

DASAR-DASAR PELAYANAN INSTANSI PEMERINTAH MENUJU PELAYANAN PRIMA: Suatu Telaah Teoritis

Oleh : Tri Yuniningsih

ABSTRACT

Public service in the public administration reform in Indonesia is facing a crucial agenda, since there are many aspects of society's life are still served by the government or related to government affairs. Society-based public service concept as an effort of creating excellent (highly satisfying) service is the responsibility of every government apparatus in all governmental fields, in line with his or her job and duty. In delivering public service, ethics should be heavily considered since its application determines people's image about the government. Delivering an excellent public service is not an easy business, since it needs a good cooperation among all related elements, especially human resource. To enhance the effectiveness and efficiency of public service it is recommended that the government should play the function of steering rather than providing. Besides, the public should be empowered and asked for a better cooperation with the government. Finally, better public service management should be applied to enable government institutions provide excellent service.

Keywords : reform, excellent service, public service.

A. Pendahuluan

Reformasi administrasi yang dijalankan secara terus-menerus memang seharusnya dilakukan, hal ini sebagai perwujudan dari keinginan masyarakat dan pemerintah guna mewujudkan suatu pemerintahan yang baik, bersih, dan berwibawa (*Clean and good governance*)

Pemerintahan pada hakikatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri tetapi untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang me-

mungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998 : 139). Paradigma penyelenggaraan pemerintahan telah terjadi pergeseran dari paradigma *rule government* menjadi *good governance* pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan dan pelayanan publik (*public services*) menurut paradigma *rule government* senantiasa lebih menyandarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berbeda dengan paradigma *good*

governance dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik tidak semata-mata didasarkan pada pemerintah (*government*) atau negara (*state*) saja, tetapi harus melibatkan seluruh elemen, baik di dalam intern birokrasi maupun di luar birokrasi publik (masyarakat).

Adanya pergeseran paradigma pelayanan instansi pemerintah yang mendasar di berbagai bidang kehidupan manusia menjadikan tantangan bagi administrasi publik, sejalan dengan meningkatnya kebutuhan terhadap pelayanan masyarakat yang efisien dan responsif. Pelayanan terhadap masyarakat diharapkan dapat memainkan peranan penting dalam upaya peningkatan daya saing dan pembangunan nasional, bukan sebagai sumber inefisiensi dan ketidakpastian yang memungkinkan terjadinya praktik-praktik maladministrasi. Osborne dan Ted Gabler dalam bukunya *Reinventing Government* mengemukakan sepuluh prinsip mewirausahakan birokrasi sebagaimana yang telah diterapkan pada zaman pemerintahan Bill Clinton (AS) dan telah menghasilkan kesuksesan yang ditandai dengan terjadinya penghematan yang cukup besar dalam pengeluaran pemerintahan dari reformasi administrasi publiknya. Dalam prinsipnya yang keenam, pemerintah diharuskan berorientasi pada pelanggan (*Customer Driven*

Government) yaitu, pemerintah yang meletakkan pelanggan sebagai hal yang paling depan. Oleh karena itu kepuasan pelanggan ditempatkan sebagai sasaran penyampaian tujuan, dengan mendengar suara pelanggan. Dengan memperhatikan kebutuhan dasar pelanggan dan memperhatikan hukum pelanggan, pemerintah lebih responsif dan inovatif. Lebih lanjut Osborne kembali mengemukakan bahwa pemerintah yang wirausaha adalah pemerintah yang meletakkan pelanggan pada barisan terdepan, sehingga pemerintah harus lebih responsif terhadap apa yang mereka inginkan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Keberhasilan beberapa pemerintahan negara maju dalam menerapkan prinsip-prinsip *Reinventing Government* mendorong pemerintah Indonesia untuk mencoba menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Di sini terjadi pergeseran paradigma birokrasi, kalau selama ini birokrasi dalam pelayanannya cenderung melayani kebutuhan birokrasi sekarang birokrasi harus berubah untuk lebih responsif dalam memberikan pelayanan yang bersifat memenuhi kebutuhan pelanggan atau masyarakat. Kebutuhan masyarakat dewasa ini berkaitan dengan pelayanan usaha pemerintah adalah kebutuhan akan adanya pelayanan yang memuaskan,

apabila harapan dan kebutuhan tersebut sudah tercapai maka harapan tercapainya pelayanan prima dapat terwujud. Dalam bagian berikutnya penulis akan lebih detail membahas mengenai dasar-dasar pelayanan aparatur pemerintah dalam rangka pencapaian pelayanan prima dan etikanya. Selain itu akan diuraikan pula perlunya pengelolaan pelayanan publik yang mengarah pada pelayanan prima (memuaskan)

B. Pembahasan

Pada prinsipnya ada dua tugas utama suatu negara yaitu: (1) mengatur dan mengendalikan kekuatan-kekuatan sosial masyarakat agar tidak bertentangan dan membahayakan; (2) mengorganisasi dan mengintegrasikan kegiatan manusia, golongan-golongan ke arah pencapaian tujuan masyarakat.

