, ruang tunggu, tempatinformasi dan lain-lain. Selanjutnya di dalam pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain (1) penilaian fisik lainnya antara lain kebersihan dan kesejukan lingkungan.

n. Keamanan pelayanan, yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan. Sehubungan dengan hal di atas, menurut Morgan dan Murgatroyd (1994) mengemukakan beberapa kriteria persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan antara lain

(1) Security yaitu bebas dari resiko, bahaya dan keraguguan. Kemudian Carlson dan Schwartz (dalam denhardt, 2003 : 61) menyatakan bahwa ukuran komprehensif untuk servqual sektor publik antara lain

(1) Security yaitu ukuran tingkat dimana pelayanan yang disediakan membuat masyarakat merasa aman dan yakin ketika menerimanya. Selain itu, dalam pelayanan prima seperti yang dikutip Warella (1997 : 31) menyebutkan bahwa untuk menilai pelayanan publik yang berkualitas dapat digunakan kriteria-kriteria antara lain

(1) Keamanan yaitu proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan memberikan kepastian hukum bagi masyarakat.

Standar Pelayanan Publik Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan. Standar pelayanan merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi pelayanan dan/atau penerima pelayanan. Standar pelayanan, menurut Keputusan Menteri

Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003, sekurang-kurangnya meliputi:

1. Prosedur Pelayanan, yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu Penyelesaian, yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
3. Biaya Pelayanan, yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan. Biaya (termasuk rinciannya) ini ditetapkan dengan memperhatikan tingkat kemampuan daya beli masyarakat, harga yang berlaku atas barang dan/atau jasa, serta ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundangundangan.
4. Produk Pelayanan, yang akan diterima oleh penerima layanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.
5. Sarana dan Prasarana, yang secara memadai perlu disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Agar mampu Menjelaskan Etika Pelayanan Publik dan Konsekuensi Pelanggaran Etika dalam rangka mendemonstrasikan kompetensi Menerapkan Etos Kerja Pelayanan Publik, maka diperlukan keterampilan kerja yang wajib dimiliki ASN, antara lain Peserta Diklat diharapkan mampu:

1. Mempelajari dan menguasai pekerjaan mereka di bidang administrasi publik;
2. Menjadi pakar di bidang spesialisasi yang mereka pilih;
3. Memelihara pengetahuan dan keterampilan pada tingkat yang tinggi,
4. Menghindari benturan kepentingan dengan menempatkan nilai pengabdian kepada kepentingan publik diatas kepentingan pribadi;
5. Mendisiplinkan pelaku kesalahan dan anggota lainnya yang diyakini merusak reputasi profesi;
6. Mengungkapkan kecurangan dan malpraktik; dan
7. Meningkatkan kemampuan melalui berbagai upaya pengembangan diri, termasuk penelitian, percobaan, dan inovasi.

Administrasi pelayanan publik bersifat dinamis, sehingga agar didapatkan informasi akurat, peserta diklat harus mampu mendapatkan informasi terkini terkait etika pelayanan publik.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi meluncurkan Gerakan Indonesia Melayani. Gerakan ini sebagai salah satu implementasi dari Gerakan Revolusi Mental sebagaimana Instruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016. Menteri Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan, Puan Maharani yang hadir dalam acara itu menyampaikan, bukan hal yang mudah untuk membangun PNS atau ASN yang memiliki jiwa melayani. Puan meminta pelayanan publik yang tidak optimal didobrak dan dirubah. Selama ini masyarakat menilai jika pemerintah tidak optimal dalam memberikan pelayanan kepada publik, hal tersebut harus didobrak serta diubah agar masyarakat dapat merasakan pelayanan yang diberikan pemerintah, ungkap Puan pada acara Sosialisasi Gerakan Indonesia Melayani kepada Kementerian / lembaga di Kantor Kementerian PANRB. Dirinya berharap agar ASN bisa menjadi penggerak utama dan katalisator serta teladan bagi gerakan perubahan tersebut.

Keteladanan ASN dapat diwujudkan melalui praktik pelayanan publik agar semakin baik dan nyata untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat. Pada kesempatan tersebut Menteri PANRB, Asman Abnur, sebagai Koordinator Gerakan Indonesia Melayani, mengatakan bahwa dirinya bertanggung jawab atas terwujudnya perilaku ASN yang melayani. Lebih lanjut Asman Abnur menuturkan, dalam peningkatan kualitas manusia, setiap kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah diminta untuk melaksanakan program sebagai berikut:

1. Peningkatan kapasitas SDM Aparatur Sipil Negara
2. Peningkatan penegakan disiplin aparatur pemerintah dan penegak hukum
3. Peningkatan perilaku pelayanan publik yang cepat, transparan, akuntabel, dan responsif
4. Penrapan sistem penghargaan dan sanksi beserta keteladanan pimpinan
5. Penyempurnaan standar pelayanan dan sistem pelayanan yang inovatif
6. Penyempurnaan sistem manajemen kinerja ASN
7. Penyempurnaan peraturan perundang-undangan
8. Penyederhanaan pelayanan birokrasi
9. Peningkatan penegakan hukum dan aturan di bidang pelayanan publik
10. Melaksanakan peningkatan penyediaan sarana dan prasarana yang menunjang pelayanan publik, agar kualitas pelayanan dapat lebih ditingkatkan lagi (sumber: liputan6.com, Jakarta).

Komisioner Ombudsman RI, Ninik Rahayu menyatakan laporan pengaduan masyarakat terkait “**pelayanan publik**” meningkat dari 5000 laporan pada 2015 menjadi 10.000 lebih laporan pada 2016. Peningkatan jumlah laporan masyarakat kepada pihak Ombudsman ini menunjukkan bahwa masyarakat telah mengetahui hak-hak mereka, kata Ninik Rahayu di Pamekasan, Madura, Jawa Timur, Minggu (5/2/2017). Dari sekitar 10 ribu lebih laporan yang disampaikan masyarakat kepada Ombudsman, kebanyakan tentang sistem layanan pada pemerintahan desa, pelayanan di institusi kepolisian, pelayanan pada penerbitan sertifikat tanah yang dikelola oleh Badan Pertanahan Nasional, pelayanan kesehatan, dan proses pembuatan E-KTP dan juga Akta kelahiran. Laporan pengaduan masyarakat yang berisi keluhan masyarakat terbanyak ialah DKI Jakarta, Sulawesi, dan Medan, terang Ninik Rahayu, seperti dikutip *Antara*. (Liputan6.com,Pamekasan).

Negara Azerbaijan sepakat untuk menjadi guru bagi Indonesia dalam peningkatan pelayanan publik terutama di instansi pemerintahan. Kesepakatan itu ditandai dengan MoU kedua negara yang dilakukan langsung oleh Menteri PANRB Asman Abnur dengan *Chairman of the State Agency of Public Service and Social Innovation under the President of the Republic of Azerbaijan* HE Inam Karinov. HE Karinov dalam kapasitas jabatannya merupakan kepala institusi yang bernama ASAN Xidmat. Institusi ini cukup terkenal sebagai pusat pelayanan publik dan menjadi contoh internasional. ASAN Xidmat merupakan pelayanan terpadu, bukan hanya untuk pelayanan pemerintahan saja, tetapi juga untuk pelayanan swasta atau bisnis. Dengan berbagai inovasi yang dilakukannya, ASAN Xidmat mendapat penghargaan *United Nations Public Service Awards* (UNPSA) di bidang pelayanan publik oleh PBB pada tahun 2015.

Nota kesepahaman antara Kementerian PANRB dengan pemerintah Azerbaijan meliputi kerja sama di bidang elaborasi dari konsep “*one-stop shop*” pusat pelayanan publik dan swasta di Indonesia, desain internal dan eksternal pembangunan pusat-pusat pelayanan terpadu, pengembangan personel pusat pelayanan, peningkatan kapasitas SDM, dan lain-lain. Kerja sama ini merupakan suatu hal yang penting sebagai sarana transfer pengetahuan, dimana Azerbaijan memiliki keunggulan dalam pengelolaan pelayanan publik yang ditandai dengan diperolehnya penghargaan UNPSA, kata Asman Abnur di kantornya (24/7/2017). Nantinya pengalaman itu

akan diterapkan dalam pengembangan Mal Pelayanan Publik yang percontohnya segera akan dibangun di Kota Batam, Jakarta, dan Surabaya pada tahun 2017 ini atau setidaknya di awal tahun 2018. Rencana selanjutnya, Kementerian PANRB merencanakan untuk mengunjungi Azerbaijan pada bulan September 2017 untuk melihat secara langsung best practice di Azerbaijan. Diharapkan dengan adanya kerjasama ini, kualitas pelayanan publik di Indonesia terakselerasi secara signifikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia, tutur Asman Abnur, (Liputan6.com, Jakarta).

Ditengah gencarnya peningkatan pelayanan publik yang tengah dilakukan oleh Pemerintah Kota Tangerang, ternyata masih banyak aparat kelurahan yang belum mengerti tugas dan fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Hal tersebut terungkap ketika Walikota Arief R. Wismansyah melakukan kunjungan mendadak (sidak) ke kantor Kelurahan Sudimara Selatan, Kecamatan Ciledug. Saat sidak, walikota tampak tak puas dan sempat menunjukkan raut muka kecewa. Kekecewaan tersebut terlihat ketika dia mendapati salah satu warga yang harus menunggu lama untuk mendapatkan surat pengantar perekaman e-KTP dari kelurahan. Walikota mengatakan bahwa masa gara-gara mesin foto copy enggak ada, terus warganya suruh nunggu lama begini. Kekecewaan Walikota bertambah ketika melihat kondisi beras yang diperuntukkan untuk keluarga yang tidak mampu “ini beras kondisi begini amat” sambungnya ketika mengecek beras raskin yang kelihatan agak kehitam-hitaman. Buat masyarakat kok kayak begini, coba sambungin ke kepala Bulog, perintahnya. Selanjutnya Walikota juga merasa kecewa lagi ketika melihat taman yang berada persis didepan kantor Kelurahan, yang dipenuhi oleh rumput liar dan sampah. Inilah gambaran beberapa informasi tentang pelayanan publik yang terjadi di beberapa instansi pemerintah, serta rencana perbaikan pelayanan publik yang akan dilaksanakan.

Dengan gambaran informasi diatas, diharapkan akan menjadi referensi bagi aparatur pemerintah terhadap hak dan kewajiban yang harus dilakukan sebagai aparatur pemerintahan.

### **C. Mengatasi Respon Pengaduan yang mengarah kepada tindakan kemarahan sesuai dengan prosedur**

Dalam tindakan pelayanan publik, baik instansi pemerintah maupun swasta menyediakan beragam kemungkinan respon publik, yaitu puas atau tidak puas. Bagi yang puas tentu tidak ada masalah, bahkan bisa berlanjut pada tingkat loyalitas pelanggan. Namun bagi yang tidak puas, kemungkinan akan mengajukan komplain kepada penyedia layanan. Komplain bila disikapi dengan bijak, tentu bukan sesuatu yang negatif, namun justru lebih banyak sisi positif. Bagi organisasi yang dikelola dengan baik, maka model komplain bergerak dari sesuatu yang bersifat kritik atas pelayanan yang diberikan menuju penyampaian pendapat berupa masukan dan saran supaya pelayanan dapat dikelola lebih baik.

Secara umum komplain dapat didefinisikan sebagai bentuk pengaduan atau penyampaian ketidakpuasan, ketidaknyamanan, kejengkelan bahkan kemarahan atas pelayanan mutu barang atau jasa. Jadi komplain merupakan wujud ekspresi ketidakpuasan pelanggan atau penerima layanan atas tindakan yang dilakukan pemberi layanan. Meskipun tidak setiap ketidakpuasan akan diungkapkan, namun pelanggan akan menyampaikan komplain bila merasa pengaduan yang disampaikan mendapat respon positif, tidak menyita waktu dan biaya. Sebaliknya, bila penanganan tidak praktis, maka pelanggan memilih untuk tidak mengajukan komplain.

Ada tiga bentuk respon pengaduan terhadap pelayanan yang mengecewakan, yaitu :

- Exit. Dilakukan oleh pelanggan karena tidak puas dengan pelayanan dengan mencari alternatif pelayanan dari organisasi lain.
- Voice. Dilakukan melalui keluhan pada birokrasi pelayanan, dan;
- Loyal. Memiliki kesempatan untuk "*exit*", namun lebih memilih "*voice*" untuk menyampaikan keluhan.

Bagi sebagian instansi atau organisasi yang bergerak di bidang pemberi layanan, komplain kadangkala dianggap sebagai hal buruk bagi instansi atau organisasi. Padahal keluhan bisa menjadi bermanfaat untuk perbaikan atau meningkatkan kualitas. Bahkan dengan kemampuan mengelola dan merespon keluhan secara positif akan menjadi kunci keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuan, yakni meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan serta meningkatkan profit perusahaan.

## **D. Memberikan Saran Praktis kepada Personel Pelayanan dalam Mengatasi Situasi Pengaduan dan Kemarahan**

### **1. Tetap tenang dan sesuaikan pola pikir Anda.**

Tidak ada yang suka berhadapan dengan orang yang emosi dan berteriak di depan umum. Namun, tugas Anda dalam situasi seperti ini adalah tetap tenang dan menguasai diri. Walaupun Anda merasakan dorongan untuk berteriak balik pada mereka, lawan dorongan itu! Teriakan dan kemarahan hanya akan memanaskan situasi. Sebaliknya, tunjukkan sikap terbaik Anda dalam melayani pelanggan dan hadapi.

- Jangan pernah menggunakan sarkasme atau keramahan palsu. Sikap seperti itu hanya akan menyulut kemarahan pelanggan dan membuat situasi menjadi jauh lebih buruk.

### **2. Dengarkan baik-baik apa yang dikatakan pelanggan.**

Pelanggan yang marah umumnya hanya membutuhkan seseorang sebagai tempat pelampiasan emosi mereka dan hari ini, orang itu adalah Anda. Artinya Anda harus melakukan yang terbaik untuk mendengarkan dengan cermat apa yang mereka katakan. Berikan perhatian penuh pada pelanggan, jangan melihat sekeliling, melamun, atau membiarkan hal-hal lain mengalihkan perhatian Anda. Tatap pelanggan yang sedang bicara dan dengarkan baik-baik apa yang mereka katakan.<sup>[2]</sup>

- Ketika Anda mendengarkan mereka, dengarkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan ini: Apa yang membuat mereka marah? Apa yang mereka inginkan? Apa yang bisa Anda lakukan untuk membantu mereka?

### **3. Pisahkan perasaan Anda dari situasi tersebut.**

Bila seorang pelanggan sangat marah, ia mungkin akan mengatakan sesuatu (atau banyak hal) yang sangat kasar. Perlu diingat bahwa Anda tidak boleh tersinggung. Ia marah pada bisnis, produk, atau layanan yang mereka dapatkan, mereka tidak marah pada Anda sebagai pribadi. Anda harus mengesampingkan perasaan pribadi Anda.

- Namun perlu diingat, bila pelanggan sudah terlalu kasar, atau tampaknya benar-benar mengancam, Anda harus mengatakan pada mereka bahwa Anda akan meminta bantuan pada atasan Anda atau orang lain untuk menyelesaikan masalah tersebut. Ketika Anda berjalan kembali pada pelanggan, ceritakan situasinya pada atasan atau orang yang membantu Anda dan jelaskan mengapa Anda membutuhkan bantuan mereka (misalnya Anda merasa terancam, dll). Bila hal yang buruk terjadi, Anda harus meminta pelanggan untuk pergi.

