

PENGELOLAAN PENGADUAN PELAYANAN PUBLIK:

Strategi Inovasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan

Oleh : Drs. Riyadi, M.Si¹

Abstrak

Pada dasarnya apa yang menjadi tugas dan fungsi pemerintahan dalam suatu negara, akan mengerucut pada dua hal penting yang memiliki karakteristik pelayanan, yakni: menyelenggarakan dan menyediakan jasa pelayanan publik (public services) dan menyediakan barang-barang publik (public goods). Untuk mengatasi kelemahan yang telah menjadi fenomena umum dalam pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia, maka diperlukan upaya-upaya serius dan sungguh-sungguh untuk mengatasinya. Dalam hal pelayanan, pemerintah tidak hanya perlu membangun dan mengembangkan berbagai aturan, sistem, dan institusi-institusi pelayanan semata, tetapi juga harus membangun suatu pengelolaan keluhan atau pengaduan yang muncul dari masyarakat (customers) terhadap masalah pelayanan publik. Penyelesaian masalah pengaduan masyarakat, sebenarnya bukan hanya sebatas bagaimana menyelesaikan permasalahan yang diadakan, tetapi perlu menjadikan hasil pengaduan tersebut sebagai sumber informasi yang sangat berharga bagi organisasi untuk mengetahui kelemahan atau kekurangannya, sehingga dimungkinkan untuk dijadikan bahan evaluasi guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi secara efektif.

Keywords: Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Pelayanan public (*public services*) dewasa ini sudah menjadi isu penting yang selalu dikaitkan dengan penyelenggaraan Pemerintahan suatu Negara, termasuk di Indonesia. Tidak mengherankan, karena di era modern saat ini, masyarakat sudah semakin berkembang dan semakin menunjukkan pengetahuan

dan pemahamannya terhadap hak dan kewajiban sebagai warga negara, sehingga tuntutan terhadap peningkatan pelayanan publik semakin meningkat. Perkembangan situasi seperti ini, tentunya harus disikapi secara proporsional dan profesional oleh setiap penyelenggara pemerintahan di Indonesia.

1. Penulis adalah Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Umum, Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga Administrasi Negara

Tingkat kesadaran masyarakat yang semakin berkembang, khususnya yang berhubungan dengan masalah tugas-tugas pemerintahan, memang tidak terlepas dari pengaruh perkembangan global dan gencarnya isu-isu “good governance” yang dihembuskan oleh dunia internasional dan mengarah pada pentingnya peningkatan pelayanan publik yang sudah menjadi *core business* setiap pemerintahan. Bila ditelaah, pada dasarnya apa yang menjadi tugas dan fungsi pemerintahan dalam suatu negara, akan mengerucut pada dua hal penting yang memiliki karakteristik pelayanan, yakni: 1) Menyelenggarakan dan menyediakan *jasa pelayanan publik (public services)* dan 2) Menyediakan barang-barang publik (*public goods*). Ini berarti bahwa setiap layanan yang diberikan, pada akhirnya akan mengarah pada kedua hal tersebut dengan berbagai bentuk dan jenisnya. Inilah sebenarnya yang merupakan tugas utama pemerintahan.

Dalam konteks pelayanan tersebut, penyelenggara pemerintahan di Indonesia telah membagi pelayanan publik kedalam tiga kelompok sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menpan Nomor: 63/KEP.M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik, yaitu:

1. **Pelayanan Administratif**, seperti: penerbitan bukti-bukti kewarganegaraan (Akta Kelahiran, KTP, Paspor), sertifikat pengakuan atas kecakapan (kompetensi) tertentu warga yang menerimanya (Ijazah, Sertifikat, Diploma, Lisensi).
2. **Pelayanan Barang**, yaitu pelayanan yang menghasilkan barang tertentu yang dimanfaatkan oleh masyarakat, misalnya: jalan raya, gedung sekolah,

tempat kesehatan, terminal, dan sebagainya.

3. **Pelayanan Jasa**, yaitu pelayanan yang menghasilkan produk jasa tertentu yang diperlukan oleh masyarakat, misalnya: penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pemeliharaan kesehatan, pengelolaan simpan pinjam uang, dan sebagainya.