Dalam pembukaan UUD 1945 secara tegas dinyatakan bahwa tugas umum pemerintah negara kesatuan RI adalah melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berlandaskan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial. Untuk mencapai pelaksanaan tugas negara dibutuhkan suatu aparatur negara yang berkualitas. Aparatur negara yang memiliki

kemampuan dalam melayani, memenuhi kebutuhan, menanggapi keluhan masyarakat secara memuaskan, sesuai dengan ekspektasi mereka melalui kebijaksanaan dan perangkat hukum yang berfungsi sebagai acuan serta pengaturan agar kekuatan sosial dan aktivitas masyarakat tidak membahayakan, merugikan negara dan bangsa. Pegawai negeri/pegawai pemerintah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat berkewajiban mengabdikan, berbakti untuk melayani masyarakat, setia kepada negara, dan loyal terhadap pemerintah serta taat pada peraturan.

Dewasa ini berbagai organisasi baik bisnis maupun pemerintah seperti di Amerika Serikat, mengubah paradigma dari orientasi produsen menjadi orientasi masyarakat, dimana sumber daya manusia dikonsentrasikan kepada pelayanan masyarakat, dan pembuatan produk bernilai tambah dan berdaya saing. Aparatur negara dan unsur-unsur pelayanan didorong, dimotivasi untuk bersaing guna memberikan pelayanan yang lebih memuaskan masyarakat (Sianipar, 1998). Menyadari semakin tingginya kesadaran masyarakat akan hak-haknya termasuk mendapatkan pelayanan, maka pemerintah dituntut untuk lebih responsif dan inovatif.

a. Dasar-dasar Pelayanan Publik dan Pelayanan Prima

Pelayanan masyarakat (publik) menurut Sianipar (1998 : 5) diartikan sebagai segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparatur pemerintah, termasuk aparat yang bergerak di bidang perekonomian dalam bentuk barang dan atau jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan ke-tentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pengertian tersebut secara konkret diutarakan beberapa hal :

1. Pelayanan itu merupakan suatu kewajiban yang harus dilaksanakan aparatur pemerintah, termasuk aparatur dibidang perekonomian;
2. Obyek yang dilayani adalah masyarakat (publik);
3. Bentuk layanan itu barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berkaitan dengan pelaksanaan pelayanan umum, dalam pedoman tata laksana pelayanan umum (1993) yang dikeluarkan oleh Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, diatur bahwa pelayanan umum yang diberikan oleh pemerintah diatur dalam suatu tata laksana yang mengandung sendi-sendi :

- a. Kesederhanaan;
- b. Kejelasan dan kepastian;

- c. Keamanan;
- d. Keterbukaan;
- e. Efisiensi;
- f. Ekonomis;
- g. Keadilan yang merata;
- h. Ketepatan waktu.

Kemudian untuk mewujudkan dan mempertahankan kepuasan pelayanan masyarakat, birokrasi harus melakukan empat hal, yaitu :

1. Mengidentifikasi siapa pelanggannya;
2. Memahami tingkat harapan pelanggan atas kualitas pelayanan;
3. Memahami strategi kualitas layanan pelanggan yang terwujud dalam standar pelayanan prima;
4. Memahami siklus pengukuran dan umpan balik dari kepuasan pelanggan (Kapita Selekt, 2003).

Arif Faizal dan Sujudi (1995) menyampaikan secara umum wujud pelayanan yang didambakan masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Adanya kemudahan mendapatkan pelayanan;
2. Memperoleh pelayanan secara wajar;
3. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama;
4. Pelayanan yang jujur dan terus terang;
5. Pelayanan yang bermutu.

