

# **REFORMASI BIROKRASI PEMERINTAHAN DAERAH MELALUI REFORMULASI STRATEGI KINERJA PELAYANAN PUBLIK**

Oleh : Dr. Ismail Mochamad, MBA.<sup>1</sup>

Drs. Achmad Sjihabuddin, M.Si.<sup>2</sup>

## **MENGAPA PERLU REFORMASI?**

Pelaksanaan otonomi daerah yang digulirkan sejak tahun 1999 diharapkan dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperbaiki derajat kesejahteraan serta kelayakan hidup masyarakat. Melalui pelimpahan kewenangan yang lebih luas, pemerintah kabupaten/kota yang dipandang lebih memahami persoalan dan budaya masyarakat setempat diharapkan dapat mengelola dan menyelenggarakan pelayanan publik dengan lebih baik dan efisien sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya.

Sejalan dengan pelaksanaan desentralisasi kewenangan tersebut, berbagai kebijakan berupa peraturan, keputusan Menteri, keputusan bersama antar departemen/lembaga dan pedoman pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik diberbagai bidang atau sektor telah banyak dikeluarkan. Diantaranya Instruksi Presiden RI Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi yang menyebutkan bahwa pemberantasan korupsi ditujukan untuk: "meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik baik dalam bentuk jasa ataupun perijinan melalui transparansi dan standarisasi pelayanan yang meliputi persyaratan-persyaratan, target waktu penyelesaian, dan tarif biaya yang harus dibayar oleh masyarakat untuk mendapatkan pelayanan tersebut sesuai peraturan perundang-undangan dan menghapuskan pungutan-pungutan liar". Secara lebih khusus kepada Gubernur, Bupati dan Walikota diamanatkan untuk "menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik dilingkungan pemerintah daerah dan meningkatkan pelayanan publik dan meniadakan pungutan liar dalam pelaksanaannya".

Selain itu diterbitkan pula Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2006 tentang Paket Kebijakan Perbaikan Iklim Investasi yang telah ditindaklanjuti antara lain melalui upaya pembuatan pedoman penyempurnaan dan penyederhanaan pemberian ijin bagi UKM dan pengembangan sistem pelayanan perijinan satu atap satu pintu. Namun dalam prakteknya harus diakui bahwa implementasi kebijakan peningkatan kualitas pelayanan publik tersebut masih jauh dari kenyataan. Pelayanan publik di era otonomi daerah dinilai oleh banyak pihak masih belum banyak memberikan sumbangan yang berarti bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Salah satu contoh pelayanan umum.

1. *Deputi II Bidang Kajian Manajemen Kebijakan & Pelayanan*

2. *Kepala Pusat Kajian Manajemen Pelayanan, Lembaga Administrasi Negara.*

yang paling banyak disoroti adalah pelayanan perijinan. Dalam sebuah artikel di Harian Kompas (*Kompas*, 14 Desember 2005) berjudul "Indonesia Memang Tak Ramah kepada Investor" disebutkan bahwa, negara kita merupakan negara yang sebenarnya sangat menggiurkan bagi investor namun dikatakan tidak ramah untuk investor. Artikel ini membandingkan berbagai aspek yang perlu diketahui oleh para investor berkaitan dengan kemudahan mereka menanamkan investasinya.

Menurut catatan Bank Dunia (2005), salah satu yang menjadi keluhan para investor adalah hambatan birokratis yang menjadikan investasi di Indonesia berbiaya tinggi. Jika dibandingkan dengan Malaysia, Filipina dan Thailand, proses perizinan investasi di Indonesia memakan waktu yang paling lama dan biaya yang terbesar. Di Malaysia prosedur perizinan hanya melalui sembilan prosedur dan memakan waktu 30 hari, sementara di Indonesia melalui 12 prosedur yang butuh waktu 150 hari. Sedangkan pesaing lainnya dalam kawasan Asia Tenggara, Filipina dan Thailand hanya memerlukan waktu 50 hari dan 33 hari (Agus Dwiyanto dkk; 2006).

Sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diperharui dengan UU No. 32 Tahun 2004, masalah hambatan birokrasi masih cukup menonjol dan merata di semua daerah bahkan kecenderungan hambatan ini semakin meningkat. Pemerintah daerah cenderung menyalahartikan desentralisasi sebagai sebuah kesempatan untuk meningkatkan PAD melalui penetapan retribusi-retribusi yang menjadi kewenangan mereka. Padahal sebenarnya desentralisasi adalah untuk memotong jalur-jalur birokratis yang tidak perlu dalam rangka mempercepat pelayanan kepada masyarakat.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa berbagai kebijakan pemerintah yang telah dikeluarkan untuk memperbaiki kualitas pelayanan, nampaknya belum memberikan hasil yang berarti dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik di negeri ini. Namun demikian diakui bahwa, telah banyak pemerintah daerah yang telah melakukan upaya-upaya perbaikan pelayanan publiknya. Beberapa diantaranya telah melakukan inovasi-inovasi yang dilakukan baik oleh pemerintah provinsi ataupun kabupaten/kota yang patut menjadi contoh untuk daerah lainnya (LAN: 2006).

Reformasi birokrasi merupakan proses yang berkelanjutan dan pelaksanaannya diharapkan mampu menghasilkan birokrasi yang dapat berperan sebagai dinamisator pembangunan dan mampu menciptakan iklim ekonomi, sosial dan politik yang kondusif bagi lancarnya proses pemerintahan dan pembangunan, serta dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan memberantas berbagai jenis penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk KKN.

Agenda reformasi birokrasi tersebut merupakan upaya menyeluruh ke segenap jajaran birokrasi baik pada pemerintah pusat maupun pemerintah daerah terutama dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Dengan meningkatnya kualitas pelayanan tersebut kinerja pemerintah makin baik. Peningkatan kinerja pemerintah antara lain dapat ditunjukkan dengan makin berkurangnya praktek KKN, sistem pemerintahan dan birokrasi yang efisien, efektif dan berwibawa, aturan dan praktek pelayanan yang lebih berkeadilan, serta meningkatnya peranserta masyarakat dalam pengambilan keputusan.

Dalam era otonomi daerah, reformasi birokrasi merupakan keniscayaan karena berbagai pertimbangan antara lain perlunya peningkatan daya saing. Dibanding Singapura, Malaysia, dan Thailand, birokrasi Indonesia masih tertinggal jauh. Di ketiga negara tersebut birokrasi mereka sudah memasuki tahap profesional. Sementara di Indonesia isu korupsi dalam birokrasi masih terus mendera seperti yang diberitakan dalam berita harian di berbagai media (Zuhro; 2007).

Dengan diberikannya kewenangan yang demikian luas beserta sumber pembiayaannya, daerah dituntut kreatif dan tidak bergantung kepada Pusat dalam menjalankan fungsinya. Sementara di lain pihak, tuntutan kebutuhan masyarakat yang harus dilayani birokrasi kian kompleks dan bertambah kuantitasnya, di samping tingkat kesadaran publik yang makin tinggi. Kondisi ini mengharuskan organisasi publik siap melakukan perubahan-perubahan fundamental organisasional untuk menuju *good governance*. Tantangan peningkatan kualitas pelayanan publik ini menjadi demikian urgen mengingat karakteristik warga masyarakat kita kini yang kritis dan relatif makmur. Daya kritis ini dipicu oleh kuantitas warga yang berpendidikan tinggi semakin banyak. Sementara itu kemakmuran status ekonomi warga mendorong terciptanya kebutuhan-kebutuhan pelayanan publik baru yang perlu diselenggarakan pemerintah, sehingga tuntutan publik atas pelayanan menjadi kian kompleks. Kompleksitas tuntutan pelayanan yang disertai tingginya daya kritis publik menjadikan posisi organisasi publik rentan kritik, sehingga dibutuhkan upaya antisipasi sedini mungkin untuk memuaskan publik selaku konsumennya (Hendrizal).

Pada dasarnya reformasi birokrasi merupakan komitmen nasional yang harus dilakukan secara komprehensif, terfokus, dan melibatkan semua pihak. Hal ini berarti pula perlu langkah-langkah kongkrit bukan saja terhadap sistem birokrasi dan aparaturnya, tetapi juga pada berbagai institusi di luar birokrasi baik publik maupun private termasuk lembaga-lembaga yang berkembang dalam masyarakat.