Meskipun secara konsepsi kebijakan, pemerintah telah mengeluarkan aturan/pedoman yang terkait dengan pelaksanaan pelayanan, namun dalam prakteknya masih banyak ditemukan berbagai kelemahan yang terjadi di lapangan. Adapun beberapa kelemahan yang seringkali ditemukan dalam pelayanan menurut Mohammad (2003) sebagaimana dikutip oleh Sudrajat, antara lain adalah:

1. *Kurang responsif*. Kondisi ini terjadi pada hampir semua tingkatan unsur pelayanan, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggungjawab instansi. Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan diabaikan sama sekali.
2. *Kurang informatif*. Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat, lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. *Kurang accessible*. Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga menyulitkan bagi mereka yang memerlukan pelayanan tersebut.
4. *Kurang koordinasi*. Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya sangat kurang berkoordinasi.

Akibatnya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi pelayanan lain yang terkait.

5. *Birokratis*. Pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) 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 (*front line staff*) untuk dapat menyelesaikan masalah sangat kecil, dan di lain 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 keluhan/saran/aspirasi masyarakat*. Pada umumnya aparat pelayanan kurang memiliki kemauan untuk mendengar keluhan/saran/aspirasi dari masyarakat. Akibatnya, pelayanan dilaksanakan dengan apa adanya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
7. *Inefisien*. Berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak relevan dengan pelayanan yang diberikan.

Dalam rangka mengatasi berbagai kelemahan yang telah menjadi fenomena umum dalam pelaksanaan pelayanan publik di Indonesia tersebut, maka diperlukan upaya-upaya yang serius dan sungguh-sungguh. Pemerintah tidak bisa mengabaikan munculnya ketidakpuasan dari masyarakat secara terus-menerus

terhadap masalah pelayanan ini. Keseriusan pihak-pihak pemberi layanan (pemerintah) harus memberikan dukungan yang kuat terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan ini secara komprehensif dan bukan parsial.

Dalam hal pelayanan ini, pemerintah tidak hanya berupaya membangun dan mengembangkan berbagai aturan, sistem, institusi-institusi pelayanan semata, tetapi juga perlu membangun suatu sistem manajemen/pengelolaan keluhan atau pengaduan yang muncul dari masyarakat (*customers*) terhadap masalah pelayanan publik.

PERLUKAH PENGADUAN/ KELUHAN DIKELOLA?

Dalam sebuah lingkungan bisnis, dewasa ini upaya peningkatan daya saing usaha melalui peningkatan kualitas pelayanan, telah menjadi "trend". Berbagai cara dan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan terus dikembangkan demi meraih pasar dan semaksimal mungkin memberikan kepuasan kepada para pelanggan. Salah satu cara yang dikembangkan dalam mengatasi permasalahan keluhan atau pengaduan dari *customer* adalah dengan mengelola pengaduan atau keluhan tersebut secara efektif, efisien dan profesional.

Berdasarkan definisinya, **pengaduan** atau **keluhan** (*complaint*) adalah pernyataan ketidakpuasan, apapun bentuknya (tertulis atau lisan) tentang pelayanan, tindakan dan/atau kekurangan tindakan yang dilakukan oleh instansi penyedia pelayanan atau para stafnya yang mempengaruhi atau dirasakan oleh para pengguna pelayanan tersebut (LAN, Kemenneg PAN, GTZ, 2006:30).

Metode atau pendekatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang selama ini telah dikembangkan antara lain adalah dengan mengembangkan sistem manajemen kualitas secara menyeluruh (*total quality management*) dan gugus kendali mutu sebagaimana telah dikembangkan oleh Depnaker. Sementara itu, instrumen bantu yang secara umum dikenal dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan antara lain adalah: Survei Indeks Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Index/ CSI*) yang oleh Kementerian Negara PAN diadopsi menjadi *Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)*, *Kartu Laporan (Report Card/ Customer Report Card)*, *ISO 9000*, dan lain-lain.

Pengembangan sistem peningkatan kualitas pelayanan memang sangat diperlukan, tetapi ketika berbicara suatu sistem tentunya paradigma yang dikembangkan harus bersifat komprehensif, menyeluruh, tidak parsial dan bersifat elementer (mendasar). Adanya pengelolaan terhadap pengaduan/keluhan masyarakat hendaknya dijadikan sebagai tindakan positif yang terintegrasi ke dalam sistem pelayanan itu sendiri, terlembagakan secara legal dan formal (yang disediakan oleh penyedia layanan) di samping lembaga-lembaga informal di luar penyedia layanan.

