

MODUL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

Standar Kinerja Pelayanan

PKA

SERVICE

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021**

MODUL
STANDAR KINERJA PELAYANAN
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**STANDAR KINERJA PELAYANAN
Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator**

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

1. Harditya Bayu Kusuma, S.Sos., M.Si.
2. Isni Kartika Larasati, S.Pd., M.Si.

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA.

EDITOR: Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP. M. Si

Jakarta – LAN – 2021

ISBN

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui e-learning menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi

bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	3
C. Tujuan Pembelajaran	4
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	4
BAB II PELAYANAN PUBLIK.....	6
A. Klasifikasi Kebutuhan Hidup Individu.....	6
B. Pengertian Pelayanan Publik	7
C. Penyelenggaraan Pelayanan Publik.....	9
D. Rangkuman	13
E. Soal Latihan.....	13
BAB III STANDAR PELAYANAN PUBLIK.....	14
A. Standar Pelayanan Minimal	14
B. Standar Pelayanan.....	19
C. Siklus Penyusunan Standar Pelayanan.....	23
D. Rangkuman	35
E. Soal Latihan.....	36
BAB IV PENGUKURAN KINERJA PELAYANAN.....	37
A. Survei Kepuasan Masyarakat	37
B. Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat.....	39
C. Rangkuman	47
D. Soal Latihan.....	48
BAB V PENGELOLAAN SUMBER DAYA DALAM PELAYANAN PUBLIK.....	49
A. Pegawai.....	49

B. Sistem Manajemen Pelayanan	52
C. Sarana dan Prasarana.....	54
D. Rangkuman	56
E. Soal Latihan.....	57
PENUTUP.....	58
Daftar Pustaka.....	59

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyatakan bahwa pelayanan publik adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Ruang lingkup pelayanan publik yang diatur meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundangan-undangan. Mahmudi (2015) menyatakan bahwa pelayanan publik adalah berbagai urusan yang berkaitan dengan kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai bentuk upaya untuk memenuhi kebutuhan publik dan melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan. Aparatur pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik mempunyai tanggung jawab memberikan pelayanan yang terbaik dalam rangka menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat. Masyarakat mempunyai hak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena telah membayar pajak, retribusi, dan berbagai pungutan lainnya. Lebih lanjut Mahmudi juga mengemukakan bahwa instansi penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan asas pelayanan publik, antara lain : 1) Transparansi, pelayanan publik diberikan kepada masyarakat secara terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak; 2) Akuntabilitas, pelayanan publik

harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan; 3) Kondisional, pelayanan publik harus diberikan sesuai dengan kondisi dan kemampuan penyelenggara pelayanan dan penerima pelayanan secara efektif dan efisiensi; 4) Partisipatif, pelayanan publik dapat mendorong peran aktif masyarakat dengan selalu memperhatikan dan mengakomodasi aspirasi dan harapan masyarakat; 5) Tidak diskriminatif, pemberian pelayanan publik tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, status sosial dan ekonomi; dan 6) Keseimbangan Hak dan Kewajiban, penyelenggara pelayanan dan penerima pelayanan publik harus selalu memperhatikan dan memenuhi hak dan kewajiban masing-masing.

Silalahi, dkk (2015) menjelaskan bahwa dalam pelayanan publik terkandung 3 (tiga) hal yaitu aspek kualitas barang dan jasa, sikap dan perilaku pemberi jasa, dan faktor situasional dari pemberi dan penerima barang dan jasa. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan pelayanan barang, jasa, dan administratif yang menjadi tanggung jawab dan diselenggarakan oleh instansi pemerintah (termasuk juga BUMN atau BUMD) dan bersama-sama dengan pihak swasta di pusat maupun di daerah untuk memenuhi kebutuhan publik dan melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Basuki (2013) bahwa sebagai bentuk untuk meningkatkan kualitas dan menjamin penyediaan pelayanan publik sesuai dengan asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik serta untuk memberi perlindungan bagi setiap warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik, maka diperlukan pengaturan hukum yang sesuai. Basuki juga

menjelaskan bahwa sudah menjadi rahasia umum, bahwa kinerja pelayanan pemerintah terhadap masyarakat belum dapat memenuhi kebutuhan dan harapan sehingga masih mendapatkan berbagai keluhan. Mukarom dan Laksana (2016) juga melihat masalah yang sama terkait kompleksitas dalam bidang pelayanan, yang berhubungan dengan sisi finansial, kesetaraan gender, efisiensi, kualitas, relevansi, akses dan pemerataan. Hal ini dikarenakan permasalahan dalam bidang publik juga selalu dipengaruhi oleh bidang lainnya seperti: bidang politik, ekonomi, dan kesehatan. Sehingga diperlukan suatu kebijakan yang tepat dalam menyelesaikan kompleksitas permasalahan pelayanan publik. Oleh karena itu, menghadapi berbagai permasalahan oleh birokrasi dalam memberikan pelayanan publik maka diperlukan suatu standar dalam kinerja pelayanan. Standar kinerja pelayanan dapat dilakukan sebagai langkah pembaharuan dan perubahan yang mengarah pada upaya perbaikan dan peningkatan pelayanan publik dalam menciptakan pelayanan prima.

B. Deskripsi Singkat

Pelayanan publik adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik selama ini dirasa belum optimal dan masih terdapat berbagai kekurangan maka diperlukan suatu langkah perbaikan. Standar kinerja pelayanan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik tersebut. Di balik berbagai permasalahan yang terjadi seperti:

proses yang berbelit-belit, prosedur yang panjang, waktu pelayanan yang lama dan tidak transparan maka diperlukan suatu perbaikan konkret dalam proses pelayanan publik. Standar kinerja pelayanan hadir untuk memperbaiki kualitas pelayanan agar dapat meningkatkan kepuasan pengguna layanan. Modul ini hadir untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman terkait standar kinerja pelayanan agar kualitas pelayanan publik menjadi meningkatkan. Para penyelenggara pelayanan dapat mengerti aspek-aspek apa saja yang perlu diperbaiki agar tercipta pelayanan yang prima.

C. Tujuan Pembelajaran

Mata Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada peserta Pelatihan Kepemimpinan Administrator terkait Standar Kinerja Pelayanan. Peserta diharapkan dapat memiliki pengetahuan dan dapat menyusun standar kinerja pelayanan.

Indikator hasil belajar dalam pembelajaran adalah diharapkan peserta dapat:

1. Menjelaskan berbagai konsep pelayanan publik, standar pelayanan publik, pengukuran kinerja pelayanan dan pengelolaan sumber daya dalam pelayanan publik
2. Melakukan praktek penyusunan standar pelayanan publik, pengukuran kinerja pelayanan dan pengelolaan sumber daya dalam pelayanan publik

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Pelayanan Publik
 - a. Klasifikasi Kebutuhan Hidup Individu

- b. Pengertian Pelayanan Publik
- c. Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- 2. Standar Pelayanan Publik
 - a. Standar Pelayanan Minimal
 - b. Standar Pelayanan
 - c. Siklus Penyusunan Standar Pelayanan
- 3. Pengukuran Kinerja Pelayanan
 - a. Survei Kepuasan Masyarakat
 - b. Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat
- 4. Pengelolaan Sumber Daya dalam Pelayanan Publik
 - a. Pegawai
 - b. Sistem Manajemen Pelayanan
 - c. Sarana dan Prasarana

BAB II PELAYANAN PUBLIK

A. Klasifikasi Kebutuhan Hidup Individu

Kebutuhan hidup manusia menurut intensitas atau tingkat kepentingannya ini terbagi menjadi kebutuhan primer, kebutuhan sekunder, dan kebutuhan tersier, berbagai kebutuhan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:
(<https://www.merdeka.com/jatim/macam-kebutuhan-manusia-serta-contohnya-ketahui-dengan-rinci-klan.html>) :

1. Kebutuhan Primer

Kebutuhan primer ini merupakan kebutuhan yang paling utama atau kebutuhan paling pokok bagi manusia yang harus segera dipenuhi untuk dapat bertahan hidup. Kata primer berasal dari kata *primus*, yang berarti pertama.

Contohnya : seperti makanan, pakaian, rumah atau yang biasa disebut dengan sandang, papan, dan pangan.

2. Kebutuhan Sekunder

Kebutuhan sekunder ini merupakan kebutuhan kedua yang perlu dipenuhi oleh manusia setelah kebutuhan primer terpenuhi. Kata sekunder berasal dari kata *secundus*, yang berarti kedua. Kebutuhan sekunder muncul setelah kebutuhan primernya tercukupi. Kebutuhan sekunder untuk setiap orang berbeda-beda tergantung kebutuhan dan penghasilan yang didapat. Contohnya : adalah meja, kursi, lemari, sepatu, tas, buku, dan lainnya.

3. Kebutuhan Tersier

Kebutuhan tersier merupakan kebutuhan ketiga yang dipenuhi setelah kebutuhan primer dan sekunder terpenuhi oleh manusia. Kata tersier berasal dari kata teritius dengan arti ketiga. Kebutuhan tersier disebut juga sebagai kebutuhan mewah. Kebutuhan ini umumnya dipenuhi oleh orang yang berpendapatan tinggi dan dilakukan untuk meningkatkan kebanggaan di mata masyarakat. Contoh dari kebutuhan tersier seperti pakaian mewah, tas mewah, rumah mewah, dan mobil mewah.