#### **4.Ulangi permasalahan pelanggan.**

Setelah pelanggan selesai meluapkan emosinya, pastikan Anda tahu tepatnya apa yang membuat mereka marah. Bila Anda merasa belum jelas, ulangi apa yang membuat mereka marah berdasarkan apa yang Anda tangkap, atau ajukan pertanyaan. Mengulang kembali permasalahan tersebut kepada pelanggan akan menunjukkan pada mereka bahwa Anda benar-benar mendengarkan, dan juga untuk memastikan masalah apa yang harus diperbaiki.

- Cara bagus untuk memastikan bahwa Anda mengetahui dengan jelas permasalahannya adalah menggunakan kata-kata yang tenang dan terkendali seperti, “Saya mengerti Anda marah, dan memang benar piza diantar terlambat satu jam ke rumah Anda.”

#### **5.Bersimpatilah secara aktif.**

Menunjukkan simpati akan membantu pelanggan memahami bahwa Anda benar-benar berusaha menolong mereka. Setelah Anda memastikan masalahnya, tunjukkan bahwa Anda merasa sangat menyesal dan benar-benar mengerti kemarahan mereka. Katakan sesuatu seperti<sup>[4]</sup>:

- “Saya benar-benar paham rasa frustrasi Anda. Menunggu piza, terutama ketika sangat lapar sangat tidak enak.”
- “Tidak salah jika Anda merasa terganggu. Pesanan yang terlambat datang memang bisa mengacaukan rencana Anda malam ini.”

#### **6.Minta maaf.**

Biarkan pelanggan tahu bahwa Anda sangat menyesal, terlepas dari apakah menurut Anda mereka terlalu mendramatisir kejadian tersebut. Bersama dengan empati, minta maaf bisa memudahkan Anda. Terkadang, pelanggan yang marah hanya ingin seseorang minta maaf pada mereka karena pelayanan yang buruk. Semoga pelanggan akan tenang setelah Anda meminta maaf atas nama perusahaan.

- Katakan sesuatu seperti, “Saya minta maaf piza pesanan Anda tidak diantar tepat waktu. Anda pasti marah dan saya mengerti sepenuhnya mengapa Anda kesal. Biar saya lihat apa yang bisa kami lakukan untuk membereskan masalah ini.”

**7.Panggil manajer bila pelanggan Anda meminta.** Bila Anda sedang dalam proses menangani satu masalah dan pelanggan meminta Anda untuk memanggil manajer atau atasan Anda, penuhi permintaannya. Namun, bila Anda bisa menghindari keharusan melibatkan manajer, lakukan sendiri. Menangani masalah sendiri akan menunjukkan pada atasan bahwa Anda memiliki kemampuan untuk menghadapi pelanggan yang marah dengan sikap tenang dan terkendali.**an2**

## **E. Mengimplementasikan Prosedur Penanganan Darurat atau Krisis**

Sebagai contoh dalam darurat air misalnya, peristiwa kecil bisa terjadi dalam keadaan suatu daerah tidak mempunyai stok air bersih karena suatu hal seperti kekeringan, PAM bocor, atau sumber air tercemar dan tidak menutup kemungkinan terjadinya penyerangan dan sabotase terhadap fasilitas air. Ini tentunya merupakan tanggung jawab pertama dari PDAM dan Departemen Kesehatan. Kedua instansi ini dan badan terkait lain semestinya merumuskan bersama-sama darurat air ini kemudian merumuskan bersama petunjuk teknis yang disosialisasikan meliputi:

- Bagaimana mendapatkan suatu informasi kejadian secara spesifik
- Pengambilan dan penelitian sampel air (apabila tercemar)
- Pembagian peran dan tanggung jawab
- Prosedur komunikasi (apa, siapa, kapan) meliputi notifikasi internal dan eksternal serta keterangan publik yang tepat
- Keselamatan personel, agar penolong justru tidak menjadi korban dan tidak malah menimbulkan lebih banyak korban
- Identifikasi sumber air alternatif
- Perbaikan, penggantian, dan ketersediaan alat penunjang untuk mengatasi masalah.
- Kerjasama dan koordinasi pihak keamanan jika terjadi pelanggaran keamanan pada fasilitas air publik atau aksi kriminal/teroris lain yang mengancam ketahanan air.

Hal yang serupa juga dapat diterapkan Departemen Pertanian, Perkebunan, Kehutanan dan Departemen Peternakan dalam hal kasus-kasus darurat di departemennya (Darurat Agraria). Hal logistik merupakan perhatian utama dan serius namun bukan satu-satunya dalam penanganan bencana. Hal yang banyak terjadi manipulasi dan korupsi terjadi di sini. Sehingga perlu juga pengawasan dari pihak terkait untuk mengawasi aliran dana dari pemerintah. Selain itu, dana juga bisa berasal dari masyarakat, perusahaan, ataupun pihak swasta asing yang juga perlu dikoordinasikan agar tidak terjadi redundansi ketersediaan logistik sementara di sisi lain terjadi kekosongan logistik karena kurangnya koordinasi.

Kemudian dalam hal Darurat Komunikasi, perlu rumusan jelas dari departemen terkait bekerjasama dengan Perusahaan Telekomunikasi dan tak lupa pada Amatir Radio dalam mengatasi informasi pada saat darurat. Seperti kita ketahui, saat semua infrastruktur komunikasi jatuh, maka satu-satunya yang bisa diandalkan dalam hal ini adalah komunikasi radio yang mana banyak dipakai para anggota Amatir Radio yang tersebar luas di Indonesia. Kemudian informasi tersebut bisa diteruskan melalui media lain saat ditangkap di daerah lain yang masih baik strukturnya. Darurat ini bisa diterapkan tidak hanya saat terjadi bencana saja, melainkan bisa juga terjadi karena keadaan lain seperti kurangnya pasokan energi, serangan teroris, dan sebagainya.

Krisis energi juga memerlukan suatu Rencana Tanggap Darurat. Krisis energi bisa terjadi dalam skala kecil seperti kurangnya pasokan listrik karena gardu induk meledak, dikuasai teroris, dan bencana alam; kurangnya pasokan bahan bakar, dan masalah energi lain. Krisis ini akan terjadi juga dalam keadaan bencana alam, sehingga tanggung jawab Departemen ESDM penting untuk melakukan koordinasi dengan perusahaan-perusahaan energi yang diawasinya untuk mengatasi keadaan darurat seperti ini.

Sarana perhubungan dan transportasi juga memerlukan perhatian khusus saat terjadi bencana sehingga Departemen Perhubungan juga perlu membuat suatu Rencana Tanggap Darurat Transportasi yang tidak hanya berguna saat bencana saja melainkan juga dalam saat kasus kesulitan transportasi lain. Ini juga memerlukan kerjasama dengan pihak kepolisian dan perusahaan-perusahaan penyedia jasa angkutan dan transportasi.

Departemen Kesehatan secara terpisah juga hendaknya mempunyai Darurat Kesehatan yang sifatnya terinci dan detil sampai teknis mulai dari pengatawahan wabah sampai bencana nasional. Kerjasama dengan Departemen Sosial dan pihak terkait yang sesuai dengan jenis darurat kesehatan juga perlu diadakan untuk peningkatan efektifitas penanggulangan keadaan itu.

Peran tak kalah pentingnya adalah masalah keamanan nasional, baik itu saat terjadi bencana ataupun peristiwa-peristiwa lain yang memerlukan perhatian keamanan lebih serius. Seperti kita ketahui, saat bencana kadang terdapat bantuan asing. Oleh karena itu Tanggap Darurat Kemanana perlu disusun pihak Departemen Keamanan secara komprehensif bekerjasama dengan pihak militer, imigrasi, dan intelijen supaya keadaan susah nasional tidak dimanfaatkan pihak asing yang berkepentingan buruk.

Banyak contoh lain yang bisa dikemukakan mengenai pentingnya masing-masing departemen pemerintah untuk mempunyai ER yang jelas dan siap untuk diberi komando terpusat apabila terjadi bencana. Jika masing-masing Departemen sudah mempunyai ER yang jelas, maka saat terjadi bencana, maka komando terpusat segera dibentuk untuk memberi komando kepada masing-masing pusat komando pengatasan darurat di departemen tersebut untuk mengatasi bencana nasional. Sehingga tidak akan terjadi tumpang tindik dan ketidakrapian koordinasi. Jadi, menurut saya penanggulangan bencana oleh satu badan saja tidak cukup, walaupun sudah mempunyai kewenangan luas. Hal ini karena badan tersebut tentunya tidak mengetahui

detil karakteristik masing-masing departemen. Perumusan mendadak dan sekedar koordinasi saja justru akan membuat penanganan menjadi lambat dan tidak tepat sasaran. Pembentukan tim yang tugasnya sudah dilaksanakan oleh badan lain juga menurut saya kurang efektif daripada mendayagunakan tim yang sudah ada (PMI, SAR, dan sebagainya) secara terkoordinasi untuk penanganan dengan reaksi yang lebih cepat dan tepat dikarenakan tenaga yang sudah terlatih. Sehingga dana yang seharusnya untuk membentuk tim baru bisa dialokasikan untuk dana pelatihan PMI, SAR dan sejenisnya untuk meningkatkan kemampuan personelnnya dalam menanggulangi keadaan darurat.

#### **F. Mempersiapkan Sumber daya dan Dukungan yang diperlukan untuk proses Pengaduan**

Masyarakat Indonesia saat ini diberikan kemudahan dalam melakukan pengaduan dan pelaporan terkait pelayanan masyarakat yang diberikan oleh Pemerintah Daerah. Sedangkan kemudahan pengaduan dan pelaporan itu yakni yang berbasis teknologi dan informasi atau menggunakan aplikasi. “Karena Pemerintah Pusat melalui Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan (RB) memberikan kemudahan layanan publik terintegritas antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Sehingga masyarakat hanya mengirim pesan singkat saja melalui Short Message Service (SMS) ke 1780,” kata Sekretaris Deputi Pelayanan Publik Kemenpan RB, R Dwiyoga Prabowo S, Kamis (2/11), usai menemui Bupati Malang di Peringgitan Pendapa Kabupaten Malang. Menurutnya, SMS dari masyarakat itu nantinya akan diolah oleh Kemenpan RB, dan diketahui Staf Kepresidenan, serta Ombudsman Republik Indonesia (RI). Sedangkan dari kiriman SMS pengaduan masyarakat, ada waktu selama tiga hari dalam mengolah pengaduan masyarakat tersebut. Sementara,

pengaduan kita olah dulu yakni untuk memastikan apakah pengaduan dan pelaporan masyarakat itu hoax atau tidak. “Setelah pengaduan masyarakat tidak ada unsur hoax, akan kita teruskan ke Pemerintah Daerah . Dan pemerintah setempat mempunyai waktu lima hari untuk meneruskan kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terkait,” terang Dwiyoga

Dijelaskan, sistem pelayanan pengaduan masyarakat ini telah mengikuti perkembangan zaman, dimana dunia digital bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan layanan publik. Karena pada waktu dulu pengaduan masyarakat melalui kotak pos, namun sekarang ada aplikasinya dan lebih cepat. Sehingga dalam sistem tersebut daerah hanya menyiapkan fasilitas dalam menerima pengaduan yang kita kirimkan. Lantas apakah ada sanksi, bagi daerah yang tak merespon pengaduan masyarakat? Dwiyoga menegaskan, sistem pelayanan pengaduan masyarakat melalui SMS sudah memiliki payung hukum, yaitu yang mengatur sistem tersebut. Sehingga ketika Pemerintah Daerah tidak merespon pengaduan masyarakat karena terjadi pelanggaran atau memberikan pelayanan yang tidak sesuai dengan Standar Operasional Procedure (SOP), maka bisa kita ketahui. “Dan tentunya, bagi daerah yang tidak merespon pengaduan masyarakat, maka ada sanksinya,” ungkap dia. Dwiyoga menyebutkan, ada 157 kota/kabupaten dari 400 daerah se-Indonesia yang telah kita berikan sosialisasi, termasuk Pemerintah Kota (Pemkot) Malang dan Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Malang. Dan setelah kita berikan sosialisasi, maka Pemerintah Daerah harus segera mensosialisasikan kepada masyarakat, agar bisa memanfaatkan layanan tersebut. Selain itu, dirinya juga berharap, dengan adanya layanan pengaduan melalui SMS, masyarakat jangan takut melaporkan apabila mendapatkan pelayanan publik tidak sesuai SOP. Namun, pengaduan maupun pelaporannya benar-benar valid dan tidak hoax.

Ia mencotohkan, saat ada perbaikan atau pembangunan jalan yang dibangun Pemerintah Daerah dengan menggunakan dana APBD, dan ada kecurigaan dalam pembangunan jalan tersebut, maka masyarakat bisa memfoto dan mengirimkannya melalui aplikasi yang kita memiliki yaitu ke 1780. Dari data yang kita terima itu, pihaknya terlebih dahulu mengecek kebenarannya. “Dan jika data yang dikirimkan itu betul, tentunya akan kita olah, lalu kemudian kita kirimkan ke Pemerintah Daerah yang telah diadukan,” tandasnya. Sementara itu, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika (Kominfo)

Kabupaten Malang Nazarudin Hasan T menegaskan, program dari Kemenpan RB sudah kita jalankan di Kabupaten Malang. Sehingga segala fasilitas pendukung termasuk Sumber Daya Manusia (SDM) sudah siap. “Dan jika ada pengaduan dan pelaporan dari masyarakat Kabupaten Malang, maka pihaknya akan langsung meneruskan ke OPD yang diadukan. Sedangkan pihaknya juga akan melakukan sosialisasi kepada masyarakat terkait kemudahan dalam pelayanan pengaduan melalui SMS,” paparnya. [cyn]

### **G. Menyusun Laporan peristiwa krisis untuk di Laporkan kepada Pimpinan**

Roberts dan Yeager mendefinisikan suatu krisis sebagai suatu respons subyektif terhadap suatu peristiwa hidup yang menekan atau traumatik atau sederet peristiwa – peristiwa yang dirasakan oleh seseorang sebagai hal yang berbahaya, mengancam, atau amat mengganggu, yang tidak terpecahkan menggunakan metoda – metoda penanggulangan tradisional.

Suatu krisis berbeda dengan suatu situasi yang menekan. Walaupun merasa tak nyaman dan seringkali kecemasan yang mengusarkan, namun individu – individu sanggup memanfaatkan mekanisme – mekanisme penanggulangan untuk mengatasi suatu situasi yang menekan, sedangkan dalam situasi – situasi krisis, mekanisme – mekanisme penanggulangan lama dari individu – individu itu tidak bekerja dan individu – individu tak sanggup menanggulangi dan mengatasi situasi tersebut (Wright, 1991).

Sebagaimana diilustrasikan sebelumnya, masing – masing orang bisa saja memandang suatu situasi atau peristiwa dalam suatu cara yang berbeda, seseorang bisa saja memandangnya sebagai suatu situasi yang menekan dan mengatasi rintangan tersebut sementara orang lain mungkin saja tak sanggup menyesuaikan diri atau menanggulangi situasi tersebut dan dengan demikian merasakannya sebagai suatu krisis. Perbedaan ini acapkali merupakan suatu akibat dari kepribadian, sumber – sumber, dukungan – dukungan, dan keterampilan-keterampilan penanggulangan dan pengalaman-pengalaman masa lampau – stressor (Roberts dan Yeager, 2009).

Oleh sebab itu, suatu krisis diawali atau diprakarsai melalui suatu kombinasi atau gabungan dari tiga faktor yang saling terkait, yakni:

- (1) Suatu peristiwa yang menekan atau berbahaya

- (2) Persepsi individu tentang peristiwa tersebut
- (3) Kesanggupan dari mekanisme-mekanisme dan sumber-sumber penanggulangan individu untuk mengatasi peristiwa tersebut (Roberts, 2005).