Pengelolaan terhadap pengaduan memiliki nilai penting. *New South Wales (NSW) Physiotherapists Registration Board* menyatakan bahwa, merupakan hal yang mendasar bagi organisasi yang bertanggung jawab dan dikelola dengan baik untuk memiliki kejelasan dan prosedur penanganan pengaduan yang terpublikasikan dengan baik. Suatu sistem

pengelolaan pengaduan yang baik akan menjamin setiap pengaduan akan diatasi secara cepat dan tepat sedekat mungkin terhadap akar permasalahan. "*It is fundamental for any well managed and responsible organisation to have clear and well publicized complaint handling procedures. A good complaint handling system will ensure that most complaint are resolved swiftly and readily as close to the root of the problem as possible*".

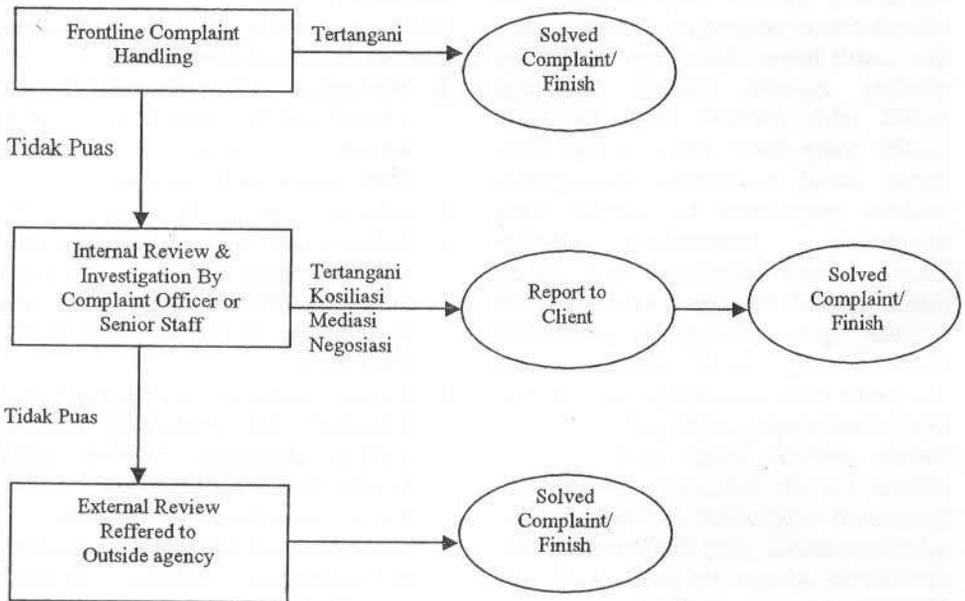
Ada tiga tahapan yang dikemukakan oleh *NSW Physiotherapists Registration Board* dalam upaya mengelola pengaduan secara baik, yaitu:

1. **Frontline Complaint Handling.** Pada tahapan ini, penanganan pengaduan dilakukan langsung oleh para staf pelayanan yang berada di garis depan pelayanan, sehingga pengaduan bisa ditangani secara cepat.
2. **Internal Review or Investigation.** Apabila pelanggan (*complainants*) masih belum merasa puas atas penanganan yang dilakukan oleh staf *frontline*, maka pengaduan dapat disampaikan kepada staf senior yang memiliki kewenangan untuk meninjau ulang dan meng-investigasi mengenai pengaduan yang masuk dan melaporkan/ menginformasikan hasilnya kepada pelanggan. Dan apabila pelanggan masih belum merasa puas, maka dapat dilakukan penyelesaian melalui konsiliasi, mediasi, atau lebih jauh lagi adalah dengan melakukan negosiasi langsung.
3. **External Review.** Apabila pelanggan masih juga tidak merasa puas atas penanganan yang dilakukan di dalam organisasi pelayanan terkait,

maka disarankan agar pengaduan tersebut disampaikan kepada organisasi di luar unit pelayanan tersebut. Misalnya kepada lembaga-lembaga yang memiliki tugas dan fungsi menjangkau informasi pengaduan dari masyarakat.

masyarakat atas pelaksanaan pelayanan publik yang terintegrasi dalam suatu sistem pelayanan, maka pertanyaan selanjutnya adalah “*Bagaimana pengaduan tersebut dikelola? Dan bagaimana strategi implementasinya?*”