Selain berdasarkan intensitas atau tingkat kepentingannya, barang/jasa juga dibedakan termasuk dalam publik atau privat :

1. Berdasarkan penyedia/produksi : barang/jasa privat dimiliki atau disediakan oleh pihak swasta, sedangkan barang/jasa publik disediakan atau diproduksi oleh pihak pemerintah.
2. Berdasarkan cara konsumsi : barang/jasa privat memiliki rivalitas dan Eksklusivitas tinggi dan barang/jasa publik memiliki rivalitas dan Eksklusivitas rendah
3. Keputusan politik : barang/jasa publik memiliki sifat strategis dan menyangkut kepentingan bangsa.

B. Pengertian Pelayanan Publik

Pengertian mengenai pelayanan publik disebutkan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Selain itu, Dwiyanto (2010) mengemukakan bahwa pelayanan publik merupakan produk dari birokrasi yang diterima oleh pengguna dan masyarakat secara luas. Sehingga pelayanan publik dapat diartikan pula sebagai serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan warga pengguna layanan. Sadu Wasistiono dalam Hardiyansyah (2011) mengemukakan bahwa pelayanan sebagai pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran untuk memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat.

Purbokusumo dalam LAN (2006) juga menjelaskan bahwa pelayanan publik merupakan bentuk pelayanan terhadap warga negara yang menuntut instansi penyedia pelayanan untuk lebih bertanggung jawab terhadap pelanggan dan tidak hanya sekedar memberikan pelayanan. Pelayanan publik yang dilakukan birokrasi bukan hanya melayani pelanggan tetapi juga melayani warga negara. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa pelayanan publik merupakan suatu bentuk jasa pelayanan, baik yang berupa barang/jasa publik yang menjadi tanggung jawab pemerintah, baik oleh pemerintah pusat/pemerintah daerah maupun oleh BUMN/BUMD. Dwiyanto (2010) juga mengemukakan bahwa pelayanan publik sebenarnya memiliki pengertian yang sangat luas, yaitu mencakup pelayanan untuk memenuhi kebutuhan barang publik, kebutuhan dan hak dasar, kewajiban pemerintah dan Negara, dan komitmen nasional. Pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan BUMN/BUMD, atau institusi lainnya yang anggarannya berasal dari APBN/APBD namun tidak digunakan untuk memenuhi salah satu dari kriteria di atas tidak merupakan

pelayanan publik. Berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah serangkaian aktivitas oleh penyelenggara pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat secara luas melalui penyediaan pelayanan barang/jasa publik dan pelayanan administrasi.

Dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik juga terdapat beberapa pokok muatan yang mengatur pelaksanaan pelayanan publik, yaitu :

1. Mengatur Hak, Kewajiban dan Larangan
 - Hak-hak dan kewajiban masyarakat dalam pelayanan
 - Kewajiban dan larangan bagi penyelenggara pelayanan
2. Partisipasi dan Pemberdayaan Masyarakat
 - Partisipasi masyarakat dalam penyusunan kebijakan, standar pelayanan, hingga pengawasan dan pemberian penghargaan
 - Masyarakat berhak menyampaikan pengaduan yang wajib ditangani oleh penyelenggara pelayanan
3. Kewajiban Pokok Penyelenggara (Pemerintah)
 - Menyelenggarakan pelayanan prima dengan penyusunan standar pelayanan dan pengelolaan pengaduan
 - Terdapat sanksi administratif, ganti rugi pelayanan publik dan sanksi pidana.

C. Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan bahwa penyelenggara pelayanan publik yang selanjutnya disebut penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-

undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Selanjutnya juga disebutkan organisasi penyelenggara pelayanan publik yang disebut organisasi penyelenggara adalah satuan kerja penyelenggara pelayanan publik yang berada di lingkungan institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Dijelaskan lebih lanjut pada pasal 8 bahwa organisasi penyelenggara berkewajiban menyelenggarakan pelayanan publik sesuai dengan tujuan pembentukan.

Komarudin (2014) juga mengemukakan bahwa penyelenggara pelayanan publik adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang, dan badan hukum lain yang dibentuk untuk kegiatan pelayanan publik. Sedangkan organisasi penyelenggara pelayanan publik adalah satuan kerja penyelenggara pelayanan publik yang berada di lingkungan institusi penyelenggara pelayanan negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang, dan badan hukum lain yang dibentuk untuk kegiatan pelayanan publik. Sedangkan Dwiyanto (2010) menjelaskan bahwa terjadi transformasi peran korporasi dan lembaga non-pemerintah dalam pelayanan publik yang dilihat dari banyaknya lembaga tersebut yang bergerak dalam penyelenggaraan barang dan jasa yang dulu merupakan domain pemerintah. Dalam distribusi pupuk, minyak tanah, dan barang-barang yang menjadi hajat hidup orang banyak, korporasi dan lembaga nonpemerintah lainnya memiliki peran yang sangat penting. Selain itu, banyak korporasi dan lembaga non-

pemerintah terlibat dalam layanan barang dan jasa yang menurut peraturan perundangan menjadi kewajiban pemerintah untuk menyediakan, seperti pelayanan pendidikan dasar, kesehatan, penyantunan terhadap yatim piatu, ataupun pembinaan terhadap anak jalanan.

Menurut Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik bahwa asas penyelenggaraan pelayanan publik adalah antara lain : kepentingan umum; kepastian hukum; kesamaan hak; keseimbangan hak dan kewajiban; keprofesionalan; partisipatif; persamaan perlakuan/tidak diskriminatif; keterbukaan; akuntabilitas; fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; ketepatan waktu; dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan. Sedangkan penyelenggaraan pelayanan publik, sekurang-kurangnya meliputi: pelaksanaan pelayanan; pengelolaan pengaduan masyarakat; pengelolaan informasi; pengawasan internal; penyuluhan kepada masyarakat; dan pelayanan konsultasi.

Selanjutnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik, penyelenggara pelayanan publik memiliki hak, antara lain :

- a. memberikan pelayanan tanpa dihambat pihak lain yang bukan tugasnya;
- b. melakukan kerja sama;
- c. mempunyai anggaran pembiayaan penyelenggaraan pelayanan publik;
- d. melakukan pembelaan terhadap pengaduan dan tuntutan yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam penyelenggaraan pelayanan publik; dan
- e. menolak permintaan pelayanan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan kewajiban penyelenggara pelayanan publik dalam penyelenggaraan pelayanan publik, antara lain :

- a. menyusun dan menetapkan standar pelayanan;
- b. menyusun, menetapkan, dan memublikasikan maklumat pelayanan;
- c. menempatkan pelaksana yang kompeten;
- d. menyediakan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik yang mendukung terciptanya iklim pelayanan yang memadai;
- e. memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas penyelenggaraan pelayanan publik;
- f. melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan;
- g. berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan perundang-undangan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik;
- h. memberikan pertanggungjawaban terhadap pelayanan yang diselenggarakan;
- i. membantu masyarakat dalam memahami hak dan tanggung jawabnya;
- j. bertanggung jawab dalam pengelolaan organisasi penyelenggara pelayanan publik;
- k. memberikan pertanggungjawaban sesuai dengan hukum yang berlaku apabila mengundurkan diri atau melepaskan tanggung jawab atas posisi atau jabatan; dan
- l. memenuhi panggilan atau mewakili organisasi untuk hadir atau melaksanakan perintah suatu tindakan hukum atas permintaan pejabat yang berwenang dari lembaga negara atau instansi

pemerintah yang berhak, berwenang, dan sah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

D. Rangkuman

Pengertian mengenai pelayanan publik disebutkan dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yaitu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundangundangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Kemudian asas penyelenggaraan pelayanan publik adalah antara lain : kepentingan umum; kepastian hukum; kesamaan hak; keseimbangan hak dan kewajiban; keprofesionalan; partisipatif; persamaan perlakuan/tidak diskriminatif; keterbukaan; akuntabilitas; fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan; ketepatan waktu; dan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

E. Soal Latihan

1. Berikan contoh yang konkret pelayanan publik yang berhasil maupun yang gagal dalam penyelenggaraan pelayanan publik?
2. Apakah bentuk *reward* dan *punishment* yang sesuai untuk penyelenggara pelayanan publik yang berhasil maupun gagal dalam menyelenggarakan pelayanan publik?

BAB III

STANDAR PELAYANAN PUBLIK

A. Standar Pelayanan Minimal

Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan standar kinerja dalam bidang pelayanan publik yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah di seluruh Indonesia. Kebijakan terkait SPM tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Standar Pelayanan Minimal. Dalam peraturan tersebut, disebutkan bahwa SPM merupakan ketentuan mengenai jenis dan mutu pelayanan dasar yang merupakan urusan pemerintahan wajib yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal, yang terdiri atas: pendidikan; kesehatan; pekerjaan umum dan penataan ruang; perumahan rakyat dan kawasan permukiman; ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat; serta urusan sosial. SPM yang ditetapkan bagi Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota, adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Jenis Standar Pelayanan Minimal

Jenis Layanan Dasar	Penyelenggara	
	Pemerintah Provinsi	Pemerintah Kabupaten/Kota
<i>Bidang Pendidikan</i>	Pendidikan menengah dan pendidikan khusus	Pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan kesetaraan
<i>Bidang Kesehatan</i>	Pelayanan kesehatan bagi penduduk terdampak krisis kesehatan akibat bencana dan/atau berpotensi bencana	Pelayanan kesehatan ibu hamil, pelayanan kesehatan ibu bersalin, pelayanan kesehatan bayi

