

Peningkatan Profesionalisme Aparatur Dalam Pengembangan Strategi Pelayanan Prima Melalui Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Program *)

Oleh: Dr. Sedarmayanti, M. Pd. **)

Kepuasan masyarakat pelanggan dapat dicapai apabila aparatur pemerintah mengerti, menghayati serta berkeinginan untuk melaksanakan pelayanan prima. Berkaitan dengan hal tersebut maka perlu diupayakan peningkatan profesionalisme Sumber Daya Manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, keahlian serta sikap agar dapat lebih berkualitas.

I. Pendahuluan.

Dewasa ini dikenal adanya serangkaian standar kualitas yang disebut standar ISO 9000 diambil dari International Standards Organization di Jenewa, Swiss. Standar-standar ini meliputi semua aspek, mulai dari pelatihan sampai pembelian, dan sedang diimplementasikan secara luas di negara-negara Eropa. Organisasi/ perusahaan yang memenuhi standar dihargai dengan diberikan sertifikat. Tujuan pemberian sertifikat ISO 9000 ini adalah untuk menunjukkan bahwa suatu organisasi telah mencatatkan proses dan prosedur manajemennya atau kinerja organisasinya dan mempunyai karyawan yang terlatih sehingga pelanggan yakin bahwa barang dan jasa yang dihasilkan organisasi tersebut akan konsisten dalam kualitas.

Sehubungan dengan adanya konsistensi dalam hal kualitas (termasuk pelayanan) maka perlu adanya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program. Perencanaan dibuat untuk menentukan atau meramalkan/ memperkirakan tentang apa yang akan dicapai dan dilakukan organisasi pada waktu yang akan datang, guna mengantisipasi berbagai kemungkinan. Rencana tersebut berfungsi untuk memberi arah bagi anggota organisasi guna menentukan keputusan tentang masa depan organisasi, mengembangkan prosedur yang diperlukan dan menentukan bagaimana keberhasilan organisasi dapat diukur. Untuk itu kualitas pelayanan perlu ditingkatkan terus menerus yang terdiri dari berbagai keistimewaan produk antara lain kemampuan Sumber Daya Manusia, sarana dan prasarana dan jasa yang

* Disampaikan pada Diklat Pimpinan Tingkat IV Kabupaten Bandung, tahun 2002 (setelah disempurnakan)

** Penulis adalah Ahli Peneliti Muda bidang Administrasi Negara di Pusat Kajian dan Diklat Aparatur I - LAN Bandung. Dosen/Pembimbing/Penguji S1,S2,S3 di berbagai Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta di Bandung dan Luar Bandung. Mengajar pada berbagai Diklat Tingkat Pimpinan di Instansi Pemerintah dan Swasta. Konsultan Manajemen.

diberikan, yang dapat memenuhi keinginan masyarakat pelanggan sehingga memberi pelayanan berkualitas.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu diupayakan peningkatan profesionalisme Sumber Daya Manusia melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan keahlian sikap agar dapat lebih berkualitas. Dengan demikian diharapkan organisasi dapat memberikan pelayanan yang terbaik atau yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan keunggulan daya saing dan memuaskan masyarakat pelanggan. Membangun pelayanan prima harus dimulai dari mewujudkan atau meningkatkan profesionalisme Sumber Daya Manusia untuk dapat memberi pelayanan terbaik, mendekati sesuai atau melebihi standar pelayanan yang ada.