Namun demikian, pelaksanaan reformasi birokrasi masih akan dihadapkan oleh berbagai permasalahan dan tantangan. Permasalahan tersebut, antara lain adalah masih tingginya pelanggaran disiplin dan tingkat penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk tindak pidana korupsi, masih rendahnya kinerja sumber daya manusia aparatur, belum memadainya sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan birokrasi pemerintah untuk dapat menunjang pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan secara efisien dan efektif, dan belum optimalnya penerapan teknologi informasi dan komunikasi (*e-services*) di setiap instansi pelayanan publik yang berakibat pada rendahnya kualitas pelayanan publik.

Permasalahan tersebut, antara lain dikarenakan: (a) belum baiknya penataan manajemen penyusunan dan/atau pencairan anggaran, yang berakibat akan memberi peluang terjadinya inefisien dan penyimpangan yang tidak dikehendaki; (b) masih lemahnya manajemen internal di berbagai instansi pemerintah ditandai dengan masih lemahnya sistem koordinasi pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja kebijakan dan program pembangunan, yang berpengaruh kepada kinerja aparatur dan kualitas pelayanan publik; (c) masih lemahnya penerapan aturan disiplin dan penjatuhan sanksi

terhadap aparatur yang melakukan pelanggaran; (d) masih belum, efektif dan efisiensinya birokrasi pemerintahan sebagai akibat dari masih tumpang-tindihnya berbagai peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan penyelenggaraan negara dan aparatur negara; (e) masih belum tertatanya sistem pencatatan registrasi vital kependudukan yang berakibat pada penyalahgunaan identitas ataupun pembuatan identitas ganda; (f) ketidakjelasan koordinasi dan masih tumpang tindihnya pelaksanaan pengawasan dan audit pemerintah; dan (g) masih terbatasnya dukungan sarana dan prasarana serta profesionalitas operator pelayanan publik.

Sedangkan tantangan yang harus dihadapi antara lain: (a) belum terbangunnya komitmen moral bersama secara utuh dari segenap unsur aparatur negara untuk menciptakan tata pemerintahan yang baik (*good governance*); (b) masih lemahnya manajemen internal di berbagai instansi pemerintah; (c) belum memadainya upaya peningkatan kesejahteraan PNS; (d) belum terlaksananya penataan sistem kelembagaan dan ketatalaksanaan penyelenggaraan negara secara komprehensif yang berakibat pada belum tercapainya produktivitas, efektivitas dan efisiensi kerja, dan sekaligus berakibat pada rendahnya mutu pelayanan publik; (e) masih lemahnya pemahaman dan keterampilan para aparatur negara untuk menerapkan nilai-nilai atau prinsip-prinsip *good public governance* dalam setiap pelaksanaan tugas pemerintahan dan pembangunan; dan (f) belum terjalinnya sinergitas antara aparatur negara, dunia usaha dan masyarakat dalam upaya membangun tata pemerintahan yang baik; serta (g) masih lemahnya koordinasi antar unit pengawasan fungsional internal pemerintah maupun dengan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) sehingga terjadi tumpang tindih (duplikasi pemeriksaan).

Di samping itu, birokrasi juga dihadapkan pada perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu cepat dan ketidakpastian yang terjadi akibat globalisasi yang kemudian mempengaruhi sistem birokrasi pemerintahan saat ini. Untuk itu, dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan tersebut, pemerintah terus berupaya untuk meningkatkan komitmen moral segenap aparatur negara dan dunia usaha serta masyarakat untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (Bappenas, 2007).

## PELAYANAN PUBLIK

Pelayanan publik pada dasarnya terkait dengan aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, pemerintah mengemban kewajiban sebagai fungsi penyediaan pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat, mulai dari pelayanan yang berbentuk pengaturan, ataupun pelayanan-pelayanan lain untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas dan lain sebagainya.