Secara skematik, tahapan penanganan pengaduan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Tertangani

Sumber: Modifikasi hasil telaahan, 2008

Berdasarkan uraian di atas, maka jelaslah bahwa pengelolaan terhadap pengaduan yang muncul sebagai implikasi dari pelaksanaan tugas pelayanan perlu dikelola dengan baik dan sudah semestinya menjadi bagian atau unsur penting yang harus diakomodasikan dalam sebuah sistem pelayanan. Ketika kita sudah memandang mengenai perlunya pengelolaan terhadap pengaduan

PENGELOLAAN PENGADUAN SEBAGAI BAGIAN DARI MANAJEMEN PELAYANAN

Meskipun bukan merupakan suatu yang baru, pengelolaan pengaduan yang dikembangkan sebagai suatu konsep yang menjadi bagian dari manajemen pelayanan, dapat dikatakan sebagai paradigma baru dalam pengembangan sistem pelayanan itu sendiri. Dikatakan

sebagai paradigma baru dalam sistem pelayanan, karena selama ini dalam setiap pembahasan tentang pelayanan, cenderung hanya sampai pada bagaimana melakukan evaluasi terhadap pelayanan dengan menjangring informasi dari ketidakpuasan pelanggan. Sementara itu, fasilitas pengaduan sudah disediakan tetapi kurang dikelola secara efektif, sehingga seolah-olah masalah pengaduan adalah merupakan sesuatu yang terpisah dari sebuah sistem pelayanan. Padahal sangat kita sadari bahwa dalam era masyarakat modern, masalah kualitas pelayanan publik telah menjadi suatu fenomena mutlak yang hadir dalam setiap kehidupan sosial masyarakat. Peningkatan kualitas masyarakat itu sendiri, telah mendorong pengembangan-pengembangan sistem pelayanan, baik dalam tataran praktek pelayanan maupun dalam konteks pengembangan-pengembangan konsep, yang pada akhirnya akan mengarah pada suatu upaya peningkatan kualitas pelayanan secara utuh.

Dalam praktek yang sudah berjalan selama ini di Indonesia, pengelolaan pengaduan masyarakat atas pelaksanaan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah sebagai penyedia jasa telah dilakukan dengan berbagai cara dan upaya. Langkah-langkah yang secara umum dilakukan antara lain adalah dengan membukanya pos-pos pengaduan (pemerintah Indonesia dengan PO. BOX 5000) , mendirikan lembaga /institusi yang menjangring pengaduan masyarakat seperti Komisi Ombudsman Nasional. Pada tatanan kemasyarakatan ada LSM-LSM seperti: Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI), Yayasan Lembaga Bantuan Hukum Indonesia (YLBHI), *Indonesian Corruption Watch*

(ICW), Rubrik khusus dalam Media Massa, dan lain-lain.

Meskipun institusi-institusi pengaduan tersebut telah banyak dibangun, baik oleh lingkungan pemerintahan maupun masyarakat dengan LSM-nya, namun kenyataan di lapangan apa yang sudah dilakukan tersebut tampaknya belum bisa diberdayakan secara optimal, khususnya yang dibentuk oleh pemerintah. Berbagai macam kemungkinan yang menyebabkan tidak optimalnya institusi pengaduan tersebut antara lain karena:

1. Masyarakat tidak mengetahui banyak tentang institusi pengaduan tersebut karena sosialisasi kurang dilaksanakan secara optimal;
2. Adanya skeptisme masyarakat terhadap kinerja pemerintah atau unit-unit pelayanan publik yang kurang merespon terhadap pengaduan yang disampaikan oleh masyarakat (LAN, 2007:100);
3. Kurang optimalnya upaya-upaya yang dilakukan oleh pemerintah maupun institusi pengaduan tersebut untuk memberikan kontribusinya sesuai dengan tugas dan kewenangannya;
4. Masih kuatnya intervensi pihak-pihak berkepentingan terhadap institusi pengaduan, terutama yang bersifat politis.
5. Proses yang berbelit-belit (birokratis) dan persyaratan atas akurasi pengaduan yang harus lengkap disampaikan oleh masyarakat, padahal justru seharusnya pemerintah atau institusi pengaduan inilah yang harus menindaklanjutinya dengan investigasi untuk mencari akurasi data dan bukti faktualnya.