Peningkatan Profesionalisme

Pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus berkembang memerlukan Sumber Daya Manusia profesional yang mau terus menerus mengubah diri agar tetap eksis mengikuti perkembangan yang terjadi. Sumber Daya Manusia profesional hendaknya berusaha menyeimbangkan pada berbagai tuntutan yang disebabkan oleh persaingan dan berusaha untuk menjadi yang terbaik. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dipahami terlebih dahulu beberapa pendapat tentang arti profesionalisme, ciri dan hal lain adalah sebagai berikut:

Menurut Badudu dan Zaini (1989) profesionalisme adalah :

1. Berasal dari kata "profesi" yang artinya :
 - a. Pekerjaan daripadanya didapatkan nafkah untuk hidup.
 - b. Pekerjaan yang dikuasai karena pendidikan keahlian.
2. Profesionalisme artinya : a. Bersifat profesi

- b. Memiliki keahlian dan keterampilan karena pendidikan dan latihan
- c. Memperoleh bayaran karena pekerjaan itu

Sedangkan menurut Thomas H. Pettern Jr., profesionalisme apabila pekerjaan itu mencerminkan adanya dukungan, berupa :

1. Ciri pengetahuan
2. Diabadikan untuk kepentingan orang lain.
3. Keberhasilan pekerjaan tersebut bukan didasarkan pada keuntungan finansial
4. Didukung oleh adanya organisasi (*asosiasi*), profesi tersebut antara lain menentukan berbagai ketentuan yang merupakan kode etik dan bertanggung jawab dalam memajukan dan penyebarannya profesi yang bersangkutan
5. Ditentukan adanya standard kualifikasi profesi

Selain itu Legge dan Exley mengutarakan pula bahwa profesionalisme adalah :

1. Keterampilan yang didasarkan atas pengetahuan teoritis
2. Diperoleh dengan pendidikan tinggi dan latihan kemampuannya diakui oleh rekan sejawatnya
3. Punya organisasi profesi yang menjamin berlangsungnya budaya profesi melalui persyaratan untuk memasuki organisasi tersebut, yaitu ketaatan pada kode etik profesi
4. Ada nilai khusus yang harus diabadikan pada kemanusiaan.

Berikut ini Semana (1995) menyatakan bahwa profesionalisme adalah :

1. Seorang pekerja yang terampil atau cakap dalam bekerja
2. Seseorang yang dituntut menguasai visi yang mendasari keterampilannya yang menyangkut wawasan filosofis, pertimbangan nasional, dan memiliki

sikap yang positif dalam melaksanakan serta mengembangkan mutu karyanya.

3. Mempunyai ciri:

- a. Memerlukan persiapan atau pendidikan khusus
- b. Memenuhi persyaratan yang telah dibebankan oleh pihak yang berwenang
- c. Mendapat pengakuan masyarakat atau negara
- d. Berkecakapan kerja (berkeahlian) sesuai dengan tugas khusus serta tuntutan dari jenis jabatannya
- e. Menurut pendidikan yang terprogram secara relevan, sehingga terselenggara secara efektif dan efisien dan tolok ukur yang berstandar
- f. Berwawasan sosial, bersikap positif terhadap jabatannya dan perannya serta bermotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya.
- g. Memiliki kode etik yang harus dipenuhi
- h. Mencintai profesinya dan memiliki etos kerja yang tinggi serta selalu meningkatkan diri serta karyanya

Dengan dapat dipahaminya arti profesionalisme beserta ciri/kriterianya, maka diharapkan setiap individu dapat berupaya untuk menerapkan ciri atau kriteria profesionalisme tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya, dan berupaya mengadakan peningkatan secara terus-menerus/berkesinambungan.

II. Pengembangan Strategi Pelayanan Prima (Melalui Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Program)

Berikut ini, Albrecht dalam Lovelock (1992:10) mendefinisikan pelayanan sebagai " ... a total organizational approach that

makes quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business". (Suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis).

Disamping itu Gasperz (1997:241) mengutarakan tentang sejumlah kriteria yang menjadi ciri pelayanan atau jasa sekaligus membedakannya dari barang, yaitu:

1. Pelayanan merupakan output tak berbentuk (*intangible output*).
2. Pelayanan merupakan output variabel, tidak standar.
3. Pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventori, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi.
4. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan.
5. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan.
6. Keterampilan personnal "diserahkan" atau diberikan secara langsung kepada pelanggan.
7. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara masal.
8. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan.
9. Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya.
10. Fasilitas pelayanan berada dekat lokasi pelanggan.
11. Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subyektif.
12. Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses.
13. Option penetapan harga lebih rumit.

Memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pelanggan merupakan hal penting yang mempengaruhi kinerja kompetitif organisasi dan kualitas maupun produktivitas yang tinggi. Pelayanan berawal dari desain produk dan termasuk interaksi dengan pelanggan, dengan yang bertujuan memberikan kepuasan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Jika harapan pelanggan terpenuhi, pelanggan mungkin lebih puas, membuat komentar yang menyenangkan orang lain atau menjadi pelanggan yang berulang. Sebagai akibatnya, untuk meningkatkan daya saing organisasi, mereka harus bekerja untuk meningkatkan pelayanan. Pelayanan prima yang merupakan terjemahan dari *excellent service* berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan terbaik.

Pelayanan yang baik sulit dapat diketahui ketika pelanggan merasakan atau melihatnya. Pada banyak organisasi, kualitas pelayanan dipengaruhi secara signifikan oleh Sumber Daya Manusia yang berinteraksi dengan pelanggan. Ukuran pelayanan dilukiskan pada dimensi pelayanan pelanggan, yaitu:

1. Fasilitas dan peralatan fisik
2. Perhatian
3. Bantuan tepat pada waktunya
4. Keyakinan pengetahuan tenaga kerja
5. Kinerja yang dapat diandalkan dan tepat

Perilaku Melayani

Faktor manusia dalam pemberian layanan sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Untuk itu, maka dalam memberikan pelayanan hendaknya mengacu pada hal-hal berikut:

1. Kepuasan total pelanggan.
2. Menjadikan kualitas sebagai tujuan utama dalam pelayanan

3. Membangun kualitas dalam sebuah proses.
4. Menerapkan filosofi, berbicara berdasarkan fakta.
5. Menjalin kemitraan, baik internal maupun eksternal.

Aparatur pemerintah yang mendapatkan kepercayaan untuk melayani masyarakat, baik secara langsung, maupun tidak langsung perlu menyadari bahwa dirinya dituntut untuk memahami sosok aparatur pelayan yang dapat memberikan pelayanan prima:

1. Sensitif dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi.
2. Dapat mengembangkan fungsi instrumental dengan melakukan terobosan melalui pemikiran yang inovatif dan kreatif.
3. Berwawasan futuris dan sistemik sehingga risiko yang mungkin timbul akan diminimalisir.
4. Berkemampuan dalam mengoptimalkan sumber daya yang potensial.

Perbaikan kualitas yang mengacu pada kepuasan total pelanggan merupakan tujuan utama dalam pemberian pelayanan. Karena itu, perbaikan kualitas hendaknya dilakukan secara terus-menerus/berkesinambungan.

Untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada para pelanggan, Devrye mengemukakan tujuh perilaku yang dapat mengarah pada pelayanan prima, yaitu:

1. *Self Esteem* (Harga diri)
2. *Exceed Expectation* (Melampaui apa yang diharapkan)
3. *Recovery* (Pemberanian)
4. *Vision* (Pandangan ke depan)
5. *Improve* (Peningkatan)
6. *Care* (Perhatian)
7. *Empower* (Pemberdayaan)

Berkaitan dengan perilaku pelayanan prima sektor publik, perlu dipahami bahwa pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik dari pemerintah kepada masyarakat pelanggan/pengguna jasa. Pelayanan prima ada bila ada standar pelayanan, dan pelayanan diberikan sesuai, sama atau lebih dari standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian standar pelayanan harus dimiliki sebagai tolok ukur pelayanan prima.

Selain itu beberapa kategori dalam mengkaji pelayanan prima adalah sebagai berikut:

Pertama, kategori berdasar analisis makro dan analisis mikro.