Selama suatu krisis dipandang sebagai hal yang subyektif, terdapat sejumlah peristiwa – peristiwa yang dapat berlaku sebagai suatu peristiwa yang menekan, traumatik atau berbahaya bagi individu – individu, keluarga – keluarga dan/atau komunitas – komunitas. Peristiwa – peristiwa dapat bersifat personal atau swasta (private), yang seringkali mempengaruhi individu-individu dan/atau keluarga-keluarga dan dapat meliputi peristiwa-peristiwa misalnya kehilangan orang yang dikasihi, kontemplasi/ bermenung-menung tentang bunuh diri, pikiran-pikiran yang merugikan diri sendiri atau orang lain, penyerangan atau *victimization* (penipuan atau pengorbanan), transisi-transisi hidup yang sulit (sebagai contohnya perceraian, keuangan, pengangguran, perubahan-perubahan mental atau fisiologis).

➤ **Karakteristik Krisis**

Menurut Roberts, seseorang dalam krisis seringkali dilukiskan oleh adanya karakteristik-karakteristik berikut ini:

- (1) Merasakan suatu peristiwa yang mengendap sebagai hal yang penuh makna dan mengancam
- (2) Kelihatan tak sanggup memodifikasi atau mengurangi dampak dari peristiwa-peristiwa yang menekan dengan metoda-metoda penanggulangan tradisional
- (3) Mengalami meningkatnya rasa takut, ketegangan dan/atau kebingungan
- (4) Memperlihatkan tingginya tingkat rasa tak nyaman subyektif
- (5) Berjalan dengan cepat sampai ke suatu keadaan krisis yang aktif, suatu keadaan ketaksetimbangan.

➤ **Definisi Intervensi Krisis**

Intervensi krisis adalah metode pemberian bantuan terhadap mereka yang tertimpa krisis, di mana masalah yang membutuhkan penanganan yang cepat dapat segera diselesaikan dan keseimbangan psikis yang dipulihkan. Intervensi krisis merupakan suatu intervensi ringkas yang dirancang dan khususnya digunakan untuk membantu individu-individu, keluarga-keluarga dan/atau komunitas-komunitas untuk mengatasi suatu krisis yang dirasakan dan memperbaiki tingkatan penanggulangannya. Suatu krisis adalah suatu istilah subyektif, khususnya dimana krisis dari satu orang akan merupakan tantangan dari orang lain.

Dua orang menghadapi situasi yang sama bisa saja memandang kesanggupannya untuk mengatasi dan menanggulangi peristiwa itu secara sangat berbeda. Satu orang bisa saja bereaksi dengan mekanisme-mekanisme penanggulangannya dan mengatasi peristiwa tersebut, sedangkan mekanisme-mekanisme penanggulangan lama dari orang lain mungkin saja secara tak tepat membahas peristiwa tersebut dan orang itu terlempar masuk ke dalam suatu situasi krisis.

Intervensi krisis berusaha mencoba untuk ikut campurtangan dalam situasi krisis tersebut dengan cara bekerjasama dengan sistem yaitu (keluarga, komunitas) untuk mendapatkan kembali mekanisme-mekanisme penanggulangan yang telah terbentuk dan sumber-sumber atau mengembangkan mekanisme-mekanisme dan sumber-sumber penanggulangan yang baru yang dapat dimanfaatkan untuk menggempur peristiwa yang menekan atau berbahaya dan mencegah masalah-masalah psikologis atau fisiologis lebih lanjut.

Intervensi krisis dapat memberikan suatu kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi dengan cara membangkitkan kekuatan-kekuatan lama, sumber-sumber dan keterampilan-keterampilan penanggulangan dari individu dan, pada waktu yang sama, mendorong perkembangan kekuatan-kekuatan baru, sumber-sumber dan keterampilan-keterampilan penanggulangan yang baru semuanya yang dapat dimanfaatkan ketika menghadapi suatu peristiwa yang menekan atau berbahaya di masa depan.

Menurut Roberts, sasaran akhir dari intervensi krisis itu adalah untuk mendukung/menyokong metoda-metoda pelanggan yang ada atau menolong individu-individu membangun kembali kemampuan-kemampuan penanggulangan dan pemecahan masalah seraya menolong mereka untuk mengambil langkah-langkah konkret ke arah upaya mengelola perasaan-perasaan mereka dan mengembangkan suatu rencana aksi.

#### ➤ **Asal Mula Intervensi Krisis**

Intervensi krisis sebagai suatu teori dan metode formal terutama sekali dikembangkan oleh para psikiatris Amerika pada tahun 1940-an dan 1950-an, khususnya melalui karya-karya dari Erich Lindemann dan Gerald Caplan. Lindemann (1944) mulai mengembangkan suatu teori krisis yang didasarkan atas penelitiannya terhadap reaksi-reaksi dan proses-proses menyedihkan (berduka cita) dari orang-orang yang selamat atau masih hidup dan keluarga serta sahabat-sahabat yang kehilangan orang-orang yang mereka kasihi dalam kebakaran nightclub Coconut Grove di Boston, Massachusetts, dimana 493 orang tewas.

Lindemann menyelidiki tahap-tahap psikologis dari duka cita dari orang-orang yang selamat dan sanak famili, yang meletakkan fondasi dari para pakar teori masa depan untuk lebih lanjut terbangun di atas teori krisis. Caplan adalah salah seorang dari para pakar teori tersebut yang memperluas karya Lindemann dan menghubungkan intervensi krisis dengan konsep-konsep yang digunakan dalam teori sistem-sistem sosial, misalnya homeostasis, keadaan mantap dan ketidaksetimbangan.

Caplan (1961,1964) ber-teori bahwa suatu krisis merupakan akibat dari individu yang mengalami suatu peristiwa dimana mekanisme-mekanisme dan sumber-sumber penanggulangan normal tak sanggup menghadapi secara efektif peristiwa tersebut, yang pada gilirannya mengakibatkan suatu gangguan dalam keadaan mantap si individu tersebut dan selanjutnya, kesukaran atau kesusahan psikologis dan fisiologis. Model kesetimbangan ini dengan demikian memerlukan intervensi/campurtangan dengan individu-individu untuk mengembalikan mereka ke suatu keadaan mantap dimana mereka dapat secara efektif memanfaatkan kekuatan-kekuatan, sumber-

sumber dan mekanisme-mekanisme penanggulangan mereka untuk menjamin pertumbuhan dan perkembangan.

Lydia Rapoport (1962,1967), seorang praktisi pekerjaan sosial, selanjutnya menyusun karya teori krisis dari Caplan (1961) dengan memanfaatkan sistem-sistem sosial, teminologi teori dan mengakui bahwa suatu krisis merupakan suatu disrupsi terhadap keadaan mantap dari individu. Dia berargumentasi bahwa suatu keadaan krisis ditimbulkan oleh tiga faktor yang saling terkait berikut ini, yakni:

- (1) suatu peristiwa berbahaya
- (2) suatu ancaman terhadap sasaran-sasaran hidup
- (3) ketidaksanggupan untuk menanggapi mekanisme-mekanisme penanggulangan yang cukup memadai (Roberts, 2005)

Oleh sebab itu, intervensi krisis memerlukan suatu fokus pada upaya dengan cepat mengembalikan individu tersebut ke suatu keadaan mantap atau homeostasis.

Para pakar teori dan para praktisi dalam pekerjaan sosial dan profesi-profesi kesehatan mental terus berlanjut untuk memperhatikan model intervensi krisis, terutama sekali sehubungan dengan krisis-krisis kesehatan mental (Scott, 1974; Bott, 1976), pertimbangan-pertimbangan etis (O'Hagan , 1986; 1991) atau penggabungan dari pendekatan kognitif dan perilaku (Thompson, 1991). Tulisan-tulisan dan penelitian intervensi krisis yang bertalian dengan profesi pekerjaan sosial tersusun pada karya-karya dari Albert Roberts yang adalah Profesor Pengadilan Pidana di Universitas Rutgers dan yang mengembangkan model intervensi krisis.

Teori intervensi krisis di jaman modern ini masih bisa memanfaatkan terminologi istilah-istilah sosial, tetapi mengakui bahwa intervensi krisis bukan hanya mengembalikan seseorang ke suatu keadaan pra-ada yakni (homeostasis), melainkan juga agaknya melibatkan upaya memperbaiki penanggulangan, kepercayaan, pemecahan masalah, kekuatan-kekuatan dan sumber-sumber untuk memaksimumkan kesanggupan individu untuk mengatasi penekan-penekanan (stressors) di masa depan. Intervensi krisis dipandang sebagai upaya memberikan suatu kesempatan untuk pertumbuhan dan perubahan.

### ➤ **Tujuan Intervensi Krisis**

Tujuan dari intervensi krisis antara lain:

- a) secara klasik bertujuan untuk memutus serangkaian peristiwa yang mengarah pada gangguan kenormalan keberfungsian orang.
- b) untuk mengembalikan individu ke tingkat fungsi sebelum krisis.
- c) untuk mendukung/menyokong metoda-metoda pelanggan yang ada atau menolong individu-individu membangun kembali kemampuan-kemampuan penanggulangan dan pemecahan masalah seraya menolong mereka untuk mengambil langkah-langkah konkret ke arah upaya mengelola perasaan-perasaan mereka dan mengembangkan suatu rencana aksi.
- d) dapat memberikan suatu kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi dengan cara membangkitkan kekuatan-kekuatan lama, sumber-sumber dan keterampilan-keterampilan penanggulangan dari individu dan, pada waktu yang sama, mendorong perkembangan kekuatan-kekuatan baru, sumber-sumber dan keterampilan-keterampilan penanggulangan yang baru semuanya yang dapat dimanfaatkan ketika menghadapi suatu peristiwa yang menekan atau berbahaya di masa depan

### ➤ **Prinsip Intervensi Krisis**

1. Tujuan intervensi krisis adalah mengembalikan individu ke tingkat fungsi sebelum krisis.
2. Penekanan intervensi ini adalah memperkuat dan mendukung aspek-aspek kesehatan dari fungsi individu.
3. Dalam intervensi krisis, pendekatan pemecahan masalah digunakan secara sistematis (serupa dengan proses keperawatan), yang meliputi:
  - a. Mengkaji persepsi individu terhadap masalah, serta mengkaji kelebihan dan kekurangan sistem pendukung individu dan keluarga.
  - b. Merencanakan hasil yang spesifik dan tujuan yang didasarkan pada prioritas.

- c. Memberikan penanganan langsung (misal: menyediakan rumah singgah bila klien diusir dari rumah, merujuk klien ke "rumah perlindungan" bila terjadi penganiyaan oleh suami atau istri).
  - d. Mengevaluasi hasil dari intervensi.
4. Hierarki Maslow. Kerangka kerja Hierarki Maslow tentang kebutuhan dapat membantu menentukan prioritas intervensi, meliputi:
- a. Sumber daya fisik diperlukan untuk bertahan hidup (misal: makanan, rumah singgah, keselamatan).
  - b. Sumber daya sosial diperlukan untuk mendapatkan kembali rasa memiliki (misal: dukungan keluarga, jaringan kerja sosial, dan dukungan komunitas).
  - c. Sumber daya psikologis diperlukan untuk mendapatkan kembali harga diri (misal: penguatan yang positif dan pencapaian tujuan).
5. Petugas intervensi krisis. Peran petugas intervensi krisis mencakup berbagai fungsi seperti berikut ini:
- a. Membentuk hubungan dan mengomunikasikan harapan serta optimisme.
  - b. Melaksanakan peran yang aktif dan mengarahkan, bila perlu.
  - c. Memberikan anjuran dan alternatif (misal: membuat rujukan ke lembaga yang tepat, seperti lembaga kesejahteraan anak atau klinik medis).
  - d. Membantu klien memilih alternatif.
  - e. Bekerja sama dengan profesional lain untuk mendapatkan layanan dan sumber daya yang diperlukan klien.

➤ **Sifat Intervensi Krisis**

Sifat dari pendekatan intervensi krisis adalah penanganan yang harus cepat dapat segera diselesaikan dan keseimbangan psikis yang dipulihkan dalam pemberian bantuan terhadap mereka yang tertimpa krisis yaitu seperti individu- individu, keluarga – keluarga dan/atau komunitas – komunitas dalam jangka pendek pada sifat dasarnya dan berakhir hanya antara satu sampai enam minggu.

## ➤ **Tujuh Tahap Intervensi Krisis**

Model intervensi krisis dari Roberts (1991,2005) terdiri dari tujuh tahap yang dilalui oleh para pekerja (dan para pekerja krisis lainnya) dan klien-klien secara kolaboratif mengalami kemajuan dalam upaya mengatasi suatu situasi krisis tahapan tersebut maju dari satu tahap ke tahap lain, namun dalam kenyataan sesungguhnya, beberapa tahap saling melengkapi atau digunakan saling bergandengan dengan satu sama lainnya. Tahapan itu adalah:

1. merencanakan dan melakukan penilaian krisis dan biopsikososial(lethality)
2. Membuat laporan dan dengan cepat menetapkan hubungan
3. Mengidentifikasi dimensi-dimensi dari masalah-masalah yang ada sekarang
4. Menjelajahi perasaan-perasaan dan emosi-emosi
5. Membangkitkan dan menjelajahi alternatif-alternatif
6. Membuat dan merumuskan suatu rencana aksi
7. Menindaklanjuti rencana dan kesepakatan

Penjelasan:

1. Tahap 1: merencanakan dan melakukan penilaian krisis dan biopsikososial

Tahap pertama melakukan penilaian biopsikososial dengan klien tentang kesehatan klien, baik mental dan fisik, serta sosial. Kesehatan klien dinilai dengan menjelajahi obat yang dibutuhkan (yaitu over the counter obat, obat resep), setiap kebutuhan medis, penggunaan obat-obatan atau alkohol saat ini (termasuk nama obat yang digunakan, lalu digunakan dan jumlah yang digunakan), atau gejala yang timbul akibat dari zat-zat yang telah digunakan. Pekerja sosial harus menanyakan tentang siapa yang mendukung klien apakah lingkungan sosial dan sumber daya yang tersedia. Tahap ini sering dilakukan dalam hubungannya dengan tahap 2.

2. Tahap 2: membuat laporan dan dengan cepat menetapkan hubungan.

Tahap ini sering dilakukan dalam hubungannya dengan tahap 1. Pekerja sosial dapat memulai kontak pertama dengan klien. Pekerja sosial harus cepat membangun hubungan dengan klien dalam rangka untuk mengumpulkan informasi dan bekerja untuk mengatasi situasi krisis. Pekerja sosial harus memanfaatkan pendekatan orang berpusat (Rogers, 1957) di mana mereka menunjukkan keaslian hal bersyarat, positif dan empati dengan klien. Eaton dan Roberts (2009) menekankan pentingnya pertemuan klien dengan pekerja sosial di mana mereka saat menjaga penampilan tenang dan dalam kendali. Sebagai contoh, jika klien menyatakan bahwa dia mendengar suara ibunya sudah meninggal, pekerja sosial seharusnya tidak menanyakan pernyataan ini, melainkan, memungkinkan klien untuk terus mendiskusikan pikiran, perasaan dan pengalaman saat mendengarkan dengan penuh perhatian.

3. Tahap 3: Mengidentifikasi dimensi-dimensi dari masalah-masalah yang ada sekarang

Sambil terus membangun hubungan dengan klien, pekerja sosial harus mulai mengumpulkan informasi tentang situasi krisis dan penyebab masalah. Dalam mengumpulkan informasi ini, pekerja sosial harus menggunakan pertanyaan terbuka yang memungkinkan klien untuk menguraikan masalah dan penyebab masalah tersebut, dan sepenuhnya mengungkapkan pengalaman dan cerita.