Lebih lanjut disampaikan untuk memberikan pelayanan yang bermutu atau berkualitas tidaklah mudah, perlu adanya kerja sama yang didukung oleh berbagai perangkat. Tetapi yang terpenting adalah pelaku pelayanan yaitu Sumber Daya Manusia. Tiga hal penting yang menentukan kualitas pelayanan, yaitu : (1) adanya kesungguhan dalam melakukan pekerjaan; (2) adanya keterampilan khusus; dan (3) adanya disiplin dalam hal waktu, prosedur, dan metode yang ditentukan. Agar masyarakat yang dilayani semakin merasa puas, maka setiap aparatur pemerintah harus memiliki keterampilan, keahlian, kecakapan dalam melayani kebutuhan, atau profesi dalam melayani, menanggapi kebutuhan, keperluan khas dan keluhan orang lain.

Pelayanan Prima didefinisikan sebagai suatu sikap karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan (Elhaitammy, 1990). Dalam pengertian pelayanan profesional dan prima, semakin konkret bahwa yang melayani harus memiliki suatu profesi dalam melayani, menanggapi kebutuhan khas (unik, khusus, istimewa) orang lain yang dilayani agar mereka puas. Pelayanan prima menurut Lukman dan Sutopo (2001) didefinisikan sebagai pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan dan memuaskan pelanggan. Pelayanan yang baik adalah pelayan-

an yang dapat memberi kepuasan yang optimal dan terus menerus bagi pelanggan, yang mencakup kesembilan aspek keinginan dan harapan. Kesembilan aspek tersebut adalah:

1. Bebas membuat keputusan;
2. Memperoleh hasil sesuai dengan keinginan;
3. Mempertahankan harga diri;
4. Dipperlakukan secara adil;
5. Diterima dan disambut secara baik;
6. Diberitahukan segala sesuatu yang terjadi;
7. Merasa aman dan dilindungi haknya;
8. Didudukan sebagai orang penting;.
9. Menuntut keadilan.

(*Kapita Selekt*a, 2003)

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan dalam pelayanan prima disampaikan oleh Lukman dan Sutopo (2001), adalah:

1. Adanya standar pelayanan;
2. Bertujuan memuaskan pelanggan;
3. Pelayanan sesuai standar yang ada;
4. Bila belum ada standar pelayanan, maka pelayanan yang dianggap terbaik oleh instansi yang bersangkutan, tetapi harus dilanjutkan dengan menyusun standar pelayanan;

Kemudian untuk lebih meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen pelayanan publik,

seperti disampaikan dalam pendahuluan, melalui gerakan *Reinventing Government* Osborne dan Ted Gabler menganjurkan agar pemerintah sebaiknya lebih berfungsi sebagai pengendali (*Steering*) daripada sebagai penyedia layanan (*Rowing*) kepada masyarakat. Adapun prinsip utamanya adalah pengembangan sistem manajemen pelayanan masyarakat dengan pendekatan pemberdayaan sistem manajemen pelayanan masyarakat dan kerja sama dengan publik. Untuk lebih jelasnya dapat penulis sampaikan kesepuluh prinsip gerakan *Reinventing Government* sebagai berikut :

1. *Catalitic Government: Steering Rather Than Rowing.* Pemerintah sebaiknya lebih banyak berperan sebagai pengendali daripada sebagai produsen pemberi jasa layanan kepada masyarakat, karena biaya yang dikeluarkan untuk sektor publik tidak terlalu besar lagi;
2. *Community-Owned Government: Empowering Rather Than Serving.* Pemerintah lebih baik memberdayakan masyarakat, sehingga berpartisipasi aktif, kreatifitas masyarakat berkembang dengan baik;
3. *Competitive Government: Injecting Competition into Service Delivery.* Dalam meningkatkan efisiensi unit-unit pelayanan pemerintah perlu diciptakan suasana kompetisi;
4. *Mission Driven Government: Transforming Rule Driven Organization.* Para birokrasi berorientasi dengan sangat kaku terhadap peraturan, harus ditransformasikan agar berorientasi kepada misi organisasi;
5. *Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Inputs.* Anggaran setiap unit pelayanan dalam organisasi tidak lagi berorientasi pada inputs, tetapi harus pada outputs;
6. *Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, not the Bureaucracy.* Pelayanan diutamakan kepada pelanggan atau konsumen, bukan para birokrat yang ada dalam organisasi;
7. *Enterprising Government: Earning Rather Than Spending.* Unit-unit pelayanan masyarakat, jika memungkinkan harus diciptakan menjadi *profit center*, daripada hanya memelihara *cost center*;
8. *Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure.* Pemerintah harus antisipatif terhadap semua kemungkinan dan upaya pencegahannya, sehingga tidak menunggu masalah timbul;
9. *Desentralized Government: From Hierarchy to Participation and Team-work.* Andalan utama organisasi adalah kerjasaman tim, bukan hirarki yang sangat kaku;

10. Market Oriented Government: Leveraging Change Through the Market. Jika memungkinkan sebaiknya pemerintah melakukan swastanisasi atau kerja sama kemitraan dengan swasta (*Public Private Partnership*).