Kedua, kategori yang berorientasi pada model Mc. Kinsey yang mengkaitkan upaya pelayanan prima dengan tujuh unsur S, yakni: strategy, structure, system, staff, skill, style, share value.

Ketiga, analisis yang mengarahkan kajian pada aspek faktor manusia dan faktor bukan manusia. (Hardjosoekarto, 1994:16).

Kepuasan masyarakat pelanggan dapat dicapai apabila aparaturnya pemerintah yang terlibat, baik langsung maupun tidak langsung dalam pelayanan dapat dimengerti dan menghayati serta berkeinginan untuk melaksanakan pelayanan prima. Hal ini didasarkan pada umpan-balik merupakan elemen penting untuk perbaikan terus-menerus dalam rangka mengembangkan manajemen kualitas. Dalam kaitan standardisasi pelayanan prima, dapat menggunakan pendekatan W. Edwards dan Joseph, yaitu peningkatan kualitas pelayanan secara terus menerus dengan menggunakan model USE PDCA sebagai berikut:

U : *Understand service quality improvement needs* (memahami kebutuhan perbaikan kualitas pelayanan).

S : *State the quality problem* (menyatakan masalah kualitas pelayanan yang ada).

E : *Evaluate the root cause* (mengevaluasi akar penyebab masalah kualitas pelayanan).

P : *Plan the solutions* (merencanakan penyelesaian masalah kualitas pelayanan)

D : *Do or implement the solutions* (melaksanakan atau menerapkan rencana solusi terhadap masalah kualitas pelayanan)

C : *Check the solutions results* (mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah kualitas pelayanan)

A : *Act to standardize the solutions* (bertindak untuk menstandarisasikan solusi terhadap masalah kualitas pelayanan).

Rincian Tahap-tahap dalam Siklus PDCA

1. Tahap Plan

Menentukan proses yang perlu diperbaiki, yang terkait dengan misi organisasi dan pemenuhan kebutuhan pelanggan. Menentukan perbaikan yang akan dilakukan. Menentukan data dan informasi yang diperlukan untuk dapat memilih "hipotesis" asumsi sementara tentang hubungan antara kejadian yang relevan untuk melakukan perbaikan proses.

2. Tahap Do

Mengumpulkan informasi untuk menentukan keadaan nyata tentang jalannya proses. Perubahan yang dikehendaki/dilaksanakan/diimplementasikan. "hipotesis" yang telah dibuat kemudian diuji (dalam skala kecil) menggunakan informasi tersebut. Mengumpulkan data untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak.

3. Tahap Check

Pimpinan hendaknya dapat menafsirkan informasi yang baru dikumpulkan untuk mengetahui apakah perubahan yang dilakukan membawa perbaikan atau tidak.

4. Tahap Act

Memutuskan perubahan mana yang akan diimplementasikan. Bila perubahan berhasil bagi perbaikan proses, maka perlu disusun prosedur baku. Agar perubahan dapat berjalan baik perlu diadakan pelatihan. Pimpinan perlu mengkaji apakah perubahan yang dilakukan mempunyai efek negatif terhadap bagian lain. Pelaksanaan perubahan perlu dipantau.

III Pelayanan Umum

Pelayanan umum menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Menpan) Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum adalah: Segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan yang dimaksud dengan hakekat pelayanan umum adalah:

1. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan umum.
2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tatalaksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan

secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.

3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Pelayanan umum dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau. Keputusan Menpan Nomor 81 tahun 1993 mengutarakan pula bahwa pelayanan umum harus mengandung unsur-unsur berikut:

1. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
2. Pengaturan bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.
3. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Memperhatikan arti tentang pelayanan umum, tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul

timbulnya ialah pelayanan umum. Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang.

Dilain pihak, Thoha (1991:39) memberi pengertian tentang pelayanan masyarakat sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dan atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu.

Sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993, bahwa pemberian pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga penyelenggaraannya perlu ditingkatkan secara terus menerus sesuai dengan dasar pembangunan. Dalam Keputusan tersebut ditetapkan 8 sendi pelayanan yang harus dapat dilaksanakan oleh instansi atau satuan kerja dalam suatu departemen yang berfungsi sebagai unit pelayanan umum. Kedelapan sendi tersebut adalah: kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomi, keadilan yang merata, ketepatan waktu

Sendi pertama, yaitu kesederhanaan pelayanan, berarti bahwa tata cara/prosedur pelayanan umum dapat diterapkan secara lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilakukan. Ada informasi pelayanan yang dapat berupa loket informasi, layanan pengaduan disertai petunjuk pelayanan. Berikutnya, pelayanan yang mengandung kejelasan dan kepastian, antara lain tentang: tata cara/prosedur, persyaratan, penanggungjawab, biaya/tarif, waktu penyelesaian, hak dan kewajiban pemberi/penerima pelayanan. Artinya tertera

dengan jelas waktu pelayanan, berapa dan bagaimana syarat pelayanan, dicantumkan jam kerja kantor untuk pelayanan masyarakat, jadwal dan pelaksanaan pelayanan, pengaturan tarif dan penerapannya harus sesuai dengan peraturan yang berlaku. Terdapat pengaturan tugas dan penunjukkan petugas sesuai dengan keahlian yang dimiliki pegawai. Dalam hal keamanan pelayanan, berarti mulai dari proses sampai dengan hasil pelayanan harus mengandung unsur keamanan, kenyamanan dan kepastian hukum. Hasil produk pelayanan memenuhi kualitas teknis (aman) dan dilengkapi dengan jaminan prima pelayanan secara administratif (pencatatan dokumentasi, tagihan) serta jaminan prima pelayanan secara teknis. Selain itu dilengkapi dengan sarana dan prasarana pelayanan (misal: peralatan) yang dimanfaatkan secara optimal. Penataan ruangan dan lingkungan kantor diupayakan rapi, bersih dan memberikan rasa aman.

Keterbukaan adalah sendi berikutnya yang harus dilakukan dalam pelayanan, artinya segala informasi yang berkaitan dengan pemberian pelayanan wajib diinformasikan secara terbuka. Dalam keterbukaan mencakup upaya publikasi, artinya penyebaran informasi yang dilakukan melalui media atau bentuk penyuluhan tentang adanya pelayanan yang dimaksud.

Selanjutnya adalah sendi efisiensi, artinya bahwa persyaratan pelayanan ditujukan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan. Selain itu, diterapkan juga sendi ekonomi, dalam hal ini maknanya kewajaran penetapan biaya, disesuaikan dengan nilai barang dan jasa pelayanan dan tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku. Sendi berikutnya adalah keadilan yang merata, berarti pelayanan harus

diupayakan untuk dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat melalui distribusi yang adil dan merata. Dalam hal ini tidak membedakan kaya dan miskin, laki-laki atau perempuan, merata dalam memberi sbyek pelayanan, tidak diskriminasi.

Sendi yang terakhir adalah ketepatan waktu yang mengandung arti bahwa organisasi harus dapat melayani dengan cepat dan tepat, sesuai dengan aturan yang berlaku. Di samping itu, petugas hendaknya tanggap dan peduli dalam memberi pelayanan, termasuk disiplin dan kemampuan melaksanakan tugas. Dari segi etika keramahan dan sopan santun juga perlu diperhatikan. Di samping itu, kebutuhan manusia akan layanan digambarkan melalui teori *Life Cycle Theory of Leadership* (LCTL) yang menyatakan bahwa pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu ia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkelanjutan, meliputi seluruh kehidupan manusia dalam masyarakat.

Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu standar dapat ditetapkan, baik dalam waktu yang diperlukan, maupun hasilnya. Dengan adanya standar ukuran, maka manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar hasil akhirnya dapat memuaskan pihak yang mendapat pelayanan. Kelancaran pelayanan hak, tergantung pada: kesadaran para petugas terhadap kewajiban yang dibebankan antara lain: sistem, prosedur dan metode yang memadai, pengorganisasian tugas pelayanan yang tuntas, pendapatan karyawan yang cukup untuk kebutuhan hidup minimal, kemampuan atau keterampilan karyawan dan sarana kerja yang memadai.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka berikut ini adalah pelayanan yang secara umum diharapkan diantaranya terdiri dari:

1. Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan.
2. Mendapat pelayanan yang wajar.
3. Mendapat perlakuan sama tanpa pilih kasih.
4. Mendapat perlakuan jujur dan terbuka.

Sedangkan pelayanan yang baik dan memuaskan akan berdampak positif bagi masyarakat antara lain:

1. Masyarakat menghargai dan bangga terhadap korp karyawan.
2. Masyarakat patuh terhadap aturan pelayanan.
3. Menggairahkan usaha dalam masyarakat.
4. Menimbulkan peningkatan dan pengembangan dalam masyarakat.

Selanjutnya, pelayanan umum akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor, antara lain kesadaran pimpinan dan pelaksana, adanya aturan yang memadai, organisasi dengan mekanisme sistem yang dinamis, pendapatan karyawan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum, kemampuan ketrampilan yang sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dipertanggungjawabkan, dan terdapatnya sarana pelayanan sesuai dengan jenis dan bentuk atau pekerjaan pelayanan.

Surat edaran Menko-Wasbangpan Nomor 56/MK. Waspan/6/98 tentang Pelayanan kepada Masyarakat berisi:

1. Dalam waktu secepat-cepatnya mengambil langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat pada masing-masing unit kerja/kantor pelayanan termasuk BUMN/BUMD.

2. Langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat tersebut diupayakan dengan:

- b. Menerbitkan pedoman pelayanan yang antara lain memuat persyaratan, prosedur, biaya/tarif pelayanan dan batas waktu penyelesaian pelayanan, baik dalam bentuk buku panduan/pengumuman, atau melalui media informasi lainnya.
- c. Menempatkan petugas yang bertanggung jawab melakukan pengecekan kelengkapan persyaratan permohonan untuk kepastian mengenai diterima atau ditolaknya berkas permohonan tersebut pada saat itu juga.
- d. Menyelesaikan permohonan pelayanan sesuai dengan batas waktu ditetapkan dan apabila batas waktu telah ditetapkan terlampaui, maka permohonan tersebut berarti disetujui.
- e. Melarang dan atau menghapus biaya tambahan yang dititipkan pihak lain dan meniadakan segala bentuk pungutan liar, di luar biaya jasa pelayanan yang telah ditetapkan.
- f. Sedapat mungkin menerapkan pola pelayanan secara terpadu (satu atap atau satu pintu) bagi unit-unit kerja kantor pelayanan yang terkait dalam memproses atau menghasilkan satu produk pelayanan.
- g. Melakukan penelitian secara berkala untuk mengetahui kepuasan pelanggan/masyarakat atas pelayanan yang diberikan, antara lain dengan cara penyebaran kuesioner kepada pelanggan/masyarakat dan hasilnya perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti.

h. Menata sistem dan prosedur pelayanan secara berkesinambungan sesuai dengan tuntutan dan perkembangan dinamika masyarakat.

3. Pemerintah membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat baik langsung maupun melalui media massa untuk menyampaikan saran dan atau pengaduan mengenai pelayanan masyarakat.