4. Tahap 4: Menjelajahi perasaan-perasaan dan emosi-emosi

Tahap ini sering digunakan dalam hubungannya dengan tahap 3 dimana pekerja sosial menggunakan pertanyaan-pertanyaan terbuka dan keterampilan mendengarkan ketika klien menyajikan masalah dan penyebab masalah. Saat klien menceritakan kisahnya, pekerja sosial harus mengangap dan empati, dan harus mengakui dan memvalidasi perasaan klien saat ini dan emosi. Mendengarkan secara aktif oleh pekerja sosial, mencakup mendorong dan mengakui pernyataan, dan pernyataan reflektif, di mana pekerja sosial mencerminkan kembali ke klien semua atau aspek apa yang klien baru saja katakan dalam upaya untuk mendorong klien untuk membahas masalah ini

lebih lanjut serta menjamin pekerja sosial benar menafsirkan pernyataan klien.

Sebagai contoh:

Klien : Saya tidak tahu bagaimana aku bisa terus seperti ini.

Pekerja sosial : Anda kuwalahan. Sesuatu harus berubah.

Pekerja sosial dapat mencerminkan kembali perasaan dan emosi yang tersirat dalam pernyataan dalam upaya untuk mendukung klien dan mendorong dia untuk melanjutkan diskusi dengan pekerja sosial.

Sebagai contoh:

Klien : Saya berharap memiliki seseorang untuk diajak bicara. Tidak ada orang yang memahami apa yang saya alami.

Pekerja sosial : Anda merasa sangat kesepian sekarang.

Tahap ini sangat penting dimana klien merasa bahwa pengalaman mereka, perasaan dan emosi sedang diakui dan didukung.

##### 5. Tahap 5: Membangkitkan dan menjelajahi alternatif-alternatif

Sementara tahap 3 memunculkan masalah klien, tahap 5 mulai merumuskan alternatif untuk masalah ini dan mengidentifikasi untuk menangani masalah ini. Pekerja sosial dan klien bekerja sama untuk mengidentifikasi mengubah individu dan mekanisme koping yang dapat meringankan masalah yang diajukan. Pekerja sosial dapat memulai proses ini dengan mengajukan solusi yang berfokus pada klien dengan pertanyaan dalam upaya untuk membawa kekuatan klien. Dalam proses ini, pekerja sosial dan klien dapat mulai membangun cara-cara alternatif untuk mengatasi masalah, menyajikan serta memastikan pekerja sosial memberi perhatian pada konsekuensi dan pikiran klien dan perasaan tentang setiap alternatif. Meskipun ini harus sebuah proses kolaboratif, mungkin akan ada situasi di mana klien tidak dapat membuat keputusan mengenai alternatif, misalnya, ketika klien memerlukan rawat inap karena kondisi kesehatan atau ancaman-ancaman yang mengganggu.

## 6. Tahap 6: melaksanakan rencana aksi

Alternatif untuk masalah yang diajukan diidentifikasi, pekerja sosial dan klien dapat mulai melaksanakan rencana aksi. Ini adalah asumsi bahwa klien mempunyai mental dan fisik untuk mampu terlibat dalam rencana tersebut, untuk contoh seperti yang disebut di atas, jika klien memerlukan rawat inap segera, Pekerja sosial harus melaksanakan rencana intervensi krisis tanpa melakukan mitra kolaboratif dalam proses pada tahap ini, sehingga pekerja sosial dan klien mengidentifikasi rencana aksi (atau langkah-langkah) yang disepakati untuk dilaksanakan.

## 7. Tahap 7: Menindak-lanjuti rencana dan kesepakatan

Pekerja sosial harus menindaklanjuti dengan klien setelah intervensi krisis awal untuk menentukan status rencana tindakan dan untuk memastikan situasi krisis ini diselesaikan atau ditangani (Eaton dan Roberts, 2009). Sesi tindak lanjut dapat terjadi melalui telepon atau melalui sesi tatap muka.

### ➤ **Kelebihan dan Kelemahan Intervensi Krisis**

Adapun kelebihan dan kelemahan Intervensi Krisis yaitu sebagai berikut:

#### **Kelebihan intervensi Krisis:**

1. Intervensi krisis adalah metode singkat yang difokuskan secara khusus untuk mengurangi krisis situasi dan membantu orang meningkatkan mengatasi mereka, keyakinan dan kemampuan memecahkan masalah. Metode ini dirancang khusus untuk situasi krisis dan dapat diadaptasi oleh pekerja sosial untuk menyalakan berbagai situasi krisis dan cepat meringankan masalah krisis.
2. Karena sifat singkat intervensi krisis, metode ini dapat digunakan dalam hubungannya dengan teori-teori dan metode lainnya. Sebagai contoh, seorang pekerja sosial dapat mengimplementasikan model tujuh tahap krisis intervensi dengan keluarga untuk meringankan krisis saat ini dan kemudian beralih ke teori lain atau metode (yaitu, terapi perilaku kognitif, tugas berpusat pekerjaan sosial) untuk mengurangi

tambahan  
atau yang mendasari masalah.

➤ **Kelemahan Intervensi Krisis:**

1. Intervensi krisis berusaha untuk meringankan masalah yang diajukan dan tidak selalu mampu mengatasi masalah mendasar yang mungkin berkontribusi terhadap masalah yang diajukan, seperti diskriminasi, penindasan dan/ atau kemiskinan (Payne, 2005). Meskipun pekerja sosial dapat menerapkan krisis antar konvensi untuk meringankan situasi krisis, mereka harus memperhatikan mendasari isu-isu yang mungkin berkontribusi terhadap masalah yang diajukan atau krisis, dan di mana mungkin berusaha untuk mengatasi masalah ini melalui tindak lanjut janji atau melalui referensi ke sumber daya lain.
2. Intervensi krisis sulit untuk diterapkan kepada klien yang tidak menerima dengan keterlibatan pekerja sosial. Penilaian intervensi krisis diperlukan pekerja sosial untuk mengumpulkan informasi dari klien atau seseorang yang dapat menjawab pertanyaan pada dirinya atau atas namanya. Tanpa informasi penilaian, pekerja sosial mungkin mengalami kesulitan mengembangkan rencana aksi.
3. Kolaborasi sejati adalah sulit untuk berlatih dalam segala situasi krisis. Ada beberapa situasi di mana pekerja sosial akan harus melaksanakan rencana aksi melawan keinginan klien, seperti menghubungi polisi atau jasa darurat, keburukan untuk menjamin keamanan klien. Meskipun pekerja sosial harus berusaha untuk berkolaborasi dengan klien setiap saat ada beberapa situasi di mana mereka akan dihadapkan dengan pengambilan keputusan tersebut dan ini harus dilakukan bekerjasama dengan seorang supervisor atau kolega.

➤ **Peran Pekerja Sosial dalam Pendekatan Intervensi Krisis**

Ada beberapa peran pekerja sosial untuk mengatasi klien pada pendekatan intervensi krisis, yaitu sebagai berikut:

- a. Sebagai broker (perantara)

Pekerja sosial bekerja sama dengan profesional lain untuk mendapatkan layanan dan sumber daya yang diperlukan klien.

b. Sebagai advisor (nasehat)

Pekerja sosial memberikan anjuran dan alternatif (misal: menasehati kliennya agar membuat rujukan ke lembaga yang tepat, seperti lembaga kesejahteraan anak atau klinik medis).

c. Sebagai conferee

Menurut Middleman dan Goldberg peranan ini menggambarkan dalam suatu situasi dimana dua atau lebih orang yang berkonsultasi bersama, mendiskusikan dan membandingkan opini-opininya, berunding, serta merencanakan kegiatan yang akan dilakukan serta konferensi. Aktifitas utama yang dalam peranan ini adalah upaya pemecahan masalah serta peningkatan proses komunikasi.

Jadi peran pekerja sosial di sini yaitu membentuk hubungan dan mengomunikasikan harapan serta optimisme terhadap kliennya.

d. Sebagai motivator

Pekerja sosial memberikan motivasi atau dukungan kepada klien supaya klien bersedia melakukan perubahan intervensi krisis, bila perlumelaksanakan peran yang aktif dan mengarahkan.

e. Sebagai Fasilitator

Melakukan aksi-aksi yang erat hubungannya dalam hal memberikan kesempatan, mendongkrak semangat, dan daya dukungan bagi hidup klien. Lewat fasilitator, problem klien akan mendapat semacam model yang akan menjembatani ia pada solusi yang diharapkan.

Jadi pekerja sosial disini membantu klien memilih alternatif

f. Sebagai Pendidik

Para pekerja sosial pun haruslah mampu menjadikan dirinya sebagai pendidik. Dalam arti bukanlah sebagai guru, tetapi mengajarkan hal-hal yang selama ini tidak benar dalam masalah klien. Pekerja sosial harus mengaktifkan diri dalam memberikan input positif dan langsung berdasarkan kemampuannya. Salah satu tugas pekerja sosial sebagaipendidik adalah mampu menyampaikan informasi, membangun kesadaran kolektif menggelar

pelatihan yang tepat dan bermanfaat bagi klien, bahkan harus mampu melakukan konfrontasi.

## **BAB IV**

### **MEMELIHARA KEPATUHAN PROSEDUR PELAYANAN**

#### **DALAM PROSES PELAYANAN**

##### **A. Mengkaji Data Historis Pengaduan dan Reaksi Kemarahan Pengguna Layanan**

Data historis, archive transaksi lampau, struk, faktur atau istilah sejenisnya, merujuk pada data dan informasi yang terjadi pada masa lampau. Banyak perusahaan yang memandang sebelah mata terkait data historis dan menganggap tidak penting. Namun sebenarnya seberapa penting data historis bagi perusahaan? Mari kita simak dua cerita berikut.

Di perusahaan distributor produk A. pada suatu hari GM-nya meminta bagian keuangan untuk membuat laporan penjualan pelanggan B berdasar dari faktur penjualan, dimulai dari 5 tahun lalu hingga sekarang. Laporan tersebut akan digunakan untuk program customer relation dan promosi customer loyalty, seperti pemberian diskon karena telah berbelanja x juta rupiah, atau mencari produk-produk untuk ditampung terlebih dahulu sebelum masa pemesanan.

Suatu hari di sebuah perusahaan proyek konstruksi, datang pelanggan dari gedung A yang dibangun 5 tahun lalu. Salah satu tiang penyangga di lantai 3 gedung tersebut bengkok dan bergeser sejauh 30 cm. Pelanggan tersebut datang untuk meminta informasi terkait tim pengerjaan, bahan yang digunakan, cara pembuatan, serta analisa dari kontraktor terkait bengkoknya tiang tersebut.

Selain dua contoh di atas, banyak sekali contoh lainnya terkait pentingnya data historis. Audit keuangan dan pajak salah satunya. Dan dari sana dapat kita lihat bagaimana data historis sebetulnya diperlukan untuk berbagai keperluan strategis perusahaan.

Data historis diperlukan untuk berbagai keperluan strategis perusahaan

Penyimpanan data historis dapat dilakukan secara fisik (manual) atau menggunakan sistem. Bila dilakukan secara fisik, maka penyimpanan data historis harus dilakukan dalam lembaran-lembaran bukti transaksi dan disimpan di gudang. Bagaimana penyimpanan secara fisik bila dibandingkan dengan sistem informasi?

Dari contoh distributor di atas, berapa lama laporan tersebut dapat disusun bila penyimpanan dilakukan secara fisik? Apabila perusahaan distributor itu sudah menggunakan sistem informasi dan memiliki data historis hingga 10 tahun, berapa lama laporan tersebut dapat disusun?

Berapa lama informasi tersebut dapat diperoleh si kontraktor bila penyimpanan dilakukan secara fisik? Apabila kontraktor itu sudah menggunakan sistem informasi dan memiliki data historis hingga 10 tahun, berapa lama informasi tersebut dapat diperoleh?

Sistem informasi mampu menyimpan data historis dalam jumlah besar dengan ukuran fisik yang kecil. Sistem juga mampu mengakses data historis yang tersimpan beberapa tahun dan melakukan pencarian dalam hitungan menit atau jam. Untuk kasus kasus di atas atau kasus-kasus umum seperti audit pajak, penggunaan sistem informasi akan sangat membantu karena mendukung penyimpanan dan akses data historis yang lebih mudah.

Sistem informasi mendukung penyimpanan dan akses data historis yang lebih mudah

Sekarang kita dapat lihat seberapa pentingnya data historis dan bagaimana sistem informasi dapat membantu penyimpanan dan akses data historis. Jadi

partner, bila perusahaan anda sangat memerlukan data historis atau anda berencana mengakses kembali data historis dalam beberapa tahun ke depan, penggunaan sistem informasi sangat dianjurkan.

## **B.Mengkaji Manajemen Resiko dan Perencanaan Respon Penanganan Situasi Krisis**

Pengertian Manajemen Risiko adalah proses mengelola resiko yang mencakup identifikasi, evaluasi, dan pengendalian resiko yang dapat mengancam kelangsungan usaha atau aktifitas perusahaan

Manajemen risiko didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi, mengukur dan memastikan risiko dan mengembangkan strategi untuk mengelola risiko tersebut.

Risiko adalah ketidakpastian akan terjadi suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian menyangkut situasi dimana terdapat suatu kemungkinan terjadi hasil yang tidak menguntungkan.

Risiko merupakan kombinasi dari probabilitas suatu kejadian suatu konskuensi dari kejadian tersebut.

Proses manajemen risiko :

1. Perencanaan manajemen risiko
2. Identifikasi risiko
3. Analisis risiko kualitatif
4. Analisis risiko kuantitatif
5. Perencanaan respon risiko
6. Pengendalian dan monitoring risiko

Jenis jenis risiko menurut sifatnya :

1. Risiko murni, adalah risiko yang terjadi pasti akan menimbulkan kerugian dan terjadinya tanpa sengaja. Misalnya kebakaran, bencana alam, pencurian, dsb.

2. Risiko spekulatif, adalah risiko yang sengaja ditimbulkan oleh yang bersangkutan agar memberikan keuntungan bagi pihak tertentu. Missal utang piutang, perdagangan berjangka, dsb.
3. Risiko fundamental, adalah risiko yang penyebabnya tidak dapat dilimpahkan kepada seseorang dan yang menderita cukup banyak.
4. Risiko khusus, bersumber pada peristiwa yang mandiri dan umumnya mudah diketahui penyebabnya. Misalnya pesawat jatuh, kapal kandas, dsb.
5. Risiko dinamis, yang timbul karena perkembangan dan kemajuan masyarakat dibidang ekonomi, ilmu dan teknologi.

Dapat tidaknya risiko tersebut dialihkan kepada pihak lain, maka risiko dapat dibedakan ke dalam :

- a. Risiko yang dapat dialihkan kepada pihak lain, dengan mempertanggungkan suatu obyek yang akan terkena risiko kepada perusahaan asuransi, dengan membayar sejumlah premi asuransi, sehingga semua kerugian menjadi tanggungan (pindah) pihak perusahaan asuransi.
- b. Risiko yang tidak dapat dialihkan kepada pihak lain (tidak dapat diasuransikan); umumnya meliputi semua jenis risiko spekulatif.

Menurut sumber / penyebab timbulnya, risiko dapat dibedakan ke dalam :

- a. Risiko intern : yaitu risiko yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, seperti: kerusakan aktiva karena ulah karyawannya sendiri, kecelakaan kerja, mismanajemen dan sebagainya.
- b. Risiko ekstern : yaitu risiko yang berasal luar perusahaan, seperti risiko pencurian, penipuan, persaingan, fluktuasi harga, perubahan policy pemerintah dan sebagainya

Resiko dalam manajemen resiko :

1. resiko operasional
2. resiko hazard
3. resiko financial
4. resiko strat

## PENANGGULANGAN RISIKO

Penanggulangan risiko tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara dan pengelolaan berbagai cara penanggulangan risiko inilah yang disebut Manajemen Risiko. Pengelolaan tersebut meliputi langkah-langkah antara lain :

1. Berusaha untuk mengidentifikasi unsur-unsur ketidakpastian dan tipe-tipe risiko yang dihadapi bisnisnya.
2. Berusaha untuk menghindari dan menanggulangi semua unsur ketidakpastian, misalnya dengan membuat perencanaan yang baik dan cermat.
3. Berusaha untuk mengetahui korelasi dan konsekuensi antar peristiwa, sehingga dapat diketahui risiko-risiko yang terkandung di dalamnya.
4. Berusaha untuk mencari dan mengambil langkah-langkah (metode) untuk menangani risiko-risiko yang telah berhasil diidentifikasi (mengelola risiko yang dihadapi).
5. Pengendalian fisik (risiko dihilangkan / diminimalisir) berarti menghapus semua kemungkinan terjadinya kerugian.
6. Pengendalian financial (risiko ditahan, risiko ditransfer)
7. Menahan risiko berarti menanggung keseluruhan atas sebagian dari risiko, misalnya dengan cara membentuk cadangan dalam perusahaan untuk menghadapi kerugian yang bakal terjadi.