Dari kesepuluh prinsip di atas, prinsip ke 6 (enam) menjadi dasar pelaksanaan pelayanan prima yang berhubungan dengan pemberian pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Sesuai dengan salah satu fungsinya, aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat, tepat kiranya implementasi konsep pelayanan publik diarahkan pada pelayanan prima yaitu pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan (masyarakat). Untuk itu tugas utama dari aparatur pemerintah, dan pelaku bisnis adalah mengidentifikasi, menentukan dengan konkret, membuat secara lebih efektif dan efisien apa yang dibutuhkan dan diperlukan oleh masyarakat. Dengan konsep ini pemimpin atau manajer berorientasi kepada kepuasan kebutuhan masyarakat. Pemimpin, manajer yang komitmen terhadap kepuasan, akan berorientasi juga pada apa yang dibutuhkan pegawai agar cakap, terampil, ahli, profesional, dalam melayani, menanggapi kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan pegawai. Maka dalam melaksanakan tugas akan berusaha mencegah timbulnya kerusakan

lingkungan. Kalau semua pegawai komitmen memberikan pelayanan yang cepat, tepat, maka kegiatan-kegiatan mereka tidak akan menimbulkan biaya tinggi dan merugikan kepentingan masyarakat. Semua aparatur pemerintahan mereformasi konsepsi, wawasan berpikir, mengubah paradigma, dan perilaku mereka dari dilayani menjadi melayani. Melayani dengan cepat dan tepat pada setiap level di bidang masyarakat sesuai tugas pokok dan fungsinya. Cara kerja lama yang terkesan lamban di rubah, dirancang menjadi pelayanan yang cepat, tepat, lebih efektif dan lebih efisien. Cara-cara berpikir yang kurang terbuka, kaku dalam mengartikan, menerapkan peraturan, disiplin, direformasi menjadi pemikir yang kualitatif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan. Peraturan kebijakan yang kurang kondusif terhadap tuntutan masyarakat dikaji, disempurnakan atau diganti. Melalui gerakan *Reinventing Government*, maka aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan senantiasa berorientasi pada pelanggan (masyarakat). Di dalam bisnis, pelanggan yang puas tak hanya datang kembali, mereka bersama orang lain akan menjadi sumber pendapatan (*profit*). Melalui peningkatan penjualan produk berarti penerimaan pemerintah bertambah baik berupa pajak dan penerimaan lain-lain. Demikian juga dengan organisasi pemerintah dan

sosial, kalau dapat memuaskan publik, keperluan, kebutuhannya dapat terpenuhi, mereka memberi imbalan atas jasa yang diterima berupa retribusi atau penerimaan bukan pajak. Pelayanan prima kepada masyarakat bukan menjadi tanggung jawab pegawai garis depan, tetapi semua aparatur pemerintah pada setiap level di bidang masing-masing. Selain itu, dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak baik masyarakat, pegawai, pemerintah atau negara. Oleh karena itu, sangatlah penting mengetahui tentang prinsip-prinsip yang ada dalam pelayanan prima (Lukman dan Sutopo, 2001: 8-15) menyampaikan prinsip pelayanan prima sebagai berikut :

Prinsip Pertama, menciptakan citra positif di mata pelanggan dengan memperhatikan hal-hal berikut :

1. Berusaha mengerti lebih dulu, baru dimengerti, maksudnya bersikaplah mengerti apa yang didengar dari pelanggan, jangan serba tahu atau sibuk dengan kegiatan lain;
2. Mengenal karakter pelanggan, Untuk ini perlu ketrampilan dasar dalam pemberian pelayanan yang dapat diterapkan dalam semua strategi pelayanan, seperti :
 - a. Memusatkan perhatian pada pelanggan;

- b. Memberikan pelayanan yang efisien;
- c. Meningkatkan perasaan harga diri pelanggan;
- d. Membina hubungan baik dengan pelanggan;
- e. Dapat menentukan apa keinginan pelanggan, mengalihkan pelayanan ke orang lain.