Menurut *NSW Physiotherapists Registration Board* dalam *handbook of*

Complaint Handling System, dikemukakan bahwa sebuah sistem penanganan pengaduan yang efektif harus menunjukkan:

1. Kesederhanaan, yang memudahkan pelanggan (*customer*) untuk menyampaikan pengaduan terhadap organisasi (*a straightforward means for customer to make a complaint to organisation*);
2. Adanya prosedur untuk menginvestigasi pengaduan (*a procedure for investigating a complaint*);
3. Sebagai alat/cara untuk memberikan informasi kepada pelanggan mengenai progres dan hasilnya (*a means of keeping the complainant informed about progress and outcome*);
4. Atasi pengaduan secara benar, tepat, dan obyektif (*redress where complaint are substantiated*);
5. Sebagai alat untuk mencegah terulangnya permasalahan yang sudah teridentifikasi (*a means of preventing recurrence of indentified problems*);
6. Sebagai umpan balik bagi keputusan-keputusan manajemen dalam hal alokasi sumber daya, penentuan prioritas, perencanaan strategik, teknik pelayanan, dan jaminan mutu/kualitas (*feedback for management decisions on resource allocation, prioritization, strategic planning, service delivery and quality assurance*).

Selain perlu untuk memperhatikan keenam hal tersebut di atas, dalam membangun dan menerapkan sistem penanganan pengaduan yang efektif, perlu pula diperhatikan mengenai **prinsip-prinsip** yang harus diterapkan dalam upaya membangun sistem penanganan pengaduan yang baik, yaitu:

1. Kemudahan akses dan kejelasan bagi pelanggan (*easily accessible and conspicuous to customers*);

2. Mudah dipahami dan dioperasikan, dengan tahapan-tahapan dan tanggung jawab yang jelas (*simple to invoke and operate, with clearly defined stages and responsibilities*);
3. Efisien, menawarkan tindakan dan resolusi yang cepat dalam waktu yang singkat/terbatas (*efficient, offering speedy action and resolution within pre-determined time limits*);
4. Obyektif dan bebas dari pengaruh dan intervensi yang berlebihan (*objective and free from undue influence or interference*);
5. Sebagai umpan balik bagi keputusan-keputusan manajemen dalam hal alokasi sumber daya, penentuan prioritas, perencanaan strategik, teknik pelayanan, dan jaminan mutu/kualitas (*feedback for management decisions on resource allocation, prioritization, strategic planning, service delivery and quality assurance*).

Manajemen pengaduan sebagai bagian dari manajemen pelayanan memang sudah seharusnya dikelola secara efektif. Hal ini karena, sebagaimana halnya konsep dasar manajemen yang memerlukan adanya dasar-dasar yang mendorong bagi pengembangan konsep sekaligus dengan orientasi implementasinya, karena pada dasarnya ilmu manajemen adalah merupakan ilmu terapan yang berarti bahwa antara konsep dan implementasinya harus memiliki keterkaitan yang erat.

Tahapan-tahapan dan prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam sistem pengelolaan pengaduan di atas, juga merupakan suatu gambaran yang menjelaskan tentang pengelolaan pengaduan pelayanan yang memiliki prinsip-prinsip dalam perspektif manajemen, seperti adanya proses

perencanaan, pelaksanaan, pengorganisasian, dan evaluasinya.

STRATEGI IMPLEMENTASI PENGELOLAAN PENGADUAN

Untuk membangun strategi implementasi sistem penanganan pengaduan ini, perlu dikembangkan dan didefinisikan secara jelas mengenai hal-hal esensial dari sistem itu sendiri. Hal-hal esensial yang perlu diperhatikan dan didefinisikan secara jelas oleh setiap organisasi penanganan pengaduan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif, antara lain adalah:

Pertama, mendefinisikan mengenai pengaduan itu sendiri (*the definition of a complaint*). Menentukan definisi yang jelas mengenai pengaduan (*complaint*) akan tergantung kepada apa yang diharapkan oleh organisasi tersebut untuk menerapkan sistem pengaduan. Sistem pengaduan dapat diartikan secara sempit sebagai upaya untuk mengoreksi diri berdasarkan kritik-kritik/masukkan-masukkan yang serius. Selain itu, dapat pula diartikan secara luas sebagai ekspresi ketidakpuasan terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, prosedur, sumber daya manusia, mutu pelayanan, dsb.