## MANFAAT MANAJEMEN RISIKO

- a. Menetapkan kebijaksanaan dan strategi manajemen risiko
- b. Membangun budaya risiko dalam perusahaan
- c. Menetapkan kebijaksanaan risiko internal dan struktur unit usaha
- d. Mendesign dan mengkaji ulang manajemen risiko
- e. Koordinasi berbagai macam kegiatan fungsional
- f. Cepat tanggap terhadap risiko

- g. Menyiapkan laporan tentang risiko kepada dewan direksi
- h. Pemusataan perhatian kepada pekerjaan pemeriksaan internal
- i. Jaminan manajemen risiko telah dilaksanakan dengan benar
- j. Mempermudah identifikasi risiko

### **C. Menelusuri Ambiguitas dalam keputusan penanganan hambatan pelayanan dengan berkonsultasi kepada Pimpinan.**

Kebanyakan pengambilan keputusan dalam organisasi didasarkan pada beberapa hal sebagai berikut.

- a. Rasional terbatas. Manusia memiliki kemampuan berpikir yang rendah termasuk menyelesaikan permasalahan. Sehingga keputusan yang diambil dirancang menggunakan model-model yang disederhanakan.
- b. Intuisi. Pengambilan keputusan intuitif adalah suatu proses tak diciptakan dalam pengalaman yang tersaring. Intuisi adalah kekuatan di luar indra atau indra keenam. Intuisi digunakan bila ada ketidakpastian dalam tingkat yang tinggi, hanya ada sedikit preseden yang diikuti, bila fakta tidak menunjukkan jalan yang jelas untuk diikuti, bila waktu terbatas, dan lain-lain.
- c. Identifikasi masalah. Dalam mengidentifikasi masalah ada dua hal penting yang berpengaruh yaitu (1) masalah yang tampak cenderung memiliki probabilitas terpilih lebih tinggi dibandingkan dengan masalah-masalah yang penting; dan (2) kepentingan pribadi pengambil keputusan cenderung menang daripada masalah-masalah yang penting bagi organisasi.
- d. Pengembangan alternatif. Pengambil keputusan jarang bersedia mengembangkan alternatif baru dan unik. Pengambil keputusan sering menghindari tugas-tugas sulit dan mempertimbangkan alternatif untung ruginya. Pengambil keputusan sering menyederhanakan pilihan keputusan, dengan hanya membandingkan alternatif-alternatif yang sedikit berbeda daripada mencari alternatif terbaru. Pengambil keputusan tidak menguji secara seksama suatu alternatif dan konsekuensinya.
- e. Membuat pilihan. Pengambilan keputusan sering menghindari informasi yang terlalu sarat dan mengandalkan heuristik atau jalan intas penilaian dalam pengambilan keputusan, cenderung berdasarkan informasi yang sudah ada di tangan atau menilai kemungkinan dari suatu kejadian dengan menarik analogi.
- f. Perbedaan individual. Gaya pengambilan keputusan mengidentifikasi terdapat empat pendekatan individual yang berdasarkan cara berpikir dan toleransi pribadi terhadap ambiguitas sehingga menghasilkan empat model gaya pengambilan keputusan. (1) Gaya direktif memiliki toleransi yang rendah akan ambiguitas dan mencari rasionalitas. (2) Gaya analitik memiliki toleransi yang lebih besar terhadap ambiguitas dan menggunakan lebih banyak

alternatif. (3) Gaya konseptual cenderung berpandangan sangat luas dan mempetimbangkan banyak alternatif. (4) Gaya tingkah laku, pengambilan keputusan dititikberatkan pada kemampuan bisa bekerja baik dengan orang lain.

g. Hambatan organisasi. Dalam pengambilan keputusan, manajer dipengaruhi oleh sistem penilaian prestasi, sistem imbalan, rutinitas terprogram, pembatasan waktu, dan preseden historis.

h. Perbedaan budaya. Model rasional tidak mengakui perbedaan kebudayaan namun dalam kenyataannya memberikan pengaruh terhadap seleksi masalahnya dan kedalaman analisis.

#### **D. Mengakses Informasi terkini terkait peraturan dan ketentuan pelayanan**

Indonesia itu merasa hak konstitusionalnya dirugikan atas berlakunya Pasal 1, Pasal 2, dan Pasal 8 Lampiran UU No. 9 Tahun 2017. Kerugian timbul karena pasal-pasal *a quo* memungkinkan lembaga perbankan atau lembaga jasa keuangan melepas tanggung jawab, langsung atau tidak langsung, menjaga rahasia nasabah. Undang-Undang dimaksud memang memungkinkan petugas pajak mengetahui transaksi perbankan atau lembaga keuangan setiap nasabah warga negara Indonesia. Padahal perundang-undangan Indonesia selama ini menjaga kerahasiaan nasabah.

(Baca juga: Dosen FHUI Uji Ketentuan Akses Informasi Pajak ke MK).

Ahli perpajakan yang dihadirkan Pemerintah ke persidangan, Darussalam, mengatakan tidak ada masalah dengan kerahasiaan bank. Dalam skala domestik, kerahasiaan bank sudah dijamin, tak boleh dibocorkan, dan tidak boleh disebarluaskan. Darussalam berpendapat pengaturan akses informasi keuangan untuk tujuan pajak tidak melanggar hak asasi nasabah mengenai kerahasiaan perbankan. “Kalau ada petugas pajak atau ahli yang bertindak untuk membocorkan itu, diancam dengan sanksi pidana,” jelas Darussalam.

Menurut ahli perpajakan itu, ketentuan mengenai akses informasi keuangan untuk kepentingan perpajakan tidak lepas dari situasi dan kondisi perpajakan Indonesia. Indonesia mengalami *shadow economy*, ditambah pelariandana dari Indonesia ke luar negeri. Lagipula, tingkat kepatuhan wajib pajak masih rendah. Penerimaan pajak Indonesia masih didominasi oleh PPH Badan, skalanya 25 kali lebih besar dibandingkan PPH Orang Pribadi. Seharusnya, penerimaan PPH Orang Pribadi lebih tinggi. Itu sebabnya, kata Darussalam, akses informasi petugas pajak ke rekening warga negara di lembaga keuangan dan perbankan diperlukan.

Ditambahkan Darussalam, Indonesia menganut *self-assessment system* dan *world wide tax system*. Dalam sistem ini, wajib pajak diberi kepercayaan penuh oleh Pemerintah untuk menghitung, memperhitungkan,

membayar, dan melaporkan pajaknya sendiri. Melalui *world wide tax system*, Wajib Pajak (WP) juga dikenakan pajak atas penghasilan baik yang bersumber di Indonesia maupun di luar negeri. Pemerintah hanya sekadar melakukan pembinaan, penelitian, dan pengawasan atas kewajiban perpajakan. Menurut Darussalam, Pemerintah boleh mengawasi pelaksanaan pajak. “Pemerintah bisa mengawasi kebenaran kewajiban pajak dari wajib pajak dengan akses informasi keuangan,” tegasnya.

Ahli perpajakan lain yang dihadirkan Pemerintah, Yustinus Prastowo, berpendapat sebagai salah satu negara yang berkomitmen turut serta dalam inisiatif global, Indonesia harus memenuhi syarat yang ditetapkan, dan harus memiliki peraturan nasional sebagai pendukung. Faktanya, kata dia, sejumlah Undang-Undang terkait memuat ketentuan yang bisa menghambat akses informasi dan beresiko menjadikan Indonesia masuk ke dalam kualifikasi negara tak kooperatif. Yustinus berpandangan UU yang dimohonkan uji sudah sejalan dengan komitmen Indonesia mengikuti perkembangan rezim hukum internasional. “UU No. 9 Tahun 2017 telah selaras dengan inisiatif, komitmen, dan standar global, dan juga sejalan dengan fakta dan kebutuhan domestik, justru untuk menciptakan transparansi, akuntabilitas, dan menjadikan pajak sebagai alat untuk memakmurkan bangsa ini,” jelasnya.

Mantan Menteri Keuangan, Muhammad Chatib Basri, menambahkan UU *a quodibuat* Pemerintah dan DPR bertujuan memperbaiki akses informasi untuk kepentingan perpajakan. Uang yang diperoleh dari hasil penataan regulasi akses informasi justru akan dipakai sebaik-baiknya untuk memperbaiki kesejahteraan masyarakat, mengurangi kemiskinan, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kualitas hidup. Dari perspektif ekonomi, Chatib menjelaskan sejak tahun 2012 pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami perlambatan. Selain itu, rasio penerimaan pajak semakin menurun. Sehingga Undang-Undang *a quo* bukan semata untuk meningkatkan rasio pajak tetapi juga memberikan dan menyediakan keadilan bagi semua pembayar pajak.

Dari perspektif Hukum Tata Negara, ahli yang dihadirkan Pemerintah, Refly Harun, berpendapat kerahasiaan data informasi nasabah sebagai suatu hak asasi manusia (hak privasi) tidak bersifat absolut dan dimungkinkan untuk dibatasi melalui ketentuan Undang-Undang. Ia juga berpendapat pembatasan-pembatasan terhadap hak privasi atas data informasi keuangan nasabah dapat dilakukan dan sesuai dengan Pasal 28J UUD 1945.

Ditambahkan Refly, pemberian akses informasi keuangan oleh lembaga keuangan terbatas untuk kepentingan perpajakan kepada otoritas perpajakan. Negara akan lebih mudah melakukan pengawasan pemenuhan kewajiban perpajakan tiap warga negaranya, wajib pajaknya, sehingga wajib pajak cenderung akan semakin patuh. Selanjutnya, penerimaan negara dari sektor pajak akan meningkat. Sehingga roda pemerintahan dan pembangunan dapat terus berjalan. Pemberian akses juga ditujukan untuk mengefektifkan pertukaran informasi antarnegara untuk melawan fenomena global yang erat kaitannya dengan kerahasiaan informasi perbankan dan perpajakan, yaitu penggelapan pajak dan penghindaran pajak, serta untuk menjamin

pengawasan fiskal demi meningkatkan pendapatan negara melalui penerimaan pajak.

Namun, pemohon berpendapat pasal-pasal yang dimohonkan uji bertentangan dengan UUD 1945. Misalnya, Pasal 1 Lampiran UU No. 9 Tahun 2017 sepanjang mengenai frasa ‘pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan’. Pasal 1 Lampiran menyebutkan “*Akses informasi keuangan untuk kepentingan perpajakan meliputi akses untuk menerima dan memperoleh informasi keuangan dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan dan pelaksanaan perjanjian internasional di bidang perpajakan*”

Demikian pula Pasal 2 Lampiran sepanjang mengenai frasa ‘Direktur Jenderal Pajak’ tidak ditafsirkan Menteri Keuangan. Pasal 2 dimaksud menyebutkan “*Direktur Jenderal Pajak berwenang mendapatkan akses informasi keuangan untuk kepentingan perpajakan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 dari lembaga jasa keuangan yang melaksanakan kegiatan di sektor perbankan, pasar modal, perasuransian, lembaga jasa keuangan lainnya, dan/atau entitas lain yang dikategorikan sebagai lembaga keuangan sesuai standar pertukaran informasi keuangan berdasarkan perjanjian internasional di bidang perpajakan.....(2)*”. Pasal 8 menyatakan “*Pada saat Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang ini mulai berlaku..... (1) s/d (5)*”.

Dalam konteks itulah pemohon meminta Mahkamah Konstitusi mengabulkan permohonan dan menyatakan pasal-pasal yang diuji bertentangan dengan konstitusi.

Sebenarnya, potensi pelanggaran hak privasi warga negara itu disebutkan juga ahli Refly Harun. Misalnya, jika terjadi penyalahgunaan informasi perbankan pribadi. Itu sebabnya Refly meminta para petugas benar-benar menjunjung tinggi hak privasi warga negara dan informasi yang diperoleh semata-mata dipakai untuk kepentingan perpajakan. “*Dalam pelaksanaannya selain menjalankan atau meningkatkan diri pada ketentuan-ketentuan prosedural administratif, Dirjen Pajak tetap perlu memperhatikan jaminan dan perlindungan hak privasi warga negara yang terkait dengan informasi pribadi. Selain itu, akses hanya dikaitkan dengan kepentingan perpajakan, tidak untuk kepentingan yang lain,*” ujarnya.

#### **E. Melakukan Konsultasi dengan personel pelaku pelayanan terkait dengan pemahaman akan prosedur dan ketentuan kepatuhan yang harus ditaati.**

Kepatuhan terhadap hukum, norma-norma dan aturan-aturan membantu memelihara reputasi bank-bank, sehingga sesuai dengan harapan dari para nasabah, pasar dan masyarakat secara keseluruhan. Bank yang lalai

menjalankan peran dan fungsi kepatuhan akan berhadapan langsung dengan apa yang dikenal dengan compliance risk yang didefinisikan oleh Basel Committee on Banking Supervision sebagai risiko hukum atau sanksi-sanksi hukum, kerugian keuangan/materi atau tercermarnya reputasi bank sebagai akibat dari pelanggaran terhadap hukum, regulasi-regulasi, aturan-aturan, dihubungkan dengan norma-norma organisasi yang menjadi aturan internal suatu bank. Sementara Bank Indonesia (BI) mendefinisikan risiko kepatuhan sebagai risiko yang timbul akibat bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku, termasuk prinsip syariah bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah.

Namun demikian, yang perlu dipahami betul adalah kepatuhan yang lahir dari sebuah tekanan yang semata-mata karena regulasi akan menghasilkan kepatuhan semu. Kepatuhan semu adalah kepatuhan yang terjadi dan berjalan tanpa pengertian, tanpa "ruh" dan akan sangat mudah berubah berupa pencarian celah-celah untuk rekayasa (tidak patuh) manakala tekanan dan pengawasan mengendur. Oleh karena itu, kepatuhan harus dibangun menjadi sebuah budaya (culture) dan menjadi sebuah mekanisme kerja individual dalam arti terinternalisasi dan terorganisasi secara instinktif. Bank Indonesia menjelaskan bahwa budaya kepatuhan sebagai nilai, perilaku, dan tindakan yang mendukung terciptanya kepatuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk prinsip syariah bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah. Untuk itu, harus dibimbing oleh sebuah perangkat aturan yang benar dan cukup. Benar dalam arti peraturan itu dilandasi input-input yang representatif, diproses dan dilahirkan secara benar serta cukup dalam arti telah mempertimbangkan segala segi termasuk sifat-sifat futuristiknya.