Jenis Layanan Dasar	Penyelenggara	
	Pemerintah Provinsi	Pemerintah Kabupaten/Kota
	provinsi, dan pelayanan kesehatan bagi penduduk pada kondisi kejadian luar biasa provinsi	baru lahir, dan pelayanan kesehatan pada usia pendidikan dasar
<i>Bidang Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang</i>	Pemenuhan kebutuhan air minum curah lintas kabupaten/ kota, dan penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik regional lintas kabupaten/kota	Pemenuhan kebutuhan pokok air minum sehari-hari, dan penyediaan pelayanan pengolahan air limbah domestik
<i>Bidang Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman</i>	Penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana provinsi, dan fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah provinsi	Penyediaan dan rehabilitasi rumah yang layak huni bagi korban bencana kabupaten/kota, dan fasilitasi penyediaan rumah yang layak huni bagi masyarakat yang terkena relokasi program Pemerintah Daerah kabupaten/kota
<i>Bidang Ketenteraman, Ketertiban Umum dan Perlindungan Masyarakat</i>	Pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum provinsi	Pelayanan ketenteraman dan ketertiban umum, pelayanan informasi rawan bencana, pelayanan pencegahan dan kesiap-siagaan terhadap bencana, pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban bencana, dan pelayanan penyelamatan dan evakuasi korban

Jenis Layanan Dasar	Penyelenggara	
	Pemerintah Provinsi	Pemerintah Kabupaten/Kota
<i>Bidang Sosial</i>	Rehabilitasi sosial dasar penyandang disabilitas telantar di dalam panti, rehabilitasi sosial dasar anak telantar di dalam panti, rehabilitasi sosial dasar lanjut usia telantar di dalam panti, rehabilitasi sosial dasar tuna sosial khususnya gelandangan dan pengemis di dalam panti, dan perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana provinsi	Rehabilitasi sosial dasar penyandang disabilitas telantar di luar panti, rehabilitasi sosial dasar anak telantar di luar panti, rehabilitasi sosial dasar lanjut usia telantar di luar panti, rehabilitasi sosial dasar tuna sosial khususnya gelandangan dan pengemis di luar panti, dan perlindungan dan jaminan sosial pada saat dan setelah tanggap darurat bencana bagi korban bencana kabupaten/kota

Sumber: Peraturan Pemerintah No. 2 Tahun 2018 Tentang Standar Pelayanan Minimal

Standar Pelayanan Minimal dibuat dan ditetapkan oleh Pemerintah Pusat, dalam hal ini kementerian yang menyelenggarakan urusan wajib yang bersifat layanan dasar. Sedangkan penerapan/implementasinya oleh Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota. Pemerintah Daerah menerapkan SPM untuk pemenuhan jenis pelayanan dasar dan mutu pelayanan dasar yang berhak diperoleh setiap warga negara secara minimal. Penerapan SPM dilakukan dengan tahapan:

- ***Pengumpulan data*** dilakukan oleh Pemerintah Daerah secara berkala untuk memperoleh data tentang jumlah dan kualitas barang dan/atau jasa kebutuhan dasar yang berhak diperoleh

setiap Warga Negara secara minimal. Pengumpulan data tersebut dilakukan berdasarkan prinsip kesesuaian kewenangan, ketersediaan, keterjangkauan, kesinambungan, keterukuran, dan ketepatan sasaran, serta sesuai dengan standar teknis SPM yang bersangkutan. Pengumpulan data mencakup:

- a. jumlah dan identitas lengkap Warga Negara yang berhak memperoleh barang dan/atau jasa kebutuhan dasar secara minimal sesuai dengan jenis pelayanan dasar dan mutu pelayanan dasarnya;
- b. jumlah barang dan/atau jasa yang tersedia, termasuk jumlah sarana dan prasarana yang tersedia.

Pengumpulan data diintegrasikan dengan sistem informasi pembangunan Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

- ***Penghitungan kebutuhan*** pemenuhan pelayanan dasar dilakukan dengan menghitung selisih antara jumlah barang dan/atau jasa yang dibutuhkan untuk pemenuhan pelayanan dasar dengan jumlah barang dan/atau jasa yang tersedia, termasuk menghitung selisih antara jumlah sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk pemenuhan pelayanan dasar dengan jumlah sarana dan prasarana yang tersedia. Apabila terdapat penghitungan biaya, maka penghitungan kebutuhan pemenuhan pelayanan dasar menggunakan standar biaya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hasil penghitungan kebutuhan pemenuhan pelayanan dasar menjadi dasar dalam penyusunan rencana pemenuhan pelayanan dasar.

- **Penyusunan rencana pemenuhan** pelayanan dasar dilakukan oleh Pemerintah Daerah agar pelayanan dasar tersedia secara cukup dan berkesinambungan. Rencana pemenuhan pelayanan dasar ditetapkan dalam dokumen perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah sebagai prioritas belanja daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- **Pelaksanaan pemenuhan** pelayanan dasar dilakukan sesuai dengan rencana pemenuhan pelayanan dasar. Pelaksanaan pemenuhan pelayanan dasar dilakukan oleh Pemerintah Daerah berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dibutuhkan; dan/atau melakukan kerja sama Daerah sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dalam pelaksanaan pemenuhan pelayanan dasar, Pemerintah Daerah dapat:

- a. membebaskan biaya untuk memenuhi kebutuhan dasar bagi Warga Negara yang berhak memperoleh pelayanan dasar secara minimal, dengan memprioritaskan bagi masyarakat miskin atau tidak mampu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan; dan/atau
- b. memberikan bantuan pemenuhan barang dan/jasa kebutuhan dasar yang berhak diperoleh Warga Negara secara minimal, dengan memprioritaskan bagi masyarakat miskin atau tidak mampu sesuai dengan ketentuan Peraturan perundang-undangan.

- **Pelaporan Penerapan SPM**; termasuk dalam materi muatan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) dan disampaikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai laporan penyelenggaraan pemerintahan Daerah.

Materi muatan laporan penerapan SPM sekurang-kurangnya terdiri atas: hasil penerapan SPM; kendala penerapan SPM; dan ketersediaan anggaran dalam penerapan SPM. Khusus laporan penerapan SPM Daerah Provinsi, dalam LPPD harus mencantumkan rekapitulasi penerapan SPM Daerah Kabupaten/Kota.

Hasil pelaporan SPM digunakan oleh Pemerintah Pusat untuk perumusan kebijakan nasional, dan juga untuk pemberian insentif atau disinsentif sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemberian insentif atau disinsentif dilaksanakan dengan memperhatikan kemampuan keuangan negara. Hasil pelaporan juga digunakan oleh Pemerintah Daerah untuk:

- a. penilaian kinerja Perangkat Daerah;
- b. pengembangan kapasitas Daerah dalam peningkatan pelaksanaan pemenuhan pelayanan dasar; dan
- c. penyempurnaan kebijakan penerapan SPM dalam perencanaan dan penganggaran pembangunan Daerah.

B. Standar Pelayanan

Untuk memenuhi tuntutan aspirasi masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas, serta memberikan pemahaman dan persepsi yang sama bagi penyelenggara,

masyarakat, dan pihak terkait dalam penyelenggaraan pelayanan, maka diperlukan adanya standar pelayanan di tiap unit pelayanan sebagai jaminan dan kepastian penyelenggaraan pelayanan. Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2018) mengatakan bahwa pelaksanaan layanan publik harus memiliki standar pelayanan yang jelas dan seharusnya disosialisasikan agar dapat dijadikan jaminan akan adanya kejelasan dan kepastian untuk para penerima layanan (*customers*).

Sejurus dengan hal tersebut, dalam Pasal 20 Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik mengamanatkan bahwa setiap penyelenggara pelayanan publik, baik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung wajib menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan untuk setiap jenis pelayanan dengan memperhatikan kemampuan penyelenggara, kebutuhan masyarakat, dan kondisi di lingkungan masing-masing. Standar pelayanan merupakan tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Dengan demikian, seluruh penyelenggara pelayanan baik penyelenggara negara, BUMN, BUMD, BHMN hingga swasta maupun perseorangan diarahkan untuk menyelenggarakan pelayanan yang terstandarisasi dengan memenuhi komponen standar pelayanan.

Standar pelayanan memuat sekurang-kurangnya 14 komponen, yang terbagi ke dalam 2 (dua) jenis yakni:

I. Komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan (*service delivery*) meliputi:

1. *Persyaratan*; syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif
 2. *Sistem, mekanisme dan prosedur*; tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan
 3. *Jangka waktu penyelesaian*; waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan
 4. *Biaya/tarif*; ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat
 5. *Produk pelayanan*; hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan
 6. *Penanganan pengaduan, saran, dan masukan*; tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjutnya
- Informasi Standar Pelayanan yang terkait dengan service delivery ini harus dapat diakses dengan mudah untuk diketahui dan dipahami oleh masyarakat melalui berbagai media, seperti tatap muka dengan petugas pelayanan, poster/*banner* yang dipasang di lokasi pelayanan, media SMS/telepon, email, website, media sosial, dan sebagainya.

II. Komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses pengelolaan pelayanan (*manufacturing*) meliputi:

1. *Dasar hukum*; peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar penyelenggaraan pelayanan

2. *Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas*; peralatan dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan, termasuk peralatan dan fasilitas bagi kelompok rentan
3. *Kompetensi pelaksana*; kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman
4. *Pengawasan internal*; pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana
5. *Jumlah pelaksana*; tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja
6. *Jaminan pelayanan*; yang memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan
7. *Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan*; dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya dan risiko keragu-raguan; dan
8. *Evaluasi kinerja pelaksana*; penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai standar pelayanan.