Hakekat dari pelayanan publik adalah pemberian pemenuhan pelayanan kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban pemerintah sebagai abdi masyarakat (LAN RI; 2004). Pelayanan publik merupakan bentuk pelayanan terhadap warga negara yang menuntut instansi penyedia pelayanan lebih bertanggung jawab kepada pelanggannya tidak hanya sekedar melayani. Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi bukanlah melayani pelanggan (*customer*) tetapi melayani warga negara

(Purbokusumao dkk; 2006). Implikasi dari pelanggan dan warga negara memiliki perbedaan yang cukup mendasar. Warga negara yang juga merupakan pembayar pajak memiliki kontribusi yang cukup besar dalam pelayanan publik, mengingat biaya pelayanan publik antara lain bersumber dari pajak yang dibebankan kepada setiap warga negara. Oleh karena itu semangat organisasi publik, berdasarkan jenis pelayanan dalam memberikan pelayanan tidak hanya mengatur penyediaan pelayanan tetapi lebih ke bagaimana pelayanan tersebut disampaikan.

Pemerintahan yang baik cenderung berupaya menciptakan terselenggaranya fungsi pelayanan publik yang berkualitas dan mementingkan kepuasan masyarakat penggunaannya. Dalam penyelenggaraan pemerintahan telah terjadi pergeseran paradigma dari paradigma *rule government* menjadi *good governance*. Dalam paradigma *rule government* penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik senantiasa menyandarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sementara itu, prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) tidak hanya terbatas pada penggunaan peraturan perundang-undangan yang berlaku, melainkan dikembangkan dengan menerapkan prinsip penyelenggaraan pemerintahan yang baik yang tidak hanya melibatkan pemerintah atau negara (*state*) semata, tetapi harus melibatkan intern birokrasi maupun ekstern birokrasi.

Secara umum fungsi penyelenggaraan pemerintahan meliputi fungsi pengaturan dan pemberian layanan. Dilihat dari fungsi pertama, reformasi terkait dengan fungsi ini tidak lain ditujukan untuk menciptakan *good regulatory governance*. Sementara untuk fungsi kedua tidak lain ditujukan untuk menciptakan peningkatan kualitas pelayanan publik yang membutuhkan pengaturan yang tepat dari pemerintah. Reformasi birokrasi sektor publik pada dasarnya adalah upaya untuk memformulasikan kembali tata cara penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih baik, akuntabel, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

## FORMULASI STRATEGI KINERJA PELAYANAN PUBLIK

Pemberian pelayanan publik yang mampu memberikan kepuasan bagi masyarakatnya sudah menjadi tuntutan yang harus dilakukan oleh pemerintah. Kinerja pelayanan publik akan menjadi tolok ukur bagi kinerja pemerintah. Fungsi pemerintah beserta aparatnya sebagai pelayan publik (*public servant*) merupakan salah satu tuntutan dari reformasi. Persepsi masyarakat yang selama ini cenderung dijadikan obyek pelayanan sehingga masyarakat dianggap yang harus 'melayani' harus dihilangkan. Setiap aparat pemerintah harus mulai bersikap profesional dalam memberikan pelayanan dan menjadikan masyarakat seseorang yang harus dilayani. Oleh karena itu seluruh aparat penyedia layanan pada tiap-tiap organisasi pemerintah haruslah bersinergi satu sama lain untuk berupaya memberikan pelayanan yang terbaik.

Strategi yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja organisasi pelayanan publik adalah melalui tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam tiap-tiap organisasi penyedia pelayanan. Ketiga hal penting tersebut adalah: (1). Fokus pada

pelanggan; (2). Kerjasama dan partisipasi (*participation and teamwork*); dan (3). Perbaikan terus menerus (*continous improvement*) (Evans and Lindsay;1998).

Fokus pada pelanggan (*customer focus*) merupakan manajemen yang berfokus kepada kepentingan pelanggan serta senantiasa berusaha memenuhi harapan pelanggannya. Kualitas suatu produk dan jasa di ukur berdasarkan kepuasan pelanggannya. Partisipasi dimaksudkan suatu kewenangan yang diberikan manajemen (pimpinan) kepada karyawan untuk membuat suatu keputusan dan mendorong mereka untuk dapat berpartisipasi/berinisiatif dalam setiap pekerjaan. Pemberdayaan pegawai untuk membuat suatu keputusan yang dapat memuaskan pelanggan tanpa harus melalui suatu prosedur dan dengan pemberian kepercayaan kepada pegawai, merupakan wujud dari penciptaan organisasi yang berorientasi pada pelanggan (*customer-driven organisation*) yang mengarah pada penerapan TQM. Disamping partisipasi, juga diperlukan kerjasama, yakni kerjasama antar pegawai, antar unit maupun antar organisasi. Suatu kerjasama diperlukan dengan tujuan untuk mendapatkan hasil terbaik agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggannya.