IV. Kualitas Pelayanan

Bicara tentang pelayanan tidak dapat lepas dari kualitas, dan berikut ini Lovelock (1992:225) menyatakan perlunya diperhatikan lima prinsip untuk menyiapkan kualitas pelayanan, yaitu sebagai berikut:

1. *Tangibles, the appearance of physical facilities, equipment, and communication materials.*
 2. *Reliability, the ability to perform the promised service dependably and accurately.*
 3. *Responsiveness, the willingness to help customers and provide prompt service.*
 4. *Assurance, the knowledge and courtesy of employees and their ability to convey trust and confidence.*
 5. *Empathy, the provision of caring, individualized attention to customers.*
1. Terjamah, seperti: penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal dan komunikasi material.
 2. Handal, yaitu kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dengan tepat dan memiliki ketergantungan.
 3. Pertanggungjawaban, yakni rasa tanggungjawab terhadap mutu pelayanan.
 4. Jaminan, yaitu pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai.

5. Empati, perhatian perorangan pada pelanggan.

Berikutnya dalam sebuah survei yang dilakukan *American Society for Quality Control (ASQC)* dan *Gallup Organization* terhadap lebih dari 3000 konsumen di Amerika Serikat, Jerman Barat dan Jepang, didapatkan hasil bahwa ada berbagai macam komponen kualitas dilihat dari perspektif pelanggan. Untuk menjawab unsur-unsur apa saja yang terdapat dalam sistem kualitas yang dapat menentukan, merencanakan, mengembangkan dan menyempurnakan kualitas, maka perlu adanya eksplorasi dan pemahaman beberapa strategi organisasi. Hal ini perlu dilakukan, karena kualitas berawal dari setiap individu apapun posisinya dan bahkan dari departemen fungsional.

Dalam rangka menyiapkan suatu pelayanan berkualitas yang sesuai dengan yang diharapkan perlu berdasarkan pada sistem kualitas yang memiliki ciri atau karakteristik tertentu. Suatu masyarakat pelanggan, akan selalu bertitik tolak kepada pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan dapat memenuhi harapan pelanggan.

Selanjutnya, Fitzsimmons (1994:190) mengutarakan bahwa kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang kompleks, sehingga untuk menentukan sejauh mana kualitas dari pelayanan, dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu:

1. *Reliability*, kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan.
2. *Responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat.

3. *Assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopansantunan, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap konsumen.
4. *Emphaty*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.
5. *Tangibles*, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lainnya, seperti peralatan atau perlengkapan yang menunjang pelayanan.

Disamping itu, Zethaml (1990:21-22) menyatakan bahwa tolok ukur kualitas pelayanan dapat diukur oleh sepuluh dimensi, yaitu:

1. *Tangibles*, terdiri dari fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi
2. *Reliability*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
3. *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan.
4. *Competence*, tuntutan dimilikinya pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberi pelayanan.
5. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahapab, tanggap terhadap keinginan konsumen, serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Acces*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.

9. *Communications*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
10. *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Dengan demikian organisasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, hendaknya selalu berfokus kepada pencapaian pelayanan, sehingga pelayanan yang diberikan diharapkan dapat diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Menerapkan prinsip menyiapkan kualitas pelayanan sebaik mungkin, perlu dilakukan untuk dapat menghasilkan kinerja secara optimal, sehingga kualitas pelayanan dapat meningkat, dimana yang penting untuk dilakukan adalah kemampuan membentuk layanan yang dijanjikan secara tepat dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan serta perhatian pada pelanggan.

Disamping itu, untuk mewujudkan kualitas pelayanan yang didasarkan pada sistem kualitas memiliki cara atau karakteristik tertentu, antara lain dicirikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus menerus.