Komponen standar pelayanan ini didesain untuk memberikan akses informasi seluas-luasnya kepada publik sehingga masyarakat dimudahkan menjangkau pelayanan yang mengarah kepada kesejahteraan masyarakat. Di samping itu, dengan terpenuhinya standar pelayanan, dapat meminimalisir tindakan-tindakan maladministrasi seperti pungutan liar, penyimpangan prosedur, penundaan berlarut dan sebagainya yang merupakan celah terjadinya tindakan korupsi. Adanya standar pelayanan memberikan keterbukaan akses informasi kepada masyarakat sehingga dalam sebuah pelayanan baik persyaratan, prosedur, biaya dan jangka waktu

dapat diukur dan diketahui masyarakat tanpa mengalami kebingungan serta menuntut pengawasan masyarakat dalam penyelenggaraannya. Harapan ke depan adalah mewujudkan Indonesia menjadi *welfare state* yang dapat memenuhi kebutuhan dasar sebagai bentuk mekanisme pemerataan terhadap kesejahteraan yang ada.

C. Siklus Penyusunan Standar Pelayanan

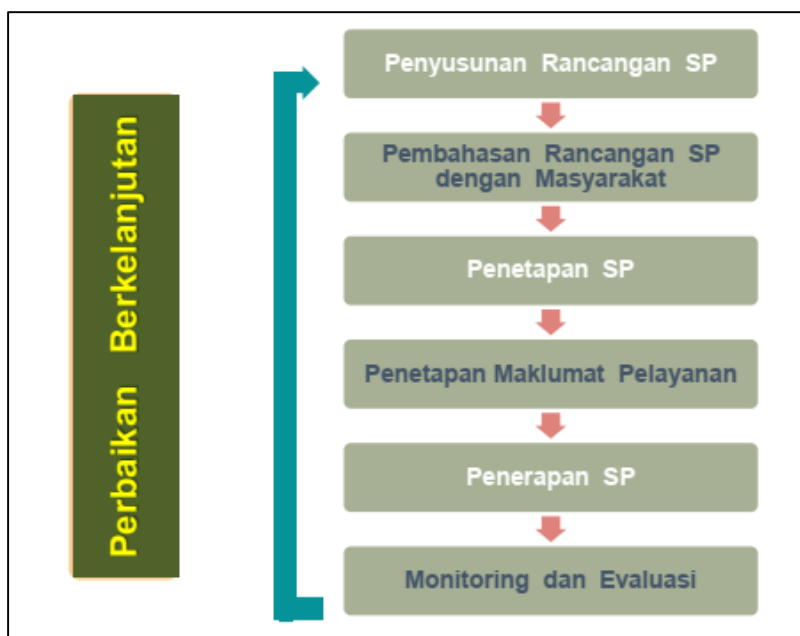
Penyusunan standar pelayanan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan. Pedoman ini dimaksudkan agar setiap penyelenggara pelayanan mampu secara mandiri menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan dengan baik dan konsisten. Dengan adanya standar pelayanan yang baik, maka akan tercapai tujuan untuk memberikan kepastian, meningkatkan kualitas dan kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan selaras dengan kemampuan penyelenggara sehingga mendapatkan kepercayaan masyarakat.

Dalam penyusunan, penetapan, dan penerapan Standar Pelayanan dilakukan dengan memperhatikan prinsip:

1. ***Sederhana***, artinya bahwa standar pelayanan harus mudah dimengerti, diikuti, dilaksanakan, diukur, dengan prosedur yang jelas dan biaya terjangkau bagi masyarakat maupun penyelenggara.
2. ***Partisipatif***, artinya bahwa penyusunan standar pelayanan harus melibatkan masyarakat dan pihak terkait untuk membahas bersama dan mendapatkan keselarasan atas dasar komitmen atau hasil kesepakatan.

3. **Akuntabel**, artinya bahwa hal-hal yang diatur dalam standar pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan.
4. **Berkelanjutan**, artinya bahwa standar pelayanan harus terus-menerus dilakukan perbaikan sebagai upaya peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan.
5. **Transparansi**, artinya bahwa standar pelayanan harus dapat dengan mudah diakses oleh masyarakat.
6. **Keadilan**, artinya standar pelayanan harus menjamin bahwa pelayanan dapat menjangkau semua masyarakat yang berbeda status ekonomi, jarak lokasi geografis, dan perbedaan kapabilitas fisik dan mental.

Ada 5 (lima) tahapan utama dalam penyusunan standar pelayanan, sebagaimana digambarkan dalam siklus berikut ini.



Gambar 1. Siklus Penyusunan Standar Pelayanan Sesuai Permenpan 15 Tahun 2014

1. Tahap Penyusunan Rancangan Standar Pelayanan

Untuk mengawali penyusunan standar pelayanan, organisasi penyelenggara pelayanan wajib menyusun rancangan standar pelayanan sebagai bahan diskusi dengan masyarakat. Selain itu, penyusunan standar pelayanan sebagai sebuah siklus juga diawali dengan mengidentifikasi standar pelayanan yang sudah ada sebelumnya sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang sudah tertata dengan baik dan permasalahan yang terjadi dalam penerapan standar pelayanan tersebut. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan berfokus untuk mengatur komponen standar pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan, sedangkan komponen yang terkait dengan pengelolaan internal pelayanan, proses pengembangan dan penyusunannya diserahkan pada masing-masing organisasi penyelenggara pelayanan.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam penyusunan rancangan standar pelayanan adalah sebagai berikut.

- *Identifikasi Persyaratan*

Persyaratan adalah syarat (dokumen atau barang/hal lain) yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif. Persyaratan pelayanan merupakan suatu tuntutan yang harus dipenuhi, dalam proses penyelenggaraan pelayanan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Persyaratan pelayanan dapat

berupa dokumen atau barang/hal lain, tergantung kebutuhan masing-masing jenis pelayanan. Dalam proses identifikasi persyaratan pelayanan, juga perlu diperhatikan apakah persyaratan itu harus disampaikan di awal, di akhir atau secara bertahap sesuai dengan kebutuhan. Selain itu perlu diperhatikan pula dasar hukum yang ada. Proses identifikasi ini dilakukan untuk setiap jenis pelayanan.

- *Identifikasi Prosedur*

Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi penerima pelayanan. Prosedur pelayanan merupakan proses yang harus dilalui seorang pelanggan untuk mendapatkan jasa pelayanan yang diperlukan. Disamping itu, penyelenggara pelayanan wajib memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP).

- *Identifikasi Waktu*

Waktu pelayanan adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan. Kemudian waktu-waktu yang diperlukan dalam setiap proses pelayanan (dari tahap awal sampai akhir) dijumlahkan untuk mengetahui keseluruhan waktu yang dibutuhkan. Proses identifikasi waktu pelayanan ini dilakukan untuk setiap jenis pelayanan. Dalam menghitung waktu, perlu betul-betul memperhatikan baik prosedur yang mengatur hubungan dengan pengguna layanan, maupun prosedur yang mengatur hubungan antar petugas.

- *Identifikasi Biaya/Tarif*

Biaya adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari

penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.

Proses identifikasi biaya pelayanan juga dilakukan berdasarkan setiap tahapan dalam prosedur pelayanan. Berapa biaya yang diperlukan untuk masing-masing tahapan pelayanan. Pada proses ini juga sekaligus diidentifikasi biaya yang akan dibebankan pelanggan dan biaya yang akan dibebankan unit pengelola pelayanan. Penghitungan dua komponen biaya pelayanan ini penting dilakukan, untuk mengetahui berapa jumlah biaya yang akan dibebankan ke pelanggan, dan berapa biaya yang dibebankan pengelola.

Bagi unit pengelola pelayanan, identifikasi ini sangat penting untuk menjadi dasar pengajuan anggaran dan penentuan tarif. Apabila pelayanan ke pelanggan diberikan secara gratis, artinya beban biaya pelayanan secara keseluruhan ditanggung oleh pihak pengelola (pemerintah). Informasi biaya ini harus jelas besarannya, dan apabila gratis harus jelas tertulis untuk menghindari perilaku petugas yang kurang baik.

- *Identifikasi Produk Pelayanan*

Produk pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan dapat berupa penyediaan barang, jasa dan/atau produk administrasi yang diberikan dan diterima pengguna layanan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan. Proses identifikasi produk pelayanan dapat dilakukan berdasarkan keluaran (output) yang dihasilkan dari setiap tahap pelayanan.

- *Penanganan Pengelolaan Pengaduan*

Organisasi penyelenggara pelayanan wajib membuat mekanisme pengelolaan pengaduan. Bentuk-bentuk pengelolaan pengaduan yang banyak digunakan antara lain: penyediaan kotak saran, SMS, portal pengaduan dalam website, dan penyediaan petugas penerima pengaduan.

Untuk mempermudah penanganan pengaduan, perlu dibuatkan prosedur pengelolaan pengaduan. Dalam mekanisme pengaduan harus diinformasikan secara jelas nama petugas, nomor telepon, alamat email, dan alamat kantor yang dapat dihubungi. Selain itu perlu juga mengatur mekanisme pengaduan apabila terdapat permasalahan yang tidak dapat diselesaikan di dalam internal organisasi penyelenggara.