Fakta empiris membuktikan bahwa tidak ada satu bank pun di dunia ini yang mampu survive secara sustainable dengan cara mengabaikan risiko kepatuhan ketika menjalankan usaha. Banyak kerugian yang akan ditanggung oleh suatu bank ketika melanggar kepatuhan. Bahkan, cepat atau lambat, bank-bank yang mengabaikan fungsi kepatuhan akan mengalami kehancuran, tidak terkecuali yang terjadi di Indonesia. Kasus-kasus seperti Bank Duta, Bank Global ataupun Bank Asiatic merupakan sedikit contoh dari sejumlah kejadian yang menunjukkan bahwa risiko kepatuhan bukan saja berdampak pada risiko hukum melainkan juga pada risiko-risiko lain yang berujung pada kehancuran lembaga itu. Secara lebih luas lagi, ketidakpatuhan perbankan,

ketidak patuhan perbankan nasional berpengaruh secara significant terhadap stabilitas perekonomian nasional. Kisruh krisis multidimensi yang melanda Indonesia mulai pertengahan tahun 1997 beberapa tahun lampau adalah bukti nyata. Pakar perbankan menjelaskan bahwa kelalaian perbankan nasional dalam menjalankan peran dan fungsi kepatuhan yang inheren dengan sistem perbankan nasional saat itu, seperti :

1. Pengawasan Intern yang kurang memadai
2. Pelanggaran oleh pemilik/manajemen bank
3. Kurangnya ketaatan terhadap ketentuan kehati-hatian
4. Kecerobohan dalam mengelola bisnis
5. Berbagai penyimpangan yang disengaja; semua itu memberikan dampak yang sangat besar terhadap kehancuran perekonomian nasional secara keseluruhan

Sebaliknya, dengan menjalankan peran dan fungsi kepatuhan secara efektif, suatu perusahaan akan meraih banyak manfaat sehingga mampu meraih dan/atau menangkap peluang-peluang bisnis dari pelaksanaan fungsi kepatuhan. Dengan ungkapan lain dapat dikatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang mengoptimalkan peran dan fungsi manajemen kepatuhan secara berkesinambungan dan secara terus menerus akan mampu menjadi value driver bagi bisnis sebuah bank, bukan sekedar untuk menggugurkan kewajiban dari regulator an sich.

Kepatuhan manajemen risiko sering disatukan sebagai satu konsep. Namun dalam kenyataannya, kepatuhan adalah bentuk manajemen risiko bahwa sebuah perusahaan atau bisnis menganut dalam operasinya. Umumnya, kepatuhan manajemen risiko terkait dengan industri keuangan dan perbankan, yang sangat diatur oleh undang- undang dan peraturan. Faktor-faktor yang perusahaan jasa keuangan, bank dan jenis lainnya bahkan usaha harus mengelola risiko lain yang memerlukan manajemen. Ini termasuk resiko pergantian karyawan, pertumbuhan perusahaan, ekonomi dan teknologi. Masing-masing faktor dapat menempatkan perusahaan jasa keuangan, bank atau jenis lain dari bisnis dan informasi dan produk beresiko. Kepatuhan manajemen risiko sebenarnya adalah sebuah alat yang digunakan bisnis. Kepatuhan adalah kepatuhan terhadap aturan dan peraturan untuk bisnis atau industri di mana bisnis beroperasi. Sebagai contoh, auditor datang

ke bisnis jasa keuangan atau bank secara teratur untuk memastikan bahwa itu beroperasi sesuai dengan aturan dan peraturan.

Umumnya, kepatuhan manajemen risiko dapat dipisahkan menjadi dua kategori utama. Kategori pertama adalah kekuatan eksternal. Yang kedua adalah kekuatan internal. Faktor eksternal terdiri dari orang-orang bahwa perusahaan tidak memiliki kontrol atas. Kekuatan internal, bagaimanapun, adalah orang-orang bahwa perusahaan melakukan kontrol dan dapat mengubah untuk memastikan kepatuhan manajemen risiko berlangsung. Jenis manajemen risiko memerlukan manajer kepatuhan untuk pertama menilai semua risiko internal perusahaan memiliki. Kemudian, manajer harus menetapkan atau daftar keluar cara untuk meminimalkan risiko atau berurusan dengan risiko karena setiap hadiah itu sendiri. Tentu saja, manajemen risiko tersebut harus mematuhi hukum dan peraturan yang organisasi harus mengikuti internal dan sebagai bagian dari industri tertentu. Salah satu cara terbaik yang telah ditemukan perusahaan untuk tetap selaras dengan manajemen risiko kepatuhan adalah untuk menempatkan program kepatuhan bersama-sama. Kedua, itu adalah untuk menempatkan program ini secara tertulis. Item baru harus ditambahkan ke program kepatuhan sebagai masalah timbul atau perubahan undang-undang dan peraturan. Manajer risiko juga akan perlu untuk secara teratur meninjau program kepatuhan untuk menentukan jika ada perubahan, penambahan atau penghapusan diperlukan. Ketika menyusun dan mengelola program, barang-barang seperti kebijakan, prosedur dan kontrol untuk risiko atas harus menjadi fokus utama dari program ini. Program Kepatuhan juga harus sedetail mungkin sehingga setiap orang dalam organisasi tahu persis bagaimana menangani risiko dan situasi yang terjadi dalam bisnis.

#### **F. Menelusuri Dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh personel pelayanan dibawah Kewenangannya**

Dalam proses pemberian pelayanan umum kepada masyarakat, seorang pejabat publik harus melakukan sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan yang baik. Namun pada kenyataannya terjadi cukup banyak pelanggaran.

Pelanggaran-pelanggaran tersebut adalah:

#### 1. Penundaan Berlarut

Seorang pejabat publik secara berkali-kali menunda atau mengulur-ulur waktu dengan alasan yang tidak dapat dipertanggung-jawabkan sehingga proses administrasi yang sedang dikerjakan menjadi tidak tepat waktu sebagaimana ditentukan (secara patut) dan mengakibatkan pelayanan umum tidak ada kepastian.

#### 2. Tidak Menangani

Seorang pejabat publik sama sekali tidak melakukan tindakan yang semestinya wajib dilakukan (menjadi kewajibannya) dalam rangka memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

#### 3. Persekongkolan

Beberapa pejabat publik yang bersekutu dan turut serta melakukan kejahatan, kecurangan, melawan hukum dalam memberikan pelayanan umum kepada masyarakat.

#### 4. Pemalsuan

Perbuatan meniru suatu secara tidak sah atau melawan hukum untuk kepentingan menguntungkan diri sendiri, orang lain dan/atau kelompok sehingga menyebabkan tidak dapat dilaksanakannya pelayanan umum kepada masyarakat secara baik.

#### 5. Diluar Kompetensi

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik memutuskan sesuatu yang bukan menjadi wewenangnya sehingga masyarakat tidak memperoleh pelayanan secara baik.

#### 6. Tidak Kompeten

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik tidak mampu atau tidak cakap dalam memutuskan sesuatu sehingga pelayanan yang diberikan kepada masyarakat menjadi tidak memadai (tidak cukup baik).

## 7. Penyalahgunaan Wewenang

Seorang pejabat publik menggunakan wewenangnya (hak dan kekuasaan untuk bertindak) untuk keperluan yang tidak sepatutnya sehingga menjadikan pelayanan umum yang diberikan tidak sebagaimana mestinya.

## 8. Bertindak Sewenang-wenang

Seorang pejabat publik menggunakan wewenangnya (hak dan kekuasaan untuk bertindak) melebihi apa yang sepatutnya dilakukan sehingga tindakan dimaksud bertentangan dengan ketentuan yang berlaku dan mengakibatkan pelayanan umum tidak dapat diberikan secara memadai.

## 9. Permintaan Imbalan Uang/Korupsi

9.a. Dalam proses pemberian pelayanan umum kepada masyarakat, seorang pejabat publik meminta imbalan uang dan sebagainya atas pekerjaan yang sudah semestinya dia lakukan (secara cuma-cuma) karena merupakan tanggung jawabnya.

9.b. Seorang pejabat publik menggelapkan uang negara, perusahaan (negara), dan sebagainya untuk kepentingan pribadi atau orang lain sehingga menyebabkan pelayanan umum tidak dapat diberikan kepada masyarakat secara baik.

## 10. Kolusi dan Nepotisme

Dalam proses pemberian pelayanan umum kepada masyarakat, seorang pejabat publik melakukan tindakan tertentu untuk mengutamakan sanak famili sendiri tanpa kriteria objektif dan tidak dapat dipertanggungjawabkan (tidak akuntable), baik dalam memperoleh pelayanan maupun untuk dapat duduk dalam jabatan atau posisi dilingkungan pemerintahan.

## 11. Penyimpangan Prosedur

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik tidak mematuhi tahapan kegiatan yang telah ditentukan dan secara patut.

## 12. Melalaikan Kewajiban

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik bertindak kurang hati-hati dan tidak mengindahkan apa yang semestinya menjadi tanggungjawabnya.

#### 13. Bertindak Tidak Layak/ Tidak Patut

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik melakukan sesuatu yang tidak wajar, tidak patut, dan tidak pantas sehingga masyarakat tidak mendapatkan pelayanan sebagaimana mestinya.

#### 14. Penggelapan Barang Bukti

Seorang pejabat publik terkait dengan proses penegakan hukum telah menggunakan barang, uang dan sebagainya secara tidak sah, yang merupakan alat bukti suatu perkara sehingga mengakibatkan pelayanan umum yang semestinya diterima pihak yang berperkara menjadi terganggu.

#### 15. Penguasaan Tanpa Hak

Seorang pejabat publik menguasai sesuatu yang bukan milik atau kepunyaannya secara melawan hak, mengakibatkan pelayanann umum terkait dengan hak tersebut tidak diperoleh sipemilik hak.

#### 16. Bertindak Tidak Adil

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik melakukan tindakan memihak, melebihi atau mengurangi dari yang sewajarnya, sehingga masyarakat memperoleh pelayanan tidak sebagaimana mestinya.

#### 17. Intervensi

Seorang pejabat publik melakukan campur tangan terhadap kegiatan yang bukan menjadi tugas dan kewenangannya sehingga mempengaruhi proses pemberian pelayanan umum kepada masyarakat.

#### 18. Nyata-nyata Berpihak

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik bertindak berat sebelah dan lebih mementingkan salah satu pihak tanpa memperhatikan ketentuan berlaku sehingga keputusan yang diambil merugikan pihak lainnya.

#### 19. Pelanggaran Undang-Undang.

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik secara sengaja melakukan tindakan menyalahi atau tidak mematuhi ketentuan

perundangan yang berlaku sehingga masyarakat tidak memperoleh pelayanan secara baik.

## 20. Perbuatan Melawan Hukum

Dalam proses pemberian pelayanan umum, seorang pejabat publik melakukan perbuatan bertentangan dengan ketentuan berlaku dan kepatutan sehingga merugikan masyarakat yang semestinya memperoleh pelayanan umum.

Substansi permasalahan diatas merupakan kompetensi Ombudsman, jadi apabila masyarakat mengalami pelayanan yang demikian maka dapat dilaporkan ke Ombudsman Republik Indonesia.

## **G. Mengidentifikasin Kendala Pengetahuan dan Keterampilan Personel Pelayanan Untuk dilaporkan kepada Pimpinan**

Berdasarkan konsep sikap, untuk mewujudkan pelayanan prima kepada pelanggan/masyarakat perlu memperlihatkan kemampuan diri dan penampilan seseorang atau kelompok secara optimal.

### ***Kemampuan diri***

Kemampuan diri adalah kemampuan optimal yang harus dimiliki seseorang dalam memberikan pelayanan berkaitan dengan wawasan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya.

### **Penampilan**

Penampilan adalah suatu bentuk citra diri yang terpancar pada diri seseorang dan akan menambah kepercayaan diri seseorang dalam bersikap.

### **Pelayanan pelanggan/masyarakat berdasarkan penampilan serasi.**

Hal-hal yang harus diperhatikan, agar penampilan serasi adalah sebagai berikut.

1. Penampilan serasi dengan berhias diri. Berhias yang rapi dan menarik akan tampaklah penampilan yang serasi, tidak harus mewah dan mahal.
2. Penampilan serasi dengan busana dan aksesoris yang baik, cara berbusana yang baik merupakan ciri khusus yang menunjukkan

kepribadian dan kewibawaan. Berbusana yang baik berarti memperhatikan penampilan diri (*personal appearance*) secara keseluruhan.

3. Penampilan serasi dengan kepribadian dan ekspresi wajah yang simpatik dan menarik. Perilaku simpatik ini mempunyai andil besar dalam menciptakan hubungan yang baik. Oleh karena itu berusaha lah menampilkan ekspresi wajah yang bersahabat.

#### 4. **Pelayanan pelanggan/masyarakat dengan berpikir positif**

Berfikir positif artinya berfikir sehat, logis dan masuk akal (rasional). Untuk memelihara pola berpikir positif ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu :

Melayani pelanggan/masyarakat dengan penuh rasa hormat

1. Menghindari sikap berprasangka buruk terhadap pelanggan/masyarakat
2. Tidak mencari atau memanfaatkan kelemahan pelanggan/masyarakat.

#### 3. **Pelayanan pelanggan/masyarakat dengan sikap menghargai**

Salah satu sifat manusia adalah perasaan yang ingin dihargai dan dihormati. Pelanggan/masyarakat yang merasa dihargai akan termotivasi untuk berinteraksi dengan kita. Sikap menghargai pelanggan/masyarakat adalah sikap memanusiakan dan menempatkan diri pelanggan/masyarakat sebagai orang yang paling penting. Hal ini untuk menjaga dan memelihara kelangsungan hubungan antara instansi dengan pelanggan/masyarakat. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk mewujudkan sikap menghargai pelanggan/masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Setiap pelanggan/masyarakat harus dilayani dengan sebaik-baiknya
2. Jangan sekali-sekali membeda-bedakan pelanggan/masyarakat.
3. Bersikap hormat, ramah, dan gunakan tutur kata yang baik dan santun.
4. Setiap menghadapi pelanggan/masyarakat, pergunkanlah istilah 3S, yaitu senyum, sapa, dan salam.
5. Selalu menjaga perasaan pelanggan/masyarakat dan berbicara jujur.
6. Sigap, cekatan dalam membantu keinginan pelanggan/masyarakat.
7. Selalu tenang dan sabar dalam memberikan segala informasi kepada pelanggan/masyarakat.
8. usahakan sikap menghargai pelanggan/masyarakat secara konsisten, artinya tidak berubah-ubah.

#### 4. **Melayani pelanggan dengan sikap menghargai**

Melaksanakan pelayanan prima berdasarkan sikap dapat pula dilakukan dengan cara melayani kolega dan pelanggan dengan sikap menghargai. Perlu kita sadari bahwa setiap orang ingin dihargai dan dihormati. Demikian pula pelanggan tentu saja ingin dihormati dan dihargai oleh pelayan atau pedagang. Dengan demikian, antara pelayan dan pelanggan hendaknya saling menghormati dan menghargai. Sikap saling menghargai dapat ditunjukkan oleh tutur bahasa yang baik, ekspresi wajah yang sopan, ramah dan simpatik, serta sikap yang bersahabat.

- Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan oleh pelayan atau penjual dalam melayani kolega atau pelanggan dengan sikap menghargai adalah sebagai berikut :
  1. Menyapa kolega atau pelanggan yang baru datang dengan sikap dan tutur bahasa yang baik, ramah, sopan dan bersahabat.
  2. Mendengarkan setiap permintaan kolega atau pelanggan dengan sikap penuh perhatian dan penghargaan.
  3. Menciptakan suasana yang menyenangkan dengan sikap simpatik, sopan santun dan ramah tamah.
  4. Melayani kolega atau pelanggan dengan sikap yang bijaksana tanpa memperhatikan latar belakang dan status sosial pelanggan.
  5. Melayani pelanggan dengan tetap berpikiran positif dan tidak mudah marah.
  
- Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan oleh pelayan atau penjual dalam melakukan pendekatan persuasive kepada pelanggan adalah sebagai berikut.
  1. Memberikan perhatian kepada pelanggan dengan menggunakan tutur bahasa yang baik dan menarik.
  2. Mempelajari terlebih dahulu harapan, kebutuhan, perasaan, dan karakter pelanggan.
  3. Mendengarkan pendapat pelanggan, dengan ramah dan penuh perhatian, kemudian menjelaskan manfaat produk yang telah menjadi perhatiannya.