Perbaikan terus menerus, merupakan suatu perbaikan yang mencakup seluruh sistem dan proses dalam organisasi. Tujuan dari perbaikan terus menerus ini adalah: memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui perbaikan produk dan jasa; mengurangi kesalahan; meningkatkan produktivitas dan efektivitas dalam penggunaan sumber-sumber; serta meningkatkan daya tanggap (*responsiveness*) dan siklus kinerja waktu tertentu (*cycle time performance*). Peningkatan produk dan jasa penting untuk meningkatkan daya tarik pasar, mengurangi kesalahan serta meningkatkan produktivitas yang menjadi obyek suatu usaha.

Agar penerapan ketiga prinsip tersebut dapat berjalan dengan baik terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan. Faktor-faktor tersebut adalah: (1) *leadership*, (2) *strategic planning*, (3) *data dan informasi management*, (4) *process management*, (5) *human resources management* (Evans and Lindsay;1998).

*Leadership* (kepemimpinan) merupakan faktor pertama yang menjadi kunci keberhasilan kinerja suatu organisasi. Kesuksesan suatu organisasi tergantung pada kinerja para pegawai yang berada paling bawah dalam suatu piramida organisasi, dan oleh karena itu para pegawai pasti membutuhkan pemimpin dalam bekerja. Ketiga prinsip diatas (fokus pelanggan, partisipasi dan kerjasama, perbaikan terus menerus) akan dapat berjalan dengan baik apabila terdapat dukungan dari *top management* yang ada di dalam organisasi tersebut. Bahkan baik buruknya kinerja organisasi akan sangat bergantung pada cara pimpinan suatu organisasi tersebut menjalankan organisasi. Apapun gagasan/ide dari bawah tanpa adanya dukungan dari pimpinan puncak, gagasan tersebut tidak akan dapat berjalan dengan baik. Bahkan sebagai apapun suatu kebijakan itu dibuat, tanpa adanya komitmen pimpinan untuk menerapkan kebijakan tersebut, tidak akan dirasakan keberhasilannya.

Berdasarkan, hasil kajian yang dilakukan oleh Pusat Kajian Manajemen Pelayanan, Lembaga Administrasi pada tahun 2004 di beberapa unit pelayanan yang dinilai berhasil, diketahui bahwa kunci keberhasilan dari perbaikan kualitas pelayanan pada

unit pelayanan tersebut adalah faktor pimpinan. Keinginan untuk merubah image, membuat pimpinan beserta jajarannya berupaya melakukan perbaikan.

Salah satu konsep kepemimpinan yang sering digunakan dalam prinsip TQM dalam dunia pelayanan adalah *tender loving care (TLC)*. TLC merupakan suatu pendekatan untuk memperlakukan pegawai organisasi dengan penuh kasih sayang serta perhatian yang simpatik/ramah yang dapat pula diterapkan pada pelanggan (Dow.1993). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan konsep TLC ini adalah: keadilan dan kebebasan; pengembangan dan pelatihan; kompensasi; penghargaan; serta partisipasi dan kesempatan.

Faktor pendukung keberhasilan yang kedua adalah *strategic planning* (perencanaan stratejik). Untuk mendapatkan suatu hasil kerja yang berkualitas serta dapat diterima masyarakat, memerlukan suatu strategi yang dapat merefleksikan komitmen antara pelanggan, pegawai, stockholders dan suppliers. Sebelum membuat suatu perencanaan strategis, setiap organisasi terlebih dahulu harus mengetahui siapa yang menjadi pelanggannya?; apa yang menjadi visi dan misi organisasi; prinsip-prinsip apa yang memiliki nilai bagi organisasi?; serta apa yang menjadi tujuan jangka panjang dan jangka pendek organisasi tersebut. Dalam siklus akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, perencanaan stratejik merupakan langkah awal untuk melaksanakan mandat.