Berbagai data dan informasi hasil diskusi dipilih sesuai dengan kebutuhan penyusunan Standar Pelayanan. Informasi yang dimuat dalam Standar Pelayanan adalah informasi yang terkait langsung dengan penyelenggaraan pelayanan dan yang dapat diukur. Format yang dapat dipakai dalam membuat Rancangan Standar Pelayanan untuk memudahkan proses diskusi dengan masyarakat antara lain:

Format Rancangan Standar Pelayanan

1.	Jenis Pelayanan	:	...diisi nama jenis pelayanan
2.	Dasar Hukum	:	...diisi dasar hukum pelayanan
3.	Persyaratan	:	...diisi hasil identifikasi berupa: a. daftar persyaratan yang diperlukan dalam setiap tahapan dari masing-masing jenis pelayanan

			b. waktu yang dipersyaratkan untuk penyampaian persyaratan (di awal, di akhir, atau secara bertahap)
4.	Prosedur	:	...diisi hasil identifikasi berupa tahapan proses pelayanan sebagai bahan penyusunan SOP.
5.	Waktu Pelayanan	:	...diisi hasil identifikasi berupa waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap jenis pelayanan.
6.	Biaya/Tarif	:	...diisi hasil identifikasi berupa: a. jumlah biaya yang dibebankan ke pelanggan dari setiap jenis pelayanan (untuk pelayanan yang dipungut biaya); b. jumlah biaya yang dibebankan kepada unit pengelola pelayanan; dan c. daftar pelayanan yang diberikan gratis kepada pelanggan (apabila terdapat jenis pelayanan yang gratis).
7.	Produk	:	...diisi hasil identifikasi berupa daftar produk layanan yang dihasilkan dari setiap jenis pelayanan.
8.	Pengelolaan Pengaduan	:	...diisi hasil identifikasi berupa mekanisme pengelolaan pengaduan.

Sebagaimana amanat dalam Pasal 20 Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, bahwa dalam menyusun dan menetapkan standar pelayanan, penyelenggara wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait, dimana keikutsertaan tersebut dilakukan dengan prinsip tidak diskriminatif, terkait langsung dengan jenis pelayanan, memiliki kompetensi dan mengutamakan musyawarah, serta memperhatikan keberagaman. Tujuan keikutsertaan ini adalah untuk menyelaraskan kemampuan

penyelenggara pelayanan dengan kebutuhan/kepentingan masyarakat dan kondisi lingkungan, guna mengefektifkan penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas.

Pembahasan rancangan standar pelayanan ditujukan untuk membangun kesepakatan, kompromi antara harapan masyarakat dan kesanggupan penyelenggara pelayanan, terutama menyangkut kemampuan yang dimiliki, meliputi:

- a. Dukungan pendanaan yang dialokasikan untuk penyelenggaraan pelayanan;
- b. Pelaksana yang bertugas memberikan pelayanan dari segi kualitas maupun kuantitas;
- c. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas yang digunakan untuk menyelenggarakan pelayanan.

Metode yang dapat digunakan dalam proses diskusi ini antara lain:

- **Diskusi Grup Terfokus (*Focus Group Discussion*)**

Metode ini dipergunakan untuk melakukan pembahasan yang lebih mendalam terhadap materi Rancangan Standar Pelayanan, bila perlu dengan mengundang narasumber ahli yang terkait dengan jenis pelayanan yang dibahas.

- **Dengar Pendapat (*Public Hearing*)**

Metode ini dipergunakan untuk melakukan penelusuran fakta-fakta yang dapat mengungkap kepentingan khalayak ramai yang sesungguhnya, dilakukan dengan mengundang praktisi yang dipandang bisa mewakili publik untuk didengarkan pendapatnya.

Pada proses pembahasan dengan masyarakat, organisasi penyelenggara pelayanan dapat mempertimbangkan pula komponen-komponen lain, seperti: sarana dan prasarana, kompetensi pelaksana, mekanisme pengawasan internal, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan, jaminan keamanandan keselamatan pelayanan.

Selain itu bagi penyelenggara pelayanan yang menerapkan Standar Pelayanan Minimal (SPM), pembahasan Standar Pelayanan juga perlu memperhatikan SPM. Hasil dari pembahasan rancangan standar pelayanan adalah standar pelayanan yang sudah disetujui. Format standar pelayanan yang dapat digunakan antara lain:

Standar Pelayanan 'X' (diisi sesuai jenis pelayanan) (*)

Dasar hukum:

1. Persyaratan	:	1... 2... dst
2. Prosedur	:	1... 2... dst
3. Waktu Pelayanan	:	1... 2... dst
4. Biaya/Tarif	:	1... 2... dst
5. Produk	:	1... 2... dst
6. Pengelolaan Pengaduan	:	1... 2... dst

(*) Unsur-unsur dalam Standar Pelayanan dapat dikembangkan sesuai dengan jenis pelayanan yang akan dibuatkan standar.

2. Tahap Penetapan Standar Pelayanan

Sebelum dilakukan penetapan Standar Pelayanan, penyelenggara wajib membuat Berita Acara Pembahasan Standar Pelayanan. Pihak-pihak yang terlibat dalam pembahasan wajib turut serta

memberikan tanda tangan. Standar Pelayanan yang telah disepakati antara penyelenggara dan pengguna layanan kemudian ditetapkan oleh penyelenggara pelayanan publik.

3. Tahap Penetapan Maklumat Pelayanan

Dalam Pasal 22 Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik disebutkan bahwa penyelenggara pelayanan berkewajiban menyusun dan menetapkan maklumat pelayanan yang merupakan pernyataan kesanggupan dan kewajiban penyelenggara untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan. Hal-hal yang perlu dimuat dalam Maklumat Pelayanan adalah:

- Pernyataan janji dan kesanggupan untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan Standar Pelayanan.
- Pernyataan memberikan pelayanan sesuai dengan kewajiban dan akan melakukan perbaikan secara terus-menerus.
- Pernyataan kesediaan untuk menerima sanksi, dan/atau memberikan kompensasi apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai standar.

Maklumat Pelayanan yang telah disusun wajib dipublikasikan secara luas, jelas, dan terbuka kepada masyarakat, melalui berbagai media yang mudah diakses oleh masyarakat. Contoh Maklumat Pelayanan adalah sebagai berikut.



Gambar 2. Contoh Maklumat Pelayanan

4. Tahap Penerapan Standar Pelayanan

Standar pelayanan yang sudah ditetapkan siap diterapkan oleh unit pelayanan yang bersangkutan. Proses penerapan standar pelayanan ini dilakukan dengan internalisasi dan sosialisasi kepada pihak-pihak terkait. Untuk melaksanakan standar pelayanan tersebut, harus diintegrasikan ke dalam perencanaan program, kegiatan, dan anggaran unit pelayanan yang bersangkutan.

Integrasi standar pelayanan dalam manajemen penyelenggaraan pelayanan dilakukan sejak tahap perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi hasil penyelenggaraan pelayanan. Integrasi ini bertujuan untuk memastikan kebutuhan penyelenggaraan Standar Pelayanan diakomodasi melalui program dan anggaran, menjadi acuan kualitas pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan, acuan pemantauan dan evaluasi hasil

penyelenggaraan pelayanan, dan menjadi umpan balik dalam tahap perencanaan program dan anggaran berikutnya.

Tahapan selanjutnya dalam proses penerapan standar pelayanan dilakukan internalisasi untuk memberikan pemahaman kepada seluruh jajaran organisasi penyelenggara pelayanan dan sosialisasi untuk membangun pemahaman dan persamaan persepsi di lingkungan unit/satker penyelenggara pelayanan. Proses internalisasi dan sosialisasi ini agar didokumentasikan oleh penyelenggara.

5. Tahap Pemantauan dan Evaluasi

Pada prinsipnya proses pemantauan dan evaluasi ini dilakukan untuk melakukan evaluasi kinerja pelayanan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Dalam proses pemantauan dilakukan penilaian apakah standar pelayanan yang sudah disusun dapat dilaksanakan dengan baik, apa yang menjadi faktor kunci keberhasilan dan apa yang menjadi faktor penghambat. Metode yang dapat dipergunakan antara lain: analisis dokumen, survei, wawancara, dan observasi. Survei dapat dilakukan dengan menggunakan metode Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sebagaimana ketentuan yang berlaku.

Evaluasi standar pelayanan adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu penerapan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilan dan/atau kegagalan dalam rangka penerapan standar pelayanan. Proses evaluasi juga mempertimbangkan pengaduan pelayanan publik yang diperoleh, serta hasil dari Survei Kepuasan Masyarakat.

Berdasarkan hasil pemantauan dan evaluasi yang dilakukan, penyelenggara pelayanan dapat melakukan perbaikan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik dan inovasi secara berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam melakukan perbaikan, perlu memperhatikan pengaduan masyarakat serta kemungkinan replikasi inovasi pelayanan publik.

Keberhasilan penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan di lingkungan organisasi penyelenggara pelayanan publik ditentukan oleh komitmen dan konsistensi para pelaksana dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Penyelenggara wajib merubah Standar Pelayanan apabila terdapat adanya perubahan kebijakan, inovasi dalam pelayanan, penerapan teknologi informasi, bisnis proses, dan perubahan lainnya.

D. Rangkuman

Standar Pelayanan Minimal (SPM) merupakan standar kinerja dalam bidang pelayanan publik yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat dan harus dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah di Seluruh Indonesia, diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2018 Tentang Standar Pelayanan Minimal. Standar Pelayanan Minimal hanya untuk urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar, yang terdiri dari bidang pendidikan; kesehatan; pekerjaan umum dan penataan ruang; perumahan rakyat dan kawasan permukiman; ketentraman, ketertiban umum dan perlindungan masyarakat; serta sosial.

Di tingkat penyelenggara pelayanan, standar pelayanan diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Standar Pelayanan. Standar pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan teratur. Ada 5 (lima) tahapan utama terkait dengan Standar Pelayanan, yaitu tahap penyusunan, tahap penetapan, tahap penetapan maklumat pelayanan, tahap penerapan, dan tahap monitoring dan evaluasi.

E. Soal Latihan

1. Jelaskan perbedaan antara Standar Pelayanan Minimal (SPM) dengan Standar Pelayanan (SP)!
2. Tentukan satu unit layanan tertentu, kemudian buatlah rancangan standar pelayanan untuk salah satu jenis layanan yang dilakukan oleh unit tersebut!