Berikutnya, dikaitkan dengan *Total Quality Service (TQS)* yang diartikan sebagai sistem manajemen strategik dan integratif yang melibatkan seluruh tingkat pimpinan dan karyawan, serta menggunakan metode yang sama untuk memperbaiki secara berkesinambungan, proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan yang

meliputi strategi sistem, sumber daya manusia dan tujuan keseluruhan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan meliputi sejumlah keistimewaan produk yang dapat memenuhi keinginan pelanggan sehingga dapat memberi pelayanan yang berkualitas sehubungan penggunaan produk yang digunakan oleh pelanggan. Berdasarkan pada apa yang telah diutarakan, maka pada dasarnya kualitas pelayanan dapat meliputi aspek kemampuan sumber daya manusia, sarana dan prasarana, prosedur yang dilaksanakan dan jasa yang diberikan.

Sedangkan yang berkaitan dengan aspek kemampuan sumber daya manusia terdiri dari ketrampilan, pengetahuan dan sikap. Bila ketrampilan, pengetahuan dan sikap diupayakan untuk ditingkatkan menjadi lebih profesional maka hal tersebut akan mempengaruhi pelaksanaan tugas, dan apabila pelaksanaan tugas dilakukan secara lebih profesional, maka akan menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Berikutnya, sehubungan dengan sarana dan prasarana, dapat dikatakan bahwa apabila pengelolaan atau pemanfaatan sarana dan prasarana dilakukan secara cepat, tepat dan lengkap, sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat pelanggan, maka hal tersebut akan menghasilkan kualitas pelayanan yang lebih baik.

Sedangkan yang berkaitan dengan aspek prosedur yang dilaksanakan, kualitas pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat pelanggan dapat diciptakan bila memperhatikan dan menerapkan ketepatan, kecepatan serta kemudahan prosedur, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan untuk menjadi prima atau lebih baik dari sebelumnya.

Selanjutnya berkaitan dengan aspek jasa yang diberikan, peningkatan kualitas pelayanan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat pelanggan diharapkan dapat dilakukan dengan cara memberikan kemudahan dalam mendapat informasi, kecepatan dan ketepatan pelayanan sehingga pelayanan prima atau pelayanan yang lebih baik dapat diwujudkan.

V. Penutup

Mewujudkan pelayanan prima atau pelayanan yang terbaik kepada masyarakat pelanggan memerlukan upaya peningkatan profesionalisme SDM disamping perbaikan sarana dan prasarana sistem dan prosedur yang dilaksanakan, jasa yang diberikan dan hal lainnya. Pelayanan terbaik kepada masyarakat pelanggan/pengguna jasa dapat dilaksanakan apabila telah ditentukan standarnya dan pelayanan dilakukan mendekati, sesuai atau melebihi standar pelayanan yang telah ditentukan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka perlu dibuat perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program untuk memberi arah anggota organisasi dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Devrye, Catherine (1994), *Good Service is Good Business*, Sydney: Prentice Hall Australia.
- Gaspersz, Vincent (1997), *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama .
- (1997), *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

Hardjosoedarmo, Sudarsono (1994), *Beberapa Perspektif Pelayanan Prima, Bisnis & Birokrasi*, No. 3/Vol.IV/September, 1994.

Lovelock, Christopher H. (1992), *Managing Service Marketing, Operations and Human Resources*, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Macaulay, Steve and Search Cook (1997), *How to Improve Your Customer Service*, terjemahan Yoshua I. Sambodo, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Surat EDARAN Menteri Koordinator Pengawasan Pengembangan dan Pendayagunaan Aparatur Negara (MENKO. WASBANGPAN) Nomor 56/MK.WASPAN/98. Tentang Pelayanan Kepada Masyarakat.

Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 81/1993 Tentang Pedoman Pelayanan Umum

Sedarmayanti, (1999), *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung: Mandar Maju.

Sudarsono Hardjo Soekarto, Sampara Lukman, Urip Triono, dan Sugiyanti, 1997, *Kompilasi bahan Ajar Manajemen Kualitas Pelayanan STIA-LAN*, Jakarta.

Tjiptono, Fandy (1997), *Total Quality Service*, Yogyakarta: Penerbit Andi

Zeithaml, Valerie A, Pasuraman A dan Leonard Berry (1990), *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press.