## **5. Mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan**

Pelayanan prima berdasarkan konsep perhatian dapat diterapkan dengan cara mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan. Cara-cara yang efektif dalam mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan dapat dilakukan seperti berikut ini :

1. Melakukan pendekatan kepada pelanggan dengan sikap yang empati
2. Menghindari sikap mencari-cari alasan
3. Tidak memberikan interpretasi atau penafsiran yang keliru tentang pelanggan
4. Berusaha dengan penuh perhatian untuk mendengarkan permintaan dan kebutuhan pelanggan
5. Mencatat semua kebutuhan pelanggan agar tidak lupa
6. Menanyakan kembali kebutuhan pelanggan jika lupa atau kurang jelas
7. Memberikan penjelasan dengan sejujur-jujurnya tentang kondisi kualitas dan harga barang yang akan dibeli oleh pelanggan

## **6. Mencurahkan Perhatian pada Pelanggan**

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam bisnis jasa pelayanan tidak cukup hanya melakukan proses administrasi dengan cepat saja. Yang terpenting adalah bagaimana para petugas pelayanan mampu memberikan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap para pelanggannya, sehingga pelanggan merasa dirinya dipentingkan, sekaligus ditumbuhkan kepercayaan, rasa aman dan diharapkan dapat ditimbulkan loyalitas yang tinggi terhadap barang dan jasa yang kita tawarkan. Petugas pelayanan merupakan pasukan terdepan yang berhadapan langsung dengan konsumen/pelanggan, sehingga mereka harus betul-betul mengetahui kebutuhan pelanggan, mengetahui cara merespon keinginan pelanggan, memiliki pengetahuan dan keterampilan khususnya ilmu menjual atau seni menjual (*the art of selling*), pandai bicara dan mampu mempengaruhi orang lain. Di samping itu, harus ada upaya-upaya untuk mempertahankan kualitas pelayanan prima tersebut, tidak hanya sekedar untuk memuaskan dalam arti umum saja, tetapi harus juga memiliki kualitas dalam penawaran dan pelayanan yang prima sepanjang waktu.

- Faktor-faktor lain yang juga harus mendapat perhatian dari pimpinan perusahaan jasa pelayanan, khususnya para petugas pelayanan dalam melayani pelanggan, yaitu:

1. Kenalilah diri sendiri, Dengan mengenal diri kita sendiri kita akan mengetahui seberapa jauh kemampuan kita dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

1. Kenalilah barang dan jasa yang kita tawarkan
2. Kenalilah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan dan hargailah kepentingannya
3. Kenalilah karakter pelanggan
4. Berikan perhatian yang sungguh-sungguh terhadap keluhan pelanggan
5. Jagalah sopan-santun saat berkomunikasi dan melayani pelanggan
6. Bersikaplah bijaksana dalam mengambil keputusan, usahakan harus saling menguntungkan kedua belah pihak
7. Tetap menjaga rahasia pribadi pelanggan
8. Usahakanlah pada kesempatan tertentu dapat memberikan motivasi dan saran-saran yang baik yang harus dilakukan pelanggan, menyangkut barang dan jasa yang dibutuhkannya.

#### Memusatkan Perhatian pada Pelanggan

Ada beberapa cara yang harus ditempuh, antara lain:

1. Mendengarkan dengan penuh perhatian semua yang diutarakan pelanggan
2. Menanggapi pembicaraan pelanggan, bila pelanggan mengharapkan tanggapan kita
3. Bila sedang melayani pelanggan, tempatkanlah kepentingan pelanggan pada nomor satu
4. Berusahalah menduga-duga, kira-kira apa saja yang diinginkan pelanggan
5. Bertindaklah tenang maka kita menyejukkan hati pelanggan
6. Perhatikanlah nada bicara kalian, jangan terlampau rendah (kurang percaya diri) dan jangan terlampau tinggi (emosi, kesal atau marah)
7. Perhatikan gelagat pelanggan, apakah positif, negatif atau acuh tak acuh

#### Memberikan Pelayanan yang Efisien

Ada beberapa cara yang harus ditempuh, antara lain:

1. Pergunakan waktu seefisien mungkin
2. Layani pelanggan berikutnya, setelah selesai melayani pelanggan yang pertama
3. Bicaralah seperlunya dengan pelanggan, jangan terlalu banyak basa-basi
4. Tawarkan pilihan lain bila pelayanan dirasakan terlalu lama untuk suatu hal tertentu
5. Jawablah pertanyaan pelanggan dengan singkat, cepat dan tepat, tanpa bertele-tele
6. Layani pelanggan sampai tuntas.

#### Meningkatkan Harga Diri Pelanggan

Cara yang dapat ditempuh, antara lain:

1. Kenalilah kehadiran pelanggan dengan segera
2. Pujilah dengan tulus dan berikan rasa hormat kepada pelanggan
3. Perlakukan setiap pelanggan sebagai orang penting dan perhatikan kepentingannya
4. Jangan menggurui pelanggan walaupun kalian lebih pintar dari pelanggan
5. Tanyakan namanya dengan sopan dan sebut namanya sesering mungkin.

#### Membina Hubungan Baik dengan Pelanggan

Cara yang dapat ditempuh, antara lain:

1. Tunjukkan simpati dan bicaralah dengan penuh perhatian untuk menunjukkan bahwa kita memahami perasaan pelanggan
2. Persilakan pelanggan menanggapi dan berusaha menyelesaikan masalah
3. Layanilah dengan sopan dan penuh keakraban, tetapi tidak terkesan sok akrab

#### Dapat Menentukan Keinginan Pelanggan

Cara yang dapat ditempuh, antara lain:

1. Menanyakan kepada pelanggan apa saja keinginannya
2. Tanyakan kembali kepada pelanggan, apa saja yang diinginkannya
3. Kemudian, tentukan intisari yang diinginkan pelanggan

#### Memberikan Penjelasan

Cara yang dapat ditempuh, antara lain:

1. Jelaskan kepada pelanggan tentang sesuatu hal yang tidak diperkenankan dilakukan, karena suatu hal tersebut semata-mata merupakan kebijakan perusahaan
  2. Bila jasa pelayanan tersebut tidak dapat diberikan kepada pelanggan, jelaskan secara logis dan rasional sehingga pelanggan mengerti dan menerima penjelasan kita.
- Mengalihkan Pelayanan kepada Petugas Lain

Cara yang dapat ditempuh, antara lain:

1. Bila permintaan pelanggan tidak dapat kita layani, segera minta bantuan rekan lain yang mampu mengatasi
2. Segera sampaikan permohonan maaf sambil memperkenalkan rekan kita yang akan membantu memberikan penjelasan lebih lanjut kepada pelanggan.

## **7. Tindakan pelayanan bagi pelanggan internal**

### 8. Pelanggan internal

Adalah orang atau divisi yang berada dalam perusahaan dan memiliki pengaruh pada performa pekerja / perusahaan. Contoh : bagian-bagian pembelian, produksi, penjualan, pembayaran gaji, rekrutmen, dan karyawan. Seperti : bagian pembayaran gaji harus memandang karyawan yang akan dibayar gajinya sebagai pelanggan yang harus dipuaskan seperti menerima pembayaran gaji tepat waktu dan tepat jumlah, tanpa kesalahan administrasi, dan lain lain mutlak diperhatikan oleh bagian pembayaran gaji yang dalam hal ini bertindak sebagai pemasok internal.

### 2. Konsep Kepuasan Pelanggan Internal

Tidak mungkin terjadi “fokus pada pelanggan” tanpa didahului oleh “fokus pada karyawan”. Oleh karena itu, jika kita bicara “fokus pada pelanggan” maka konteks seharusnya adalah “pelanggan internal dan eksternal”. Dalam hal ini terkadang perusahaan lupa. Ia terlalu banyak berkonsentrasi pada pelanggan eksternal, kurang memperhatikan pelanggan internalnya. Biasanya perusahaan memfokuskan layanan pelanggan secara eksternal. Jutaan rupiah dialokasikan untuk kepentingan ini dengan harapan akan berhasil merayu dan mempertahankan pelanggan. Sementara itu, hanya sedikit perhatian yang diberikan pada layanan secara internal. Padahal, layanan pelanggan secara

internal yang buruk berpengaruh pada kepuasan pelanggan penghubung dan pelanggan eksternal.

Agar layanan kepada pelanggan berjalan baik, pastikan komitmen perusahaan/organisasi pada layanan pelanggan secara internal sesuai dengan fokus perusahaan pada perhatian pelanggan eksternal. Ketika berpikir tentang layanan pelanggan kita berpikir tentang karyawan yang melayani pelanggan di konter atau telepon. Tapi sebenarnya layanan pelanggan terjadi juga dalam perusahaan dengan jenis usaha yang lain. Seberapa baik karyawan anda melayani pelanggan internal atau divisi lain. Mutu pelayanan yang diberikan kepada pelanggan eksternal seringkali ditentukan oleh mutu pelayanan yang saling diberikan pelanggan internal yaitu karyawan satu sama lain. Perusahaan diharapkan menciptakan filosofi ‘pelanggan internal’, yaitu dengan cara mendorong partisipasi karyawan dalam melakukan perbaikan pelayanan.

Konsep kepedulian pelanggan akan lebih dipahami apabila seluruh organisasi menyadari bahwa mereka mempunyai pelanggan. Mutu pelayanan yang dipasok ke karyawan dalam organisasi menentukan seberapa baik pelanggan luar dilayani.

Cara meningkatkan mutu pelayanan internal :

- Memahami tentang kebutuhan pelanggan internal.
- Perbaiki proses kerja.
- Standariliasi dan penghargaan.

## **8. Tindakan pelayanan bagi pelanggan eksternal**

### 9. Pelanggan eksternal

Pelanggan eksternal adalah pembeli atau pemakai akhir produk, sering disebut sebagai pelanggan nyata. Pelanggan eksternal merupakan orang yang membayar untuk menggunakan produk yang dihasilkan. Sebagai contoh pasar swalayan (supermarket) yang menerima pembayaran dengan menggunakan kartu kredit. Dalam kasus ini, pelanggan pembayaran (bank) maupun pelanggan pemakai produk (pemegang kartu) harus dipuaskan oleh pasar swalayan yang bertindak sebagai pemasok.

### 2. Prinsip Dasar Kepuasan Pelanggan Eksternal

Kepuasan pelanggan sangat tergantung pada persepsi dan harapan pelanggan. Sebuah perusahaan perlu mengetahui beberapa faktor yang

mempengaruhi persepsi dan harapan pelanggan. Faktor-faktor tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Kebutuhan dan keinginan, yaitu berkaitan dengan hal-hal yang dirasakan oleh pelanggan
2. Pengalaman masa lalu ketika mengkonsumsi produk dan layanan.
3. Pengalaman teman-teman, cerita teman pelanggan tentang kualitas produk dan layanan.
4. Komunikasi melalui iklan dan pemasaran atau persepsi yang timbul dari image iklan.

#### **H. Mengidentifikasi Permasalahan Keterkaitan rantai Pelayanan antar Bidang dan antar Organisasi**

Unsur-unsur pokok yang terkandung dalam pelayanan yang unggul (service excellence), menurut Trigono (1997:58) ada empat yaitu: Kecepatan, ketepatan, keramahan dan kenyamanan. Keempat komponen tersebut merupakan suatu kesatuan yang integrasi, artinya pelayanan menjadi tidak excellence bila ada komponen yang kurang. Kualitas jasa atau layanan yang baik akan dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat terhadap unit organisasi pemerintah yang memberikan layanan secara khusus serta pemerintahan pada umumnya.

Disisi lain kenyataan yang saat ini terlihat oleh mata adalah kinerja pelayanan publik yang cenderung menjadi ukuran kinerja pemerintahan, banyak tuntutan masyarakat yang kian menguat agar pelayanan publik bidang kesehatan lebih responsif atas kebutuhan masyarakat, menerapkan manajemen yang transparan, partisipatif dan akuntabel (Bappenas ; 2011).

Saat ini mungkin strategi mengutamakan pelanggan adalah prioritas utama dalam pelayanan publik. Menurut Carlzon dalam Wasistiono (2003:42), menamakan abad ini sebagai “abad pelanggan”, abad dimana para pengguna jasa diposisikan pada tempat yang paling terhormat (putting customers first).. Hingga saat ini segala upaya peningkatan kualitas pelayanan dilakukan dengan menggunakan pendekatan pelanggan. Kini sudah saatnya pemerintah memperbaiki lagi sistem pelayanan publik bidang kesehatan menjadi lebih baik supaya pemikirin buruk masyarakat tentang kinerja pemerintah tidak semakin buruk dan ada sedikit apresiasi dari masyarakat untuk pemerintah.

## Pelayanan Publik Bidang Kesehatan Masa yang Akan Datang

Saat ini bentuk pelayanan publik kesehatan di Indonesia masih perlu banyak perbaikan lagi. Demi mencapai pelayanan publik yang merata dan sesuai dengan kondisi negara Indonesia diperlukan banyak kerja sama dari semua pihak untuk terjun langsung di dalamnya. Keadaan keuangan ekonomi serta banyaknya penduduk di Indonesia juga menjadi kendala tersendiri untuk pelayanan kesehatan di Indonesia. Jadi, diperlukan beberapa langkah jitu yang tepat pada sasaran untuk mewujudkannya. adalah :

Pertama, melakukan pendataan menyeluruh penduduk negara Indonesia lalu setelah itu melakukan penetapan sasaran. Ini merupakan langkah awal yang baik karena dengan adanya pendataan dan penetapan sasaran kita akan lebih mengetahui langkah konkrit apa saja yang harus dilakukan, sehingga tidak akan terjadi pemborosan waktu dan tenaga.

Kedua, sosialisasi kepada masyarakat di Indonesia secara merata serta pemberian penyuluhan kesehatan secara rutin dan periodik . Langkah ini memang terkesan sangat biasa dan sangatlah umum, namun penting untuk mensosialisasikan kepada semua lapisan masyarakat Indonesia tentang pentingnya menjaga kesehatan serta bagaimana pola hidup yang sehat. Sehingga dari awal kita telah membentuk mindset para masyarakat tentang esensial dari kesehatan itu sendiri. Perlu kerja sama yang baik antara pakar pendidikan dan pakar kesehatan untuk menyusun konsep konkritnya. Sehingga masyarakat bukan hanya mengandalkan pemerintah melainkan berusaha dengan diri mereka masing-masing untuk menjaga lingkungan dan kesehatannya.

Ketiga, pembangunan perpustakaan kesehatan. Untuk mendukung mindset para masyarakat ada baiknya kita memebrikan wadah penunjang supaya mindsettersebut dapat berkembang dengan baik. Perpustakaan tersebut berisi buku-buku tentang kesehatan dan menjaga lingkungan sekitar. Bisa juga di dalam perpustakaan tersebut di tambahkan poster-poster yang menarik sehingga lebih mudah untuk dimengerti dan menarik perhatian serta minat masyarakat sekitar. Perpustakaan ini ditempatkan minimal satu perpustakaan untuk satu daerah atau desa yang jauh dari pusat kota.

Keempat, menambah unit pelayanan kesehatan, seperti: puskesmas atau poliklinik, rumah sakit, dan pusat layanan konsultasi kesehatan, dll khususnya di daerah terpencil serta mengadakan puskesmas keliling yang rutin dilakukan selama satu minggu sekali. Pengembangan konsep ini merupakan langkah kelanjutan dari langkah ketiga. Penambahan fasilitas kesehatan ini sangatlah penting guna menunjang pelayanan publik di Indonesia khususnya di setiap daerah dan desa yang terpencil sehingga dapat memudahkan masyarakat dalam menerima fasilitas pelayanan kesehatan dengan cepat dan efisien. Sesuai dengan amanat UUD 1945 pasal 34 ayat 3 yang menyatakan bahwa “Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak”. Puskesmas keliling dilakukan dengan tujuan supaya masyarakat tidak perlu bersusah payah untuk keluar mencari pusat pelayanan kesehatan yang hingga saat ini masih jauh dari jangkauan.