BAB IV

PENGUKURAN KINERJA PELAYANAN

A. Survei Kepuasan Masyarakat

Fungsi utama pemerintah adalah melayani masyarakat sehingga pemerintah perlu terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan. Seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan, maka unit penyelenggara pelayanan publik dituntut untuk memenuhi harapan masyarakat dalam melakukan pelayanan. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan. Kepuasan penerima pelayanan dicapai apabila penerima pelayanan memperoleh pelayanan sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan. Sebagai tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan pelayanan, dilakukan Survei Kepuasan Masyarakat yang bertujuan untuk mendapatkan feed back/umpan balik atas kinerja/kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat guna perbaikan/peningkatan kinerja/kualitas pelayanan secara berkesinambungan.

Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Dalam peraturan tersebut, Survei Kepuasan Masyarakat adalah kegiatan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Hasil pengukuran dari Survei Kepuasan Masyarakat berupa angka yang ditetapkan dengan skala 1

(satu) sampai dengan 4 (empat), yang disebut sebagai Indeks Kepuasan Masyarakat. Kebijakan ini merupakan salah satu upaya Pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih (*clean government*) dan pemerintahan yang baik (*good governance*). Tingkat kualitas kinerja pelayanan publik memiliki dampak (*impact*) yang luas dalam berbagai kehidupan, terutama untuk mencapai tingkat kesejahteraan masyarakat juga acuan bagi kementerian/lembaga untuk mengevaluasi penyelenggaraan pelayanan publik sekaligus sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Dalam melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat, dilakukan dengan memperhatikan prinsip :

1. **Transparan;** Hasil survei kepuasan masyarakat harus dipublikasikan dan mudah diakses oleh seluruh masyarakat.
2. **Partisipatif;** Dalam melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat harus melibatkan peran serta masyarakat dan pihak terkait lainnya untuk mendapatkan hasil survei yang sebenarnya.
3. **Akuntabel;** Hal-hal yang diatur dalam Survei Kepuasan Masyarakat harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan secara benar dan konsisten kepada pihak yang berkepentingan berdasarkan kaidah umum yang berlaku.
4. **Berkesinambungan;** Survei Kepuasan Masyarakat harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan untuk mengetahui perkembangan peningkatan kualitas pelayanan.
5. **Keadilan;** Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat harus menjangkau semua pengguna layanan tanpa membedakan status ekonomi, budaya, agama, golongan dan lokasi geografis serta perbedaan kapabilitas fisik dan mental.

6. **Netralitas**; Dalam melakukan Survei Kepuasan Masyarakat, surveyor tidak boleh mempunyai kepentingan pribadi, golongan, dan tidak berpihak.

Dengan dilakukan Survei Kepuasan Masyarakat diperoleh manfaat, antara lain:

1. Diketahui kelemahan atau kekurangan dari masing-masing unsur dalam penyelenggara pelayanan publik;
2. Diketahui kinerja penyelenggara pelayanan yang telah dilaksanakan oleh unit pelayanan publik secara periodik;
3. Sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya tindak lanjut yang perlu dilakukan atas hasil Survei Kepuasan Masyarakat;
4. Diketahui indeks kepuasan masyarakat secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan publik pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah;
5. Memacu persaingan positif, antar unit penyelenggara pelayanan pada lingkup Pemerintah Pusat dan Daerah dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan;
6. Bagi masyarakat dapat diketahui gambaran tentang kinerja unit pelayanan.

B. Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat

Survei Kepuasan Masyarakat bersifat komprehensif dan hasil analisa survei dipergunakan untuk melakukan evaluasi kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Selain itu, hasil survei dipergunakan untuk bahan kebijakan terhadap pelayanan publik dan melihat

kecenderungan (*trend*) layanan publik yang telah diberikan penyelenggara kepada masyarakat serta kinerja dari penyelenggara pelayanan publik.

Unsur SKM yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik meliputi:

1. *Persyaratan*: syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.
2. *Sistem, Mekanisme, dan Prosedur*: tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.
3. *Waktu Penyelesaian*: jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.
4. *Biaya/Tarif*: ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara yang besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara penyelenggara dan masyarakat.
5. *Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan*: hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan ini merupakan hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan.
6. *Kompetensi Pelaksana*: kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.
7. *Perilaku Pelaksana*: sikap petugas dalam memberikan pelayanan.

8. *Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan*: tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.
9. *Sarana dan Prasarana*: segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan, serta segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Sarana digunakan untuk benda yang bergerak (komputer, mesin) dan prasarana untuk benda yang tidak bergerak (gedung).

Survei ini dilakukan secara periodik oleh penyelenggara pelayanan publik terhadap layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Survei dapat dilakukan setiap 3 bulanan (triwulan), 6 bulanan (semester) atau 1 (satu) tahun. Penyelenggara pelayanan publik setidaknya minimal melakukan survei 1 (satu) tahun sekali. Untuk melakukan survei secara periodik mempergunakan pendekatan metode kualitatif dengan pengukuran menggunakan Skala Likert dimana responden diminta untuk menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia.

Ada 5 (lima) tahapan dalam pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat, yakni sebagai berikut.

1. *Persiapan*

Pada tahap ini dilakukan beberapa kegiatan, yakni:

- *Penetapan pelaksana*, apakah dilaksanakan secara swakelola sehingga perlu membentuk tim penyusunan survei kepuasan masyarakat, atau bekerja sama dengan lembaga lain memiliki pengalaman dan kredibilitas di bidang penelitian atau survei sehingga perlu dilakukan perikatan perjanjian kerja sama.

- *Penyiapan bahan survei* yang berupa kuesioner sebagai alat bantu pengumpulan data kepuasan masyarakat penerima pelayanan, yang disusun sesuai dengan jenis layanan yang disurvei dan data yang ingin diperoleh dari jenis ataupun unit layanan.
- *Penetapan jumlah responden, lokasi dan waktu pengumpulan data.* Teknik penarikan sampel dapat disesuaikan dengan jenis layanan, tujuan survei dan data yang ingin diperoleh. Responden dipilih secara acak yang ditentukan sesuai dengan cakupan wilayah masing-masing unit pelayanan. Lokasi dan waktu pengumpulan data dapat dilakukan di lokasi masing-masing unit pelayanan pada waktu jam layanan sedang sibuk, seperti: unit pelayanan SIM, STNK, transportasi dan sebagainya; atau di lingkungan perumahan untuk penerima layanan tertentu seperti: telepon, air bersih, pendidikan dan sebagainya.

2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain:

- a. Kuesioner dengan wawancara tatap muka;
- b. Kuesioner melalui pengisian sendiri, termasuk yang dikirimkan melalui surat;
- c. Kuesioner elektronik (e-survei);
- d. Diskusi kelompok terfokus;
- e. Wawancara tidak berstruktur melalui wawancara mendalam.

Berikut contoh kuesioner yang digunakan dalam Survei Kepuasan Masyarakat:

CONTOH KUESIONER DAN FORMAT PENGOLAHAN DATA

**KUESIONER SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT (SKM)
PADA UNIT LAYANAN KABUPATEN / KOTA**

Tanggal Survei : Jam Survei : 08.00 – 12.00*
 13.00 – 17.00*

PROFIL

Jenis Kelamin : L P Usia :tahun
Pendidikan : SD SMP SMA S1 S2 S3
Pekerjaan : PNS TNI POLRI SWASTA WIRAUSAHA
 LAINNYA.....(sebutkan)
Jenis Layanan yang diterima :(misal : KTP, Akta, Sertifikat, Poli Umum, dll)

II. PENDAPAT RESPONDEN TENTANG PELAYANAN

(Lingkari kode huruf sesuai jawaban masyarakat/responden)

1. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya. a. Tidak sesuai. b. Kurang sesuai. c. Sesuai. d. Sangat sesuai.	P *) 1 2 3 4	6. Bagaimana pendapat Saudara tentang kompetensi/ kemampuan petugas dalam pelayanan. a. Tidak kompeten b. Kurang kompeten c. Kompeten d. Sangat kompeten	P *) 1 2 3 4
2. Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini. a. Tidak mudah. b. Kurang mudah. c. Mudah. d. Sangat mudah.	1 2 3 4	7. Bagaimana pendapat saudara perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan a. Tidak sopan dan ramah b. Kurang sopan dan ramah c. Sopan dan ramah d. Sangat sopan dan ramah	1 2 3 4
3. Bagaimana pendapat Saudara tentang kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan. a. Tidak cepat. b. Kurang cepat. c. Cepat. d. Sangat cepat.	1 2 3 4	8. Bagaimana pendapat Saudara tentang kualitas sarana dan prasarana a. Buruk. b. Cukup. c. Baik d. Sangat Baik	1 2 3 4
4. Bagaimana pendapat Saudara tentang kewajaran biaya/tarif dalam pelayanan a. Sangat mahal b. Cukup mahal c. Murah d. Gratis	1 2 3 4	9. Bagaimana pendapat Saudara tentang penanganan pengaduan pengguna layanan a. Tidak ada. b. Ada tetapi tidak berfungsi c. Berfungsi kurang maksimal d. Dikelola dengan baik.	1 2 3 4
5. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan. a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai	1 2 3 4		

Untuk memperoleh data yang akurat dan obyektif, perlu ditanyakan kepada masyarakat terhadap unsur-unsur pelayanan yang telah ditetapkan. Pengisian kuesioner dapat dilakukan dengan salah satu cara, yaitu:

- Dilakukan sendiri oleh responden sebagai penerima layanan dan hasilnya dikumpulkan di tempat yang telah disediakan.