Prinsip Kedua, cara meningkatkan citra positif di mata pelanggan dengan cara mengenal karakter pelanggan, yaitu:

1. Kategori pelanggan yang pendiam;
2. Kategori pelanggan yang tak sabar;
3. Kategori pelanggan yang banyak bicara;
4. Kategori pelanggan yang senang berdebat/membantah;
5. Kategori pelanggan yang banyak permintaan.

Prinsip-prinsip yang ada dalam pelayanan prima dapatlah dijadikan acuan bagi aparatur pemerintah untuk lebih memahami dan bersikap responsif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

b. Etika Pelayanan Publik

Untuk perwujudan pelayanan prima seperti disebutkan terdahulu bahwa fungsi PNS sebagai abdi negara, mengabdikan kepada kepentingan umum atau masyarakat dan menitik beratkan moral dan tingkah

laku yang baik dipengaruhi oleh persepsi yang sampai saat ini masih melekat di masyarakat, bahwa PNS juga merupakan salah satu kelompok masyarakat yang merupakan panutan bagi masyarakat umumnya. Jelas di sini faktor moral dalam fungsi PNS sangat ditekankan disamping itu salah satu Panca Prasetya Korpri menyatakan tentang faktor moral atau kode etik tersebut. Etika yang diterapkan dan ditegakkan oleh organisasi beserta seluruh personilnya merupakan langkah tepat dalam upaya membangun citra birokrasi modern yang selama ini tercoreng sebagai akibat dari praktik-praktik maladministrasi yang selama ini terjadi, atau karena pengaruh budaya feodalisme. Berkaitan dengan etika pelayanan publik, telah ada PP No. 30 Tahun 1980 yang sampai saat ini masih berlaku, sebagai berikut :

1. Kewajiban (PP No. 30 Tahun 1980 pasal 2).
 - a. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah, dan pegawai negeri sipil,
 - b. Bekerja jujur, tertib dan bersemangat untuk kepentingan negara,
 - c. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing,
 - d. Berpakaian rapi dan sepatu serta bersikap dan ber-
 - tingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama PNS, dan terhadap atasan,
 - e. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat.
2. Larangan (PP No. 30 / 80 Pasal 3).
 - a. Melakukan hal-hal yang dapat menurunkan kehormatan dan martabat negara, pemerintah atau PNS,
 - b. Menyalahgunakan wewenangnya,
 - c. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut di duga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan PNS yang bersangkutan,
 - d. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani,
 - e. Melakukan pengutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi atau golongan atau pihak lain.

Berkaitan dengan etika pelayanan kepada pelanggan (masyarakat), aparatur negara sebagai manusia biasa mungkin bisa sabar, marah, jujur, kesal, dan lain sebagainya. Akan tetapi dalam menghadapi pelanggan terutama yang sedang kesal atau marah merupakan tantangan tersendiri bagi aparat/pegawai yang melayaninya. Kemampuan aparat menghadapi pelanggan dengan sikap yang profesional merupakan langkah tepat dalam upaya membangun citra aparatur pemerintah yang positif. Adapun untuk memberikan pelayanan yang bermutu atau berkualitas, bisa dilakukan dengan langkah berurutan sebagai berikut:

1. Terima dan sambutlah dengan senyum;
2. Hargai dan hormati pelanggan;
3. Tanyakan apa yang dapat kita lakukan untuk membantu pelanggan;
4. Dengarkan dan perhatikan pelanggan;
5. Bantu dan layani pelanggan (bila memungkinkan);
6. Undang agar pelanggan bersedia mempergunakan jasa kita pada lain kesempatan.
(*Kapita Selekta*, 2003)

Di samping itu, dalam praktik pemberian pelayanan aparatur sering menghadapi pelanggan yang marah (menunjukkan perilaku negatif), berikut ini ada beberapa

tips yang bisa digunakan untuk menghadapinya :

1. Jagalah agar hati si pemberi layanan tetap dingin;
2. Dengarkan dengan sikap yang simpati dan cari fakta yang terkait dengan permasalahan pelanggan;
3. Ambilkah tindakan untuk memecahkan masalah pelanggan;
4. Giringlah insiden ke penyelesaian yang ramah;
5. Jangan harapkan dapat menenangkan semua pelanggan.