Kedua, siapa yang dapat menyampaikan pengaduan (*who can complain*). Setiap orang yang menerima atau memperoleh pelayanan memiliki hak yang sama untuk menyampaikan pengaduan, termasuk juga pihak-pihak yang diberi kuasa untuk menyampaikan pengaduan oleh pihak lainnya. Pengaduan yang tidak disertai

identitas yang jelas sekalipun, tetap dapat menyampaikan pengaduannya dan harus ditindaklanjuti oleh organisasi pengaduan dengan melakukan investigasi lebih lanjut selama materi pengaduannya relevan untuk ditindaklanjuti.

Ketiga, bentuk pengaduan (*the form of complaints*). Hampir setiap organisasi layanan memiliki jaringan telephone sebagai salah satu alat untuk menerima pengaduan. Pada tahap awal, tidak perlu meminta pengadu untuk menyampaikan secara lengkap. Tetapi pada tahap kedua, akan lebih baik bila pengaduan disampaikan secara tertulis dengan memberikan arahan kepada pengadu untuk menyampaikan apa yang dia rasakan, apa yang dia pikirkan, dan apa yang sebaiknya dilakukan oleh organisasi pelayanan untuk mengatasi permasalahan tersebut secara benar.

Keempat, batasan waktu (*times limits*). Batasan waktu yang jelas diperlukan untuk merancang tahapan-tahapan yang diperlukan dalam rangka mengatasi pengaduan. Termasuk mulai dari penerimaan pengaduan, investigasi, dampai dengan tanggapan akhir kepada pengadu (pelanggan).

Kelima, mengobati dengan keseimbangan (*Redress*). Ketika sebuah pengaduan disampaikan untuk ditindaklanjuti, membutuhkan alasan-alasan untuk mengobati pengaduan dalam pelayanan dengan membangun obyektivitas/keseimbangan informasi.

Keenam, bahasa (*language*). Jawaban terhadap pelanggan yang mengadukan ketidakpuasannya, harus dijawab dengan bahasa yang

disesuaikan dengan kemampuan bahasa yang dimilikinya. Hal ini penting agar informasi bisa diterima dengan benar sehingga penanganan yang dilakukan pun akan sesuai dengan yang diharapkan.

Ketujuh, Saluran lain (*further channel*). Pelanggan harus diberi informasi mengenai kemungkinan mereka menyampaikan pengaduan ke tempat/ organisasi lain apabila kemungkinan mereka tidak merasa puas terhadap penyelesaian pengaduan yang diberikan. Misalnya: kepada komisi ombudsman, atau organisasi eksternal yang sesuai.

Kedelapan, Cara mengatasi pelanggan yang memiliki kekurangan/ cacat (*how to deal with difficult customers*). Organisasi harus menyiapkan sarana dan ketermapilan khusus kepada para pegawainya untuk kemungkinan menerima pengaduan dari masyarakat/ pelanggan yang memiliki kekurangan, baik secara fisik maupun mental. Apabila diperlukan, organisasi pelayanan dapat melakukan kerjasama dengan asosiasi-asosiasi atau kelompok-kelompok terkait. Yang perlu diperhatikan jangan sampai pelanggan merasa dirugikan dengan proses pengaduannya.

Uraian-uraian di atas menjelaskan secara umum bahwa penanganan atau pengelolaan pengaduan perlu dilakukan secara baik dan benar dengan mengedepankan prinsip-prinsip esensial yang mengarah pada perlakuan pelanggan secara tepat. Paradigma pemerintahan yang dijalankan hendaknya lebih meningkatkan orientasinya pada upaya peningkatan kualitas pelayanan publik

secara optimal, karena pada dasarnya masyarakat sebagai "pemilik" negara dan pemerintah sebagai "pengelola negara" berkewajiban untuk memenuhi kebutuhan warga negaranya, baik dalam bentuk materil maupun immateril, fisik maupun non fisik.

Penting juga untuk diperhatikan dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan yang berorientasi pada kepuasan publik adalah adanya komitmen dari setiap pelaksana pelayanan untuk melaksanakan tugas pemerintahan sebagai pelayan publik. Pengembangan-pengembangan lebih lanjut dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan ini harus terus dikembangkan dengan senantiasa menjangkau informasi dari setiap pengaduan untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja organisasi.