Kelima, menambah tenaga medis dan menyebarnya di seluruh Indonesia. Cara ini memang sedikit ampuh. Sangat penting untuk menempatkan para tenaga medis di daerah-daerah yang sekiranya sangat minim akan hal itu. Sehingga para masyarakat yang jauh dari jangkauan layanan unit pelayanan kesehatan akan segera mendapatkan pertolongan pertama saat mereka terserang penyakit.

Keenam, pengobatan tradisional. Pengobatan ini terbukti lebih murah dibandingkan dengan pengobatan modern. Kelemahan pada pengobatan ini adalah tidak dapat digunakan pada penyakit yang parah, namun setidaknya dapat sedikit meminimalisir penyakit yang ringan tanpa menggunakan obat yang bermerek mahal. Sehingga pengeluaran biaya yang harus ditanggung pun tidak terlalu besar.

Ketujuh, sistem pembayaran universal dan di setiap acara tertentu adakan pengobatan gratis dengan mengundang masyarakat yang kurang mampu. Pembayaran dalam pelayanan publik kesehatan Indonesia adalah sesuatu yang sangatlah vital karena dengan banyaknya penduduk Indonesia yang masih berada pada garis kemiskinan sangatlah mustahil apabila mereka mengeluarkan uang pribadinya untuk keperluan kesehatan. Untuk urusan perut saja mereka masih sangat sulit untuk memenuhinya. Sistem pembayaran universal yang dimaksud di sini ada kaitannya dengan sistem asuransi yang sekarang sedang diberlakukan di Indonesia. Namun yang harus digarisbawahi disini adalah tidak semua masyarakat bisa mendapatkan biaya

universal ini. Hanya diperuntukan kepada masyarakat yang secara finansial masih sangat kekurangan. Memang harus kita akui, bahwa tidak ada sistem kesehatan terutama dalam pembiayaan pelayanan kesehatan yang sempurna, setiap sistem yang ada pasti memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Namun sistem pembayaran pelayanan kesehatan ini harus bergerak dengan pengawasan dan aturan dalam suatu sistem kesehatan yang komprehensif, yang dapat mengurangi dampak buruk bagi pemberi dan pencari pelayanan kesehatan sehingga dapat terwujud sistem yang lebih efektif dan efisien bagi pelayanan kesehatan di Indonesia.

Kedelapan, melakukan pengawasan secara continue pada setiap instansi. Ini perlu dilakukan mengingat akan sifat lumrah manusia yang sering lalai. Dalam hal ini sebagai salah satu bentuk keseriusan pemerintah. Sehingga suatu sistem yang berada didalamnya bisa semakin tertata dan terarah. Pengawasan ini bisa berupa controlling rutin di setiap bulan atau dengan cara setiap instansi memberika laporan rutin ke depkes ataupun kemenkes.

### **I. Menyimpulkan Kemampuan organisasi memenuhi pelayanan yang dibutuhkan**

pelayanan pada dasarnya didefinisikan sebagai aktifitas seseorang, sekelompok dan/atau organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Jadi dapat dikatakan bahwa dalam pelayanan terdapat dua aspek yaitu seseorang/organisasi dan pemenuhan kebutuhan. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No: 63/KEP/M.PAN/7/2003 sebagai berikut: Pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundangundangan. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam keputusan No.63 tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan 9 Publik menyatakan bahwa “hakikat layanan publik adalah pemberian layanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan dari kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat”. Pernyataan ini menegaskan bahwa pemerintah melalui instansi-

instansi penyedia layanan publik, mereka bertanggung jawab memberikan layanan prima kepada masyarakat. Dengan demikian pelayanan publik adalah pemenuhan keinginan dan kebutuhan masyarakat oleh penyelenggara negara. Sedangkan menurut Mahmudi (2010:223), pelayanan publik adalah: Segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, aparatur pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya. Dengan demikian pelayanan publik menurut Mahmudi adalah kegiatan pelayanan oleh penyelenggaraan layanan publik untuk pemenuhan kebutuhan publik. Menurut Moenir (2002:88), dalam pelaksanaan suatu pelayanan publik, terdapat beberapa faktor yang mendukung yaitu:

1. Kesadaran pegawai Adanya kesadaran dari pegawai mengenai tindakan terhadap tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga membawa pengaruh yang positif dan menimbulkan pelayanan yang baik.
  2. Adanya aturan Adanya aturan dalam organisasi mutlak diperlukan agar organisasi dan pekerjaan dapat berjalan teratur dan terarah.
  3. Faktor organisasi Yaitu merupakan pengaturan dan mekanisme kerja (sistem, prosedur, dan metode) yang harus mampu menghasilkan pelayanan yang memadai.
  4. Faktor kemampuan dan keterampilan Dengan kemampuan dan keterampilan yang memadai maka pelaksanaan tugas/pekerjaan dapat dilakukan dengan baik, cepat dan memenuhi keinginan semua pihak sehingga menimbulkan pelayanan yang memuaskan.
  5. Faktor sarana pelayanan Adanya sarana pelayanan yang memadai dan mencukupi sehingga tercipta efektifitas dan efisiensi suatu pelayanan. Berdasarkan beberapa pengertian pelayanan publik di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah proses aktifitas/kegiatan pemberian layanan yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
2. Prinsip Pelayanan Publik Berdasarkan keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 tentang

pedoman umum penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip sebagai berikut:

a. Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik yang tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan dilaksanakan.

b. Kejelasan, yaitu mencakup kejelasan dalam hal:

1. Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik

2. Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan public

3. Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran

c. Kepastian waktu, yaitu pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

d. Akurasi, yaitu produk layanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.

e. Keamanan, yaitu proses dan produk pelayanan publik meberikan rasa aman dan kepastian hukum.

f. Tanggungjawab, yaitu pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang dirujuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyesuaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.

g. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyedia sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)

h. Kemudahan akses, yaitu tempat dan lokasi serta sarana dan pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi telematika.

i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, yaitu pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.

j. Kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung layanan, seperti tempat parkir, toilet, tempat ibadah dan lain-lain. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa penyelenggara pelayanan publik harus memenuhi prinsip

kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggungjawab, kelengkapan sarana prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, dan kenyamanan.

3. Kualitas Pelayanan Publik Kualitas pelayanan publik merupakan tolak ukur untuk menentukan bagaimana kinerja layanan publik di suatu lembaga penyedia layanan publik. Terkait kualitas pelayanan publik menurut pasalong (2010:132) sebagai berikut: Kualitas pada dasarnya merupakan kata yang menyandang arti relatif bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya itu terpenuhi berarti kualitas suatu hal yang dimaksud dapat dikatakan baik, sebaliknya jika persyaratan tidak terpenuhi maka dapat dikatakan tidak baik. Secara teoritis, tujuan pelayanan publik pada dasarnya adalah memuaskan masyarakat. Sinambela (2006:6) menjelaskan bahwa, untuk mencapai kepuasan dituntut kualitas pelayanan prima yang terdiri dari:

a. Transparansi, yakni pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas, yakni pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Koordinasi, yakni pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

d. Partisipasi, yakni pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.

e. Kesamaan hak, yakni pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apa pun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial, dan lain-lain.

f. Kesenambungan hak dan kewajiban, yakni pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik. Kualitas pelayanan publik tersebut, dalam Mahmudi (2010:228) adalah asas.

## **J. Membuat Usulan Perbaikan untuk dilaporkan kepada Pimpinan**

Organisasi sebagai living organism akan selalu berubah dan berkembang serta bersesuaian dengan tuntutan masyarakat dan perubahan ekologiannya. Namun sensitivitas organisasi dalam merespon tuntutan dan perubahan tersebut sangat bervariasi. Ada organisasi yang dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan, ada pula yang sangat lambat. Bahkan tidak sedikit organisasi yang tidak dapat bertahan hidup oleh karena tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya.

Organisasi berbasis kinerja merupakan organisasi ditinjau dari segi proses, dimana ia bersifat lebih dinamis. Namun untuk mewujudkan organisasi berbasis kinerja harus didukung struktur organisasi yang efisien dan efektif. Mark G. Popovich memperkuat perlunya dukungan struktur organisasi (wadah) yang efektif dan efisien bagi organisasi berbasis kinerja tinggi.

("Organisasi Berkinerja Tinggi adalah organisasi dimana para anggotanya selalu berusaha menghasilkan sesuatu atau memberikan pelayanan yang lebih baik walaupun sumber daya yang dimilikinya kurang memadai. Mereka selalu berusaha meningkatkan produktivitas dan kualitas yang dihasilkan secara terus menerus untuk rmenuju pencapaian misi organisasi"). Berdasarkan definisi tersebut terdapat beberapa hal penting yang dapat dijelaskan bahwa:

- a. Dalam organisasi yang berkinerja tinggi proses transformasi dan melestarikan perubahan sangat bergantung kepada individu-individu yang ada dalam organisasi tersebut dan orang-orang di luar organisasi terutama bagi mereka yang berkaitan dengan kinerja organisasi tersebut.
- b. Untuk menjadi organisasi yang berkinerja tinggi harus melibatkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi. Inisiatif untuk menjadikan organisasi berkinerja tinggi tidaklah selalu harus datang dari pimpinan tertinggi suatu organisasi, akan tetapi arahan, bimbingan, dorongan ataupun pemberian motivasi sangat dibutuhkan dari pimpinan tertinggi.
- c. Dalam upaya mewujudkan organisasi berbasis kinerja fokus perhatian individu (personel) harus ditujukan pada pencapaian hasil yang telah ditetapkan. Oleh karena itu batasan-batasan tingkatan hirarki yang selama ini dilaksanakan secara kaku harus ditinggalkan.

- d. Organisasi yang berkinerja tinggi selalu berfokus pada pencapaian misinya.
- e. Individu-individu dalam organisasi yang berkinerja tinggi seharusnya memanfaatkan sarana-sarana yang ada dalam organisasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi, walaupun sarana-sarana tersebut sangat terbatas.
- f. Organisasi berkinerja tinggi selalu dinamis, dalam arti organisasi selalu berkembang dan berubah untuk merespons kebutuhan-kebutuhan organisasi dan lingkungannya yang selalu berubah (LAN; 2004:12).

Dari pengertian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa karakteristik organisasi berbasis kinerja adalah:

- a. Mempunyai misi yang jelas.
- b. Menetapkan hasil yang akan dicapai dan berfokus pada pencapaian keberhasilan tersebut.
- c. Memberdayakan para personelnnya.
- d. Memotivasi individu-individu dalam organisasi untuk meraih sukses.
- e. Bersifat fleksibel dan selalu dapat menyesuaikan diri dengan kondisi yang baru.
- f. Selalu berkompetisi meningkatkan kinerja.
- g. Selalu menyempurnakan prosedur kerja demi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat.
- h. Selalu berkomunikasi dengan stakeholders atau pihak yang terkait dengan organisasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan amanat Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah bahwa, kompetensi pemerintahan menjadi syarat bagi kompetensi pegawai ASN dalam penyelenggaraan pelayanan publik terkait urusan pemerintahan dalam negeri. Adapun kompetensi tersebut meliputi:

1. Kebijakan Desentralisasi;
2. Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah;
3. Pemerintahan umum;
4. Pengelolaan keuangan Daerah;

5. Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah;
6. Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD; dan
7. Etika Pemerintahan.

## **B. Saran**

Dalam memahami kompetensi Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Unit Pengembangan Kompetensi (UPK) Mengendalikan Proses Pelayanan, ada beberapa hal untuk menjadi perhatian sebagai berikut:

1. Perlunya bagi para pemangku kepentingan dalam pengembangan Urusan Pemerintah yang menjadi kewenangan daerah perlu mengendalikan proses pelayanan untuk memaknai secara mendalam fungsi-fungsi pemerintahan yang baik.
2. Pemahaman yang mendalam tentang nilai dasar, kode etik, kode kepribadian dalam memaknail Urusan Pemerintah yang menjadi kewenangan daerah.
3. Perlu memberikan ke dalam materi tentang Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah secara sistematis terpadu dan berkelanjutan.
4. Perlu dibangun komunikasi intensif berkenaan implementasi Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah.
5. Perlu membuat Posko dalam menangani pengaduan dan respon kritis pengguna layanan
6. Perlu selalu mengakses informasi terkini terkait peraturan dan ketentuan pelayanan.

## DAFTAR PUSTAKA

Anonim. 1997. Undang-Undang No. 23 Tahun 1997 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup.

\_\_\_\_\_ 1997. Undang-undang No. 16 Tahun 1997 Tentang Statistik

\_\_\_\_\_ 2003. Undang-undang No. 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

\_\_\_\_\_ 2004. Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

\_\_\_\_\_ 2004. Undang-undang No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah.

\_\_\_\_\_ 2004. Undang-undang Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

\_\_\_\_\_2014. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

\_\_\_\_\_2005. Peraturan Pemerintah No. 58 tahun 2005 Tentang Pengelolaan Keuangan Daerah

\_\_\_\_\_2005. Peraturan Pemerintah No. 65 tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan SPM.

\_\_\_\_\_2008. Peraturan Pemerintah No. 6 tahun 2008 tentang Pedoman Evaluasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.

\_\_\_\_\_2006. Permendagri No. 13 tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah.

\_\_\_\_\_Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2013 Tentang Pedoman Pengembangan Sistem Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri Dan Pemerintahan Daerah

\_\_\_\_\_Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 85 Tahun 2017 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri

\_\_\_\_\_Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 100/3771/SJ Tentang Pedoman Umum Penyusunan Pedoman Umum Penyusunan Standar Perangkat Pembelajaran Pemerintahan Dalam Negeri (SP2PDN);

Hadjon, PM (penyunting).1994, *Undang-Undang Hukum Administrasi Umum Naskah 1992/1993*, tidak diterbitkan.

Harbani Pasolong. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta  
<http://ateisindonesia.wikidot.com/Pengambilan> Keputusan Secara Etis

<http://jameswidodo-heart.blogspot.com/2009/11/> Pengambilan Keputusan-Etis-dan-faktor.

<http://sheetdicx.wordpress.com/2010/01/13/pelanggaran-kode-etik-profesi-it-dan-peraturan-perundangan>

Idup Suhady, dkk. 2001, *Dasar-dasar Good Governance*-Bahan Ajar Diklatpim Tingkat IV, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.

Katsoff, Louis O, **Pengantar Filsafat**, Tiara Wacana, Yogyakarta, 1996

Kompas.com, Selasa, 28 November 2017, 12.09 WIB

Kjaer, Anne Mette.2004, *Governance*, Polity Press, Cambridge, UK, 2004.

Kusmanadji.2003.Etika Bisnis dan Profesi.Jakarta:Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.

Marbun, SF dan Mahfud MD.1987, *Pokok-pokok Hukum Administrasi Negara*, Liberty, Yogyakarta.

Osborne, David, dan Plastrik, Peter.1997, *Banishing Beuracracy, The Five Strategis for Reinventing Government*, Massachussets, Addition Westly Publishing Company, Inc.

Sarimah,Ucok.2008."Etika Profesi Pegawai Negeri Sipil Departemen Keuangan Republik Indonesia".Tangerang: Sekolah Tinggi Akuntansi Negara.

Thalhah, HM.2007, *Menggugat Fungsi DPRD Dalam Mewujudkan GoodGovernance dan Clean Governmnet*, Total Media, Yogyakarta.

Wahyudi, Kumorotomo. 1992. *Etika administrasi Negara*. Rajawali Pers, Jakarta.