Demikian juga dalam menghadapi keluhan pelanggan, upaya yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Cari dan sambut keluhan;
2. Terima keluhan yang dengan sungguh-sungguh;
3. Ikutsertakan pimpinan puncak secara aktif mendengarkan dan membantu menyelesaikan keluhan pelanggan;
4. Pertimbangkan kemungkinan menciptakan sistem untuk menyimpan dan mengklasifikasikan keluhan pelanggan;
5. Tetapkanlah saran untuk menyelesaikan keluhan;
6. Belajarlah dan persiapkan diri dari keluhan yang diterima.
(*Kapita Selekta*, 2003)

c. Perlunya Pengelolaan Pelayanan Publik

Pengelolaan pelayanan masyarakat (publik) sebagai suatu proses dalam mengelola jasa pelayanan yang dibutuhkan masyarakat mulai saat permintaan sampai jasa itu diserahkan dan digunakan sangat penting untuk diperhatikan supaya hasilnya dapat mencapai pelayanan prima atau pelayanan yang memuaskan masyarakat. Pengelolaan jasa pelayanan yang cepat, tepat, dan berkualitas. Karakteristiknya sesuai dengan yang dijanjikan atau diharapkan masyarakat (konsumen), itulah yang dimaksud oleh Sianipar (1998: 23) sebagai manajemen atau pengelolaan pelayanan prima. Dalam pengelolaan pelayanan masyarakat (publik) agar dapat memuaskan ada empat tahap aktivitas utama yang harus dilakukan secara berurutan dan terpadu, yaitu :

- a. Merencanakan jasa pelayanan yang dibutuhkan;
- b. Memproses atau mengolah data jasa pelayanan;
- c. Menyerahkan jasa;
- d. Menanggapi keluhan.

Tahap Pertama, adalah tahap merencanakan jasa pelayanan yang harus diperhatikan adalah dengan melakukan identifikasi kebutuhan pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan.

Tahap Kedua, adalah tahap memproses atau mengolah jasa pelayanan, hal yang perlu diperhatikan adalah tuntutan terhadap setiap pekerjaan bukan hanya hasil atau produk barang dan jasa, tetapi yang dihasilkan harus bermutu, dapat memuaskan konsumen, dan efisien sehingga memiliki daya saing dalam kualitas dan harga. Ada dua komponen utama yang harus dikelola dengan tepat, benar, dan menerapkan sistem pengendalian proses kualitas. Pertama, dengan ketepatan aktivitas, yang dimaksud adalah serangkaian aktivitas harus dilakukan dengan tepat, benar dan divalidasi agar tepat dan benar-benar menghasilkan sesuatu yang dibutuhkan konsumen, aktivitas yang telah ditentukan harus dipadukan agar satu sama lain mendukung dan terarah, dan aktivitas yang telah ditentukan di bidang masing-masing sesuai tugas pokok dan fungsinya harus dilaksanakan dengan benar dan tepat waktu. Oleh karena itu, pegawai harus memilih metode kerja yang paling tepat dan menguasainya agar proses berjalan dengan benar, tepat, lancar, dan selesai tepat waktu. Proses pelaksanaan aktivitas harus dilakukan dan dikendalikan secara cermat dan teliti, agar semua yang dikerjakan, dan diolah benar-benar memberi hasil yang berkualitas, bebas dari kesalahan dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

kan. Kedua, dengan ketepatan sumberdaya, yang dimaksud adalah agar aktivitas yang dilakukan semakin efektif, harus tersedia sejumlah sumberdaya yang tepat, yang meliputi Sumberdaya Manusia, dana, bahan, alat atau teknologi, metode, data, informasi, waktu, dan lingkungan.

Tahap Ketiga, tahap penyerahan jasa layanan artinya penyerahan jasa pada saat penyerahan dan sesudah jasa diterima yang meliputi ; ketepatan waktu proses, konsistensi menepati waktu penyerahan jasa yang diminta, kualitas jasa yang diserahkan benar-benar sesuai dengan kualifikasi atau standar yang ditentukan, bebas dari kesalahan-kesalahan, termasuk kelengkapannya, informasi yang berkaitan dengan penggunaan dan manfaat jasa harus jelas, tanggapan terhadap keluhan harus tepat dan cepat, komitmen terhadap jaminan yang diberikan, interaksi dengan pelanggan menyenangkan, dan cara penyampaian atau penyerahan dengan menawarkan alternatif (misalnya: diambil sendiri, diantar, atau dikirim melalui paket pos).