Perencanaan stratejik instansi pemerintah memerlukan integrasi antara keahlian sumber daya manusia dan sumber daya lain agar mampu menjawab tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan global. Rencana strategis yang disusun suatu instansi pemerintah harus mencakup: (1). Pernyataan visi dan misi; (2). Perumusan tujuan dan sasaran beserta indikator kinerjanya; (3). Uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi) yang dijabarkan kedalam kebijakan dan program. Dengan visi, misi, dan strategi yang jelas maka, instansi pemerintah diharapkan akan dapat menyelaraskan dengan potensi dan kendala yang dihadapi.

Data dan informasi manajemen merupakan faktor pendukung berikutnya yang perlu diperhatikan dalam proses perbaikan organisasi. Untuk memahami penyebab permasalahan dalam kualitas, serta peningkatan produk dan proses terbaik yang pernah dilakukan, pimpinan memerlukan analisis data dan informasi yang akurat. Untuk mendapatkan data yang akurat, perlu dibuat indikator keberhasilan suatu organisasi, penyusunan prosedur tetap serta indikator kepuasan pelanggan. Berbagai jenis data dan informasi yang diperlukan dalam penilaian kualitas dan dasar perbaikan kualitas adalah: (1) data kebutuhan pelanggan/masyarakat; (2) kinerja organisasi; (3) penilaian masyarakat; (4) kinerja pegawai; (5) kinerja keuangan.

Data dan indikator yang digunakan sebaiknya merupakan faktor-faktor yang menjadi gambaran keberhasilan kinerja suatu organisasi dan mencerminkan suatu kepuasan pelanggannya. Berbagai data dan informasi ini digunakan untuk mendukung perumusan tujuan organisasi, memberikan penilaian kinerja organisasi, perencanaan organisasi, perbaikan proses, atau sebagai pembandingan keberhasilan organisasi dengan organisasi lainnya (pesaing dalam organisasi swasta). Mengingat pentingnya data dan informasi dalam mendukung suatu perbaikan yang terus menerus, maka organisasi membutuhkan data yang indikator yang akurat dalam menilai perbaikan kualitas

organisasi yang telah dicapai. Agar hal tersebut dapat diperoleh, maka diperlukan sistem pelaporan yang teratur dan sistematik serta proses evaluasi yang baik.

Proses manajemen, merupakan hal yang penting diperhatikan dalam suatu organisasi. Seluruh aktivitas dalam organisasi merupakan suatu proses yang saling terkait, bahkan tujuan utama dari suatu organisasi ini terletak pada keterkaitan proses fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Proses juga merupakan alat untuk mengetahui penyebab berbagai persoalan yang muncul dalam organisasi. Dalam konsep perbaikan kinerja organisasi, proses desain merupakan hal yang menjadi fokus bisnis, yang diterapkan dalam mengembangkan dan menyampaikan suatu produk atau jasa pelayanan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Proses manajemen dapat membantu organisasi dalam mengantisipasi dan memahami kebutuhan pelanggannya, sekaligus sebagai alat kontrol untuk mengetahui aktivitas organisasi yang kurang bermanfaat. Pentingnya pemberian perhatian pada proses ini dapat terlihat pula dalam berbagai konsep manajemen moderen seperti *Balanced Scorecard*, *Malcom Balridge*, *Kaizen*, *TQM* serta *Just in Time*, yang mendasarkan pada proses sebagai salah satu hal penting yang harus diperhatikan.

Sumber daya manusia (*human resource management*), merupakan hal lain yang perlu diperhatikan selain beberapa faktor lain diatas. Untuk dapat mewujudkan kinerja organisasi yang berkualitas, dibutuhkan komitmen pegawai, pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi kerja. Kompetensi pegawai yang dibutuhkan dalam organisasi, tentunya berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang yang bekerja sebagai petugas pelayanan yang langsung berhubungan dengan pelanggan (*front liner*) dituntut untuk memiliki ketrampilan dalam berkomunikasi serta kemampuan untuk mendengar keinginan pelanggan, pegawai di bagian keuangan haruslah seseorang yang memiliki pemahaman tentang manajemen keuangan, dan lain-lain. Meskipun demikian, semua pegawai dituntut untuk dapat memahami semua data dan informasi yang diperlukan dalam mendukung proses perbaikan terus menerus. Sistem pemberian penghargaan yang sesuai dengan kemampuan organisasi juga diperlukan untuk meningkatkan motivasi pegawai. Meminimalisir rasa takut pegawai dalam lingkungan kerja dan menghilangkan kendala sebagai upaya menumbuhkan kebanggaan pegawai dalam memberikan pelayanan merupakan faktor yang juga perlu diperhatikan agar pegawai tidak ragu-ragu dalam berkreasi. Konsep pemberdayaan pegawai merupakan alternatif yang dapat diterapkan dalam perbaikan kinerja organisasi.