Menyelesaikan masalah pengaduan masyarakat, sebenarnya bukan hanya sebatas bagaimana menyelesaikan permasalahan yang diadukan, akan tetapi hal itu akan menjadi sumber informasi yang sangat berharga bagi organisasi untuk mengetahui kelemahan atau kekurangannya, sehingga dimungkinkan untuk dijadikan bahan evaluasi guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi secara efektif. Oleh karena itu, akan sangat menguntungkan apabila penanganan pengaduan ini benar-benar dikelola secara efektif dalam suatu sistem penanganan pengaduan dan dilembagakan secara formal.

Pelembagaan organisasi pengaduan ini, dapat dilakukan dengan dua alternatif kemungkinan, *pertama*, adalah **melekat pada setiap unit pelayanan**. Setiap unit pelayanan harus memiliki unit khusus yang menangani pengaduan yang terkait dengan pelaksanaan tugas-tugas pelayanan yang diberikannya. *Kedua*,

adalah **membentuk organisasi pelayanan umum tersendiri**. Organisasi ini lebih bersifat umum dengan ruang lingkup layanan yang lebih luas dan tidak spesifik mengenai layanan tertentu saja. Organisasi ini berada pada lingkungan eksternal unit pelayanan, tetapi merupakan unit internal pemerintahan. Untuk menjaga efektivitas kerja dari organisasi pelayanan ini, maka ia harus memiliki kewenangan yang jelas dan kuat guna melakukan koordinasi dan investigasi kepada unit-unit pelayanan yang ada. Organisasi pelayanan ini juga harus mampu mengembangkan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan peningkatan kualitas pelayanan termasuk peningkatan kualitas pengelolaan pengaduan, sehingga bisa dijadikan sebagai acuan atau pedoman bagi unit-unit pelayanan di lingkungan pemerintahan (khususnya).

PENUTUP

Pentingnya penanganan pengaduan yang dikelola secara benar, sudah menjadi salah satu tuntutan yang perlu disikapi secara arif oleh semua pihak, khususnya para penyedia layanan, termasuk pemerintah. Meningkatkan kualitas pelayanan, tidak hanya sebatas bagaimana meningkatkan proses dan mutu pelayanan itu sendiri, tetapi juga termasuk mengenai bagaimana *customers* dapat memberikan masukan atau pengaduannya apabila dia tidak merasa puas atau merasa dirugikan atas pelaksanaan tugas pelayanan yang diterimanya. Untuk itu, beberapa metode atau pendekatan yang selama ini telah dikembangkan, seperti IKM, Gugus kendali, ISO 9000, dan sebagainya, perlu lebih dioptimalkan lagi dalam pelaksanaannya. Selain itu, perlu

dikembangkan pula secara jelas mengenai pelemagaan sistem penanganan pengaduan dimana di dalamnya akan diungkapkan mengenai struktur, kewenangan, SDM, sarana dan prasarana yang diperlukan dengan paradigma operasionalisasinya yang memerhatikan prinsip-prinsip esensial bagi sistem pengelolaan pengaduan yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Lembaga Administrasi Negara, 2003. *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*. Jakarta.
- Lembaga Administrasi Negara, 2007. *Penerapan Good Governance di Indonesia*. Jakarta.
- Sudrajat, Agus., S.Sos, MA. (tanpa tahun). Makalah: *Membangun Model Pelayanan Publik Yang Dapat Memenuhi Keinginan Masyarakat*. Bappenas, Jakarta
- LAN-Kemeneg PAN-GTZ. 2006. Bahan Ajar: *Penggunaan Manual Praktis Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Partisipasi Masyarakat dalam Rangka Mewujudkan Kepemrintahan yang baik*.
- Mohamad, Ismail, 2003, *Aktualisasi Pelayanan Prima Dalam Kapasitas PNS sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat*, Makalah, disampaikan dalam Diskusi Panel Optimalisasi Peran PNS pada Pelaksanaan Tugas Pokok sebagai Abdi Negara dan Abdi Masyarakat, yang diselenggarakan oleh Unit KORPRI POLRI Pusat, pada tanggal 23 Oktober 2003, Jakarta.
- NSW Physiotherapists Registration Board, (tanpa tahun). *Frontline Complaints Handling: How to deal with complaints made againts you*. New South Wales.