Tahap Empat, menanggapi keluhan (memuaskankan pelanggan yang mengeluh) dengan keterbatasan dalam berbagai hal membuat pelayanan tidak selalu dapat memaksimalkan kepuasan masyarakat. Pelanggan yang menyampaikan keluhan harus dapat

pelayanan khas, sekalipun cara penyampaiannya kurang tepat. Kalau mereka tidak menyampaikan secara langsung kepada penyedia jasa, tetapi disampaikan kepada orang lain dari mulut ke mulut, atau melalui mass media, dampaknya akan lebih buruk dan berisiko besar. Namun ada beberapa langkah yang dapat dijadikan tips dalam memuaskankan pelanggan yang mengeluh. Menurut Sianipar (1998 : 35), langkah-langkah tersebut adalah: (a) mendengarkan secara cermat keluhan yang disampaikan; (b) catat dengan benar keluhan mereka; (c) ulangi inti pokok yang dilakukan untuk meyakinkan mereka bahwa saudara mendengar, mengerti dengan benar keluhan mereka; (d) berikan suatu sikap bahwa saudara simpat, dapat merasakan hal yang sama seperti yang dikeluhkan; (e) akui bahwa Anda dapat memaklumi perasaan, sikap, kekecewaan, kemarahan, dan kejengkelan mereka; (f) minta maaf; (g) jelaskan tindakan yang akan dilakukan untuk mengatasi keluhan; dan (h) ucapkan terima kasih dan pernyataan akan lebih berhati-hati dikemudian hari. Melalui pengelolaan pelayanan masyarakat (publik) ini para pemberi pelayanan dapat melaksanakan tugasnya sesuai bidang masing-masing.

C. Penutup

Pada bagian akhir tulisan ini dapatlah penulis simpulkan bahwa

pelayanan publik sebagai komoditas publik (*Public Good*) yang diberikan oleh pemerintah sudah semestinya dibarengi dengan kualitas layanan yang baik untuk masyarakat, sehingga masyarakat akan menaruh kepercayaan kepada pemerintah. Pelayanan publik yang prima akan mempengaruhi tindakan kolektif (*Collective Action*) dari masyarakat untuk mendukung dan mentaati pemerintah, karena kesadaran dan kesukarelaan bukan paksaan.

Rakyat akan bertindak berdasarkan pilihan yang lebih rasional, untuk mendukung atau tidak mendukung suatu pemerintahan, karena era saat ini sudah berubah. Keterbukaan (*Transparency*) dan Akuntabilitas (*Accountability*) pelayanan publik kiranya perlu dibangun untuk memberdayakan masyarakat, sehingga kebutuhan akan adanya manajemen pelayanan publik yang prima dengan membuat berbagai standar pelayanan prima, akan menjadi acuan bagi masyarakat dan pemerintah sebagai kontrak atau transaksi pelayanan publik yang lebih terbuka, bertanggung jawab, akuntabel, dan menjamin kualitas layanan yang mampu memberdayakan masyarakat dan pemerintah tentunya.

Dengan semakin memahami pelayanan prima, para aparatur pemerintah diharapkan semakin responsif dan inovatif dalam

memberikan pelayanan kepada masyarakat. Bagaimanapun reformasi administrasi publik, tidak akan berarti dan berakibat apa-apa, kalau pelayanan publik tidak menunjukkan perbaikan yang signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

Garperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utomo.

MAP UNDIP. 2003. *Kapita Selekta: Seminar Manajemen Kualitas Pelayanan Publik*. Semarang.

Osborne, David. & Ted Gabler. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Pustaka Binawan Pressindo.

Sampara, Lukman. & Sutopo. 2001. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Publik RI.

Sianipar. 1998. *Manajemen Pelayanan Masyarakat*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.

Tae, Markus. (2003), April "Etika Pelayanan aparatur pemerintah terhadap masyarakat." JAP. Vol. 1, No. 2, hal. 108-116.

Widodo, Joko. 2001. *Good Governance: Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era*

"Dialogue" JIAKP, Vol.1, No.1, Januari 2004 : 117-130

Desentralisasi dan Otonomi Daerah. Surabaya: Insan Cendekia.

Wibawa, Samudera. & Yuyun Purbokusumo. (1998), November "Peningkatan Kualitas Administrasi Publik." *JKAP* Vol. 2, No. 2 Hal 38-51.