Upaya perbaikan kinerja pelayanan publik terlebih pada birokrasi pemerintahan daerah, semakin mendesak untuk dilakukan melalui penyusunan strategi kinerja pelayanan yang lebih berorientasi pada kepentingan masyarakat penggunaanya, sehingga keberhasilan pengelolaan pelayanan publik dibeberapa daerah di Indonesia seperti Kabupaten Sragen, Kabupaten Sidoarjo, Kota Pare-pare, Kota Balikpapan, Kabupaten Lamongan, Kota Tarakan dan Kabupaten Jembrana dapat juga diikuti oleh daerah-daerah lain.

Reformasi birokrasi daerah akan mengarah kepada *good overnance* dan *good local governance*, yang ditandai dengan peran yang setara antara pemerintah, swasta dan masyarakat. Dalam kaitannya dengan pelayanan publik, reformasi birokrasi juha harus diikuti dengan reformasi di bidang pelayanan. Keberhasilan reformasi di bidang pelayanan tercermin dari semakin meningkatnya peran serta masyarakat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Keberhasilan juga dapat dilihat dari semakin banyaknya instansi penyelenggara pelayanan yang dinilai memiliki kinerja tinggi dalam pemberian pelayanan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dibuktikan di daerah-daerah yang dinilai baik dalam pemberian pelayanan publik, perekonomian daerah ikut terpacu ke arah keadaan yang lebih baik pula. Hal ini dapat terjadi karena dengan memberikan pelayanan secara memuaskan, daya tarik daerah dalam penanaman investasi akan meningkat dan pada gilirannya meningkatkan APBD daerah tersebut.

Daerah-daerah dengan pelayanan publik yang baik tersebut rata-rata bercirikan kelembagaan yang dibangun selalu ramping dan dinamis, SDM aparatur yang kompeten dan profesional. Pelayanan Publik yang baik juga mensyaratkan adanya keterintegrasian antara penataan kelembagaan aparatur, kepegawaian, tatalaksana dan pengawasan yang intensif. Hal lain yang menjadi kunci sukses manajemen pelayanan publik adalah; (1) Kepeloporan pemimpin, komitmen yang kuat untuk inovasi dalam peyelenggaraan pemerintahan dan (2) adanya kesamaan persepsi dan saling mendukung antara legislatif dan eksekutif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dwiyanto, dkk. 2006. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Bappenas. 2007. Rancangan Awal Perencanaan Kerja Pemerintah (RKP) 2008: Prioritas Pembangunan, serta Kerangka ekonomi makro dan pembiayaan pembangunan. Jakarta: Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Biro Persidangan dan Humas Menko Perekonomian on line. *Hasil Pemantauan Implementasi Inpres No.3/2006*, Jakarta: Menko Perekonomia. 15 Mei 2006.
- Kementerian PAN. 2006. Pedoman Pelaksanaan Pelayanan Publik: Kiat dan Terobosan Kabupaten/Kota 2007. Jakarta: Kepmenpan.
- LAN. 2006. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. Jakarta: LAN.
- LAN. 2003. SANKRI Buku I: Prinsip-prinsip Penyelenggaraan Negara. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- LAN. 2003. Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- LAN-BPKP. 1999. Akuntabilitas dan Good Governance. Jakarta: LAN.
- Wiki. 2007. Kualitas Pelayanan Publik. <http://pelayanan publik.pbwiki.com>.
- R Siti Zuhro. 2007. Reshuffle dan Reformasi Birokrasi. Senin, 30 April 2007, <http://www.icmi.or.id/ind/content/view/616/>.

[The body of the page contains extremely faint and illegible text, likely due to low contrast or scanning quality. The text appears to be organized into several paragraphs.]