- Dilakukan oleh pencacah melalui wawancara, baik dari unit pelayanan sendiri maupun dari unit independen yang bekerja sama dalam pelaksanaan SKM.

Hasil survei kepuasan masyarakat tersebut harus ada saran perbaikan dari pemberi layanan yang disurvei terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

3. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan untuk masing-masing metode SKM yang digunakan. Untuk pengukuran dengan Skala Likert, nilai dihitung dengan menggunakan "nilai rata-rata tertimbang" masing-masing unsur pelayanan. Dalam penghitungan survei kepuasan masyarakat terhadap unsur-unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama. Untuk memperoleh nilai SKM unit pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang.

Sedangkan untuk pengolahan data survei, dapat dilakukan dengan 2 (dua) cara, yaitu: pengolahan dengan komputer dimana *data entry* dan penghitungan indeks dapat dilakukan dengan program komputer/sistem data base, atau pengolahan secara manual dengan langkah-langkah tertentu.

4. Analisis Hasil Survei

Setelah diperoleh hasil pengolahan data SKM, maka perlu dilakukan analisa terhadap unsur yang disurvei baik yang bersifat teknis dan non teknis secara keseluruhan, sehingga akan menggambarkan hasil yang objektif dari SKM itu sendiri. Analisa masing-masing unsur SKM dapat dilakukan dengan cara:

- *Analisa Univariat*: untuk menggambarkan data variabel yang terkumpul (memaparkan hasil temuan) tanpa bermaksud memberikan kesimpulan.
- *Analisa Bivariat*: untuk menjelaskan hubungan yang kompleks antara satu unsur dengan unsur lain sebagai dasar untuk menjelaskan suatu masalah.

Melalui analisa ini, hasil pengolahan data SKM tidak hanya dimunculkan analisa kuantitatif saja (indeks atau angka SKM), tetapi juga analisa kualitatif. Analisa ini sangat penting untuk perbaikan kualitas pelayanan publik maupun pengambilan kebijakan dalam rangka pelayanan publik.

Oleh karena itu, hasil analisa ini perlu dibuatkan dan direncanakan tindak lanjut perbaikan. Rencana tindak lanjut perbaikan dapat dilakukan dengan prioritas dimulai dari unsur yang paling buruk hasilnya. Penentuan perbaikan harus direncanakan tindak lanjut dengan prioritas perbaikan jangka pendek (kurang dari 12 bulan), jangka menengah (lebih dari 12 bulan, kurang dari 24 bulan), atau jangka panjang (lebih dari 24 bulan). Rencana tindak lanjut perbaikan hasil SKM dapat dituangkan dalam tabel berikut:

Rencana Tindak Lanjut Perbaikan SKM

No	Prioritas Unsur	Program/ Kegiatan	Waktu							Penang gung Jawab
1										
2										
...dst										

5. Pelaporan dan Publikasi

Laporan hasil survei yang berupa nilai SKM, mutu pelayanan, serta kinerja unit pelayanan dimaksudkan sebagai salah satu media atau alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik secara bertahap, konsisten, berkesinambungan. Berdasarkan informasi yang dimiliki, dapat diperoleh gambaran prioritas peningkatan kualitas pelayanan. Materi pokok dalam Laporan SKM mencakup: latar belakang masalah, tujuan SKM, metode, tim pelaksana, jadwal pelaksanaan, hasil analisis SKM dan tindak lanjut SKM.

Dalam rangka peningkatan transparansi, hasil survei kepuasan masyarakat wajib diinformasikan kepada publik minimal di ruang layanan atau melalui media cetak, media pemberitaan online, website unit pelayanan, atau media jejaring sosial. Contoh format publikasi nilai IKM adalah sebagai berikut.

INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT (IKM) DINAS/ KANTOR/ UNIT/ UPT..... KEMENTERIAN/LEMBAGA/PEMERINTAH PROV/ KAB/KOTA..... BULAN/TRIWULAN/ SEMESTER/..... TAHUN.....																									
<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">NILAI IKM</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold;">76</td> </tr> </table>	NILAI IKM	76	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2">NAMA LAYANAN :</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">RESPONDEN</td> </tr> <tr> <td>JUMLAH</td> <td>: orang</td> </tr> <tr> <td>JENIS KELAMIN</td> <td>: L = orang / P = orang</td> </tr> <tr> <td>PENDIDIKAN</td> <td>: SD = orang</td> </tr> <tr> <td></td> <td>SMP = orang</td> </tr> <tr> <td></td> <td>SMA = orang</td> </tr> <tr> <td></td> <td>DIII = orang</td> </tr> <tr> <td></td> <td>S1 = orang</td> </tr> <tr> <td></td> <td>S2 = orang</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Periode Survei = (tgl-bln-tahun) s/d (tgl-bln-tahun)</td> </tr> </table>	NAMA LAYANAN :		RESPONDEN		JUMLAH	: orang	JENIS KELAMIN	: L = orang / P = orang	PENDIDIKAN	: SD = orang		SMP = orang		SMA = orang		DIII = orang		S1 = orang		S2 = orang	Periode Survei = (tgl-bln-tahun) s/d (tgl-bln-tahun)	
NILAI IKM																									
76																									
NAMA LAYANAN :																									
RESPONDEN																									
JUMLAH	: orang																								
JENIS KELAMIN	: L = orang / P = orang																								
PENDIDIKAN	: SD = orang																								
	SMP = orang																								
	SMA = orang																								
	DIII = orang																								
	S1 = orang																								
	S2 = orang																								
Periode Survei = (tgl-bln-tahun) s/d (tgl-bln-tahun)																									
TERIMA KASIH ATAS PENILAIAN YANG TELAH ANDA BERIKAN MASUKAN ANDA SANGAT BERMANFAAT UNTUK KEMAJUAN UNIT KAMI AGAR TERUS MEMPERBAIKI DAN MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN BAGI MASYARAKAT																									

Secara berkala pimpinan unit pemantau melaporkan hasil pemantauan kinerja unit pelayanan kepada pimpinan instansi pemerintah yang bersangkutan, sebagai bahan penyusunan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Survei kepuasan masyarakat perlu dilakukan secara berkelanjutan sebagai dasar peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan publik. Keberhasilan pelaksanaan penyusunan, survei kepuasan masyarakat, sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas unit pelayanan instansi pemerintah pusat dan daerah, tergantung kepada komitmen dan kesungguhan para pejabat maupun pelaksana di masing-masing instansi serta masyarakat.

C. Rangkuman

Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan. Sebagai tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan pelayanan, dilakukan Survei Kepuasan Masyarakat yang bertujuan untuk mendapatkan feed back/umpan balik atas kinerja/kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat guna perbaikan/peningkatan kinerja/kualitas pelayanan secara berkesinambungan. Ada 5 (lima) tahapan dalam pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat, yakni persiapan, pengumpulan data, pengolahan data, analisis hasil survei, serta pelaporan dan publikasi. Survei kepuasan masyarakat perlu dilakukan secara berkelanjutan sebagai dasar peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan publik.

D. Soal Latihan

7. Ambil salah satu hasil survei kepuasan masyarakat yang telah dilakukan oleh instansi Anda, lalu buat rencana perbaikan tindak lanjutnya untuk jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang!

BAB V

PENGELOLAAN SUMBER DAYA DALAM PELAYANAN PUBLIK

Sumber daya dalam pemberian pelayanan publik sangat beragam bentuknya karena dalam pelayanan publik semua aspek bersinergi untuk dapat memberikan pelayanan yang prima. Berbagai sumber daya tersebut perlu dikelola secara efektif dan efisien agar tercipta peningkatan kualitas publik sesuai harapan pengguna layanan. Pegawai, sistem manajemen pelayanan dan sarana prasarana merupakan beberapa sumber daya yang perlu dikelola dengan baik agar tercipta pelayanan prima untuk kepuasan pengguna layanan.

A. Pegawai

Pegawai merupakan garda terdepan dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada pengguna layanan, baik buruknya suatu pelayanan dapat dilihat dari kesan pertama pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Pegawai yang bertugas dalam pelayanan publik diharapkan dapat mempunyai respon yang cepat, murah senyum, ramah, sabar dan mampu meredam emosi ketika berhadapan dengan tingkah laku pengguna layanan. Selain itu pegawai pelayanan publik harus mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi, tulus, mau mendengar keluhan pengguna layanan, peka dan menghormati kebutuhan pengguna layanan. Pegawai pelayanan publik juga tidak segan mengucapkan maaf dan terima kasih, mau membantu kesulitan pengguna layanan, menawarkan solusi, fokus dan dapat dipercaya. Berbagai kriteria pegawai pelayanan publik diatas merupakan kunci peningkatan kualitas pelayanan publik.

Selain kriteria diatas, pegawai di bidang pelayanan publik dapat mencontoh figur atau sosok sumber daya manusia pada abad 21. Figur atau sosok sumber daya manusia Indonesia pada abad 21 menurut Tjokrowinoto, dkk (2001) adalah manusia-manusia yang memiliki kualifikasi sebagai berikut :

- a. Memiliki wawasan pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang relevan dan mampu menunjang pencapaian sasaran dan bidang tugasnya;
- b. Memiliki disiplin kerja, dedikasi dan loyalitas yang ;
- c. Memiliki rasa tanggungjawab dan pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan kewajibannya;
- d. Memiliki jiwa dan kemauan yang kuat untuk berprestasi, produktif dan bersikap profesional;
- e. Memiliki kemauan dan kemampuan untuk selalu mengembangkan potensi dan kemampuan diri;
- f. Memiliki kemampuan yang tinggi dalam bidang teknik maupun manajemen dan kepemimpinan;
- g. Memiliki keahlian dan keterampilan yang tinggi serta memiliki kemampuan alih teknologi;
- h. Memiliki jiwa kewirausahaan yang tinggi dan konsisten; dan
- i. Memiliki pola pikir dan tindakan yang sesuai dengan visi, misi dan budaya kerja organisasi.

Sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam memberikan pelayanan publik, berbagai hal berikut dapat dilakukan :

1. Membangun komitmen pelayanan

Komitmen pelayanan harus dibangun oleh pegawai pelayanan karena itu menjadi pegangan dalam memberikan kualitas yang

terbaik kepada pengguna layanan. Melalui komitmen pelayanan ini diharapkan kinerja terbaik penyelenggara pelayanan dapat diberikan dalam pelayanan prima.

2. Mengenali pengguna layanan (fokus pelanggan)

Fokus kepada pelanggan akan meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan. Fokus kepada pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengenali pengguna layanan secara detail dan cermat, siapa pengguna layanan? Darimana asalnya? Kebutuhannya apa? Dan berbagai hal lainnya yang diperlukan oleh pengguna layanan. Melalui cara ini maka tingkat kepuasan pengguna layanan diharapkan dapat meningkat.

3. Penempatan petugas sesuai kompetensi

Petugas pelayanan harus ditempatkan sesuai kompetensinya berdasarkan tingkat pendidikan, keterampilan mau pengalaman kerja yang dimiliki. Melalui penempatan yang sesuai maka kinerja petugas tersebut dapat optimal sehingga meningkatkan kualitas pelayanan.

4. Pengembangan pegawai

Pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan berdasarkan analisis kebutuhan pegawai. Hal ini dilakukan agar gap antara kompetensi pegawai saat ini dengan yang dibutuhkan dapat dipersempit sehingga pelayanan prima dapat dilakukan.

5. Pembentukan tim

Tim dilakukan agar terjadi kolaborasi antar pegawai pelayanan publik, melalui cara ini penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat dan mudah. Pembentukan tim juga dilakukan agar kualitas pelayanan publik dapat selalu meningkat.

6. Monitoring dan evaluasi

Monitoring dan evaluasi dapat dilakukan sebagai berikut :

- Membuat instrumen monitoring dan evaluasi
- Menyusun jadwal monitoring dan evaluasi
- Melaksanakan monitoring dan evaluasi
- Mengolah data, informasi dan temuan hasil monitoring dan evaluasi
- Membuat laporan hasil monitoring dan evaluasi
- Membuat rekomendasi kepada pimpinan

B. Sistem Manajemen Pelayanan

Sistem manajemen pelayanan merupakan suatu proses penyusunan rencana, implementasi rencana, dan koordinasi berbagai kegiatan pelayanan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rangka meningkatkan kepuasan pengguna layanan. Sistem manajemen pelayanan berkaitan erat dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, ketika kualitas pelayanan publik ditingkatkan maka diperlukan perbaikan dalam sistem manajemen pelayanan. Oleh karena itu, penyelenggara pelayanan publik perlu menerapkan sistem manajemen pelayanan secara optimal agar meningkatkan kualitas pelayanan. Sistem manajemen pelayanan terdiri dari :

1. Penerapan Pelayanan Berbasis Elektronik

Pelayanan yang dilakukan sudah dilakukan secara elektronik dan didukung oleh Teknologi Informasi yang memadai. Semua proses pelayanan dari hulu sampe hilir sudah berbasis elektronik sehingga berlangsung lebih mudah, cepat dan tranparan. Pelayanan kepada pengguna mulai dari pengambilan nomer antrian, pendaftaran

pengguna layanan, data base pengguna layanan sampai pada cara pembayaran tidak dilakukan secara manual melainkan sudah dilakuka secara elektronik. Melalui cara ini diharapkan kepuasan pengguna layanan akan semakin meningkat.

2. Pengaturan Sistem Pengelolaan Pengaduan

Pengelolaan pengaduan dalam proses pelayanan harus dapat dijadikan dasar dalam peningkatan kualitas pelayanan. Pengaduan bukan sebagai kritik yang menjatuhkan melainkan sebagai sarana yang membangun sebagai upaya perbaikan pelayanan publik. Pengaduan harus dapat dikelola melalui suatu sistem sehingga cepat dan langsung ditindaklanjuti.

3. Pengaturan Standar Kerja dan Pelayanan

Standar kerja dan pelayanan perlu diatur agar kinerja penyelenggara pelayanan menjadi optimal. Jika terdapat suatu standar kerja dan pelayanan, maka pelayanan yang diberikan kepada pengguna layanan menjadi lebih baik karena terdapat ukuran yang harus dicapai dalam pemberian pelayanan tersebut. Melalui pengaturan standar kerja dan pelayanan maka peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan.

4. Pengaturan Fasilitas Pelayanan

Fasilitas pelayanan merupakan unsur yang penting dalam pemberian pelayanan kepada pengguna layanan. Jika unit penyelenggaran pelayanan bersih dan rapi, tempat parkir luas, ruang tunggu nyaman maka dapat meninggalkan kesan positif bagi pengguna layanan. Oleh karena itu fasilitas pelayanan perlu diatur dan ditingkatkan lagi kualitasnya agar pelayanan yang diberikan menjadi optimal.

5. Pengaturan tentang Proses Bisnis

Proses bisnis merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kualitas pelayanan publik dapat terwujud jika didukung oleh proses bisnis yang jelas dan teratur. Melalui proses bisnis, maka setiap alur pelayanan menjadi jelas sehingga setiap unsur dalam penyelenggara pelayanan memahami tugas masing-masing.

Perbaikan sistem manajemen pelayanan harus terus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam mencapai pelayanan prima, perbaikan yang dapat dilakukan antara lain :

1. Penyempurnaan secara bertahap sistem pelayanan yang manual ke pelayanan yang berbasis elektronik (sistem antrian, sistem pendaftaran, manajemen data base, sistem pengelolaan pelayanan dan sistem pembayaran);
2. Pengawasan terhadap seluruh pegawai yang bertugas menjalankan sistem pelayanan berbasis elektronik secara konsisten; dan
3. Pengendalian sistem agar dapat berjalan dengan baik dan pelaksanaan pengelolaan manajemen risiko.

C. Sarana dan Prasarana

Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa penyelenggara dan pelaksana berkewajiban mengelola sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan bersinambungan serta bertanggungjawab terhadap pemeliharaan dan/atau penggantian sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik. Pelaksana wajib memberikan laporan kepada penyelenggara mengenai kondisi dan

kebutuhan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik serta pelaksana sesuai dengan tuntutan kebutuhan standar pelayanan. Berdasarkan laporan kondisi dan kebutuhan tersebut, maka penyelenggara melakukan analisis dan menyusun daftar kebutuhan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik dan pelaksana. Atas analisis dan daftar kebutuhan, selanjutnya penyelenggara melakukan pengadaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dengan mempertimbangkan prinsip efektivitas, efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan berkesinambungan.

Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik yang disediakan bagi pengguna layanan dan pegawai juga harus dibangun atau diperbaiki sesuai dengan kelayakan memberikan pelayanan yang prima. Dengan kondisi seperti itu maka pengguna layanan akan memperoleh kesan positif jika unit pelayanan terlihat bersih, tertata rapi, mudah memperoleh tempat parkir, nyaman berada di ruang tunggu, tidak segan menggunakan kamar kecil, dan merasakan pengalaman yang luar biasa ketika memperoleh pelayanan.

Perbaikan terus menerus harus dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya untuk meningkatkan pelayanan prima dan memberikan kesan yang positif kepada pengguna pelayanan. Perbaikan yang dilakukan terhadap Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik tetap harus memenuhi berbagai ketentuan yang berlaku. Penyelenggara yang bermaksud melakukan perbaikan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik wajib mengumumkan dan mencantumkan batas waktu penyelesaian pekerjaan secara jelas dan terbuka. Perbaikan sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik tersebut dilarang mengakibatkan terhentinya kegiatan pelayanan publik. Pengumuman oleh penyelenggara harus dilakukan

selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari kalender sebelum pelaksanaan pekerjaan dimulai dengan memasang tanda yang memuat nama kegiatan, nama dan alamat penanggung jawab, waktu kegiatan, alamat pengaduan berupa nomor telepon, nomor tujuan pesan layanan singkat (*short message service* (sms)), laman (*website*), pos-el (*email*), dan kotak pengaduan. Penyelenggara dan pelaksana yang tidak melakukan kewajiban tersebut dinyatakan telah melakukan kelalaian.

Selain itu penyelenggara berkewajiban memberikan pelayanan dengan perlakuan khusus kepada anggota masyarakat tertentu sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas pelayanan publik dengan perlakuan khusus dilarang digunakan oleh orang yang tidak berhak. Penyelenggara dapat menyediakan pelayanan berjenjang secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan standar pelayanan serta peraturan perundang-undangan. Pelayanan berjenjang harus mematuhi ketentuan tentang proporsi akses dan pelayanan kepada kelompok masyarakat berdasarkan asas persamaan perlakuan, keterbukaan, serta keterjangkauan masyarakat.

D. Rangkuman

Sumber daya yang perlu dikelola dengan baik agar tercipta pelayanan prima untuk kepuasan pengguna layanan adalah pegawai, sistem manajemen pelayanan dan sarana prasarana. Pegawai yang bertugas dalam pelayanan publik diharapkan dapat mempunyai respon yang cepat, murah senyum, ramah, sabar dan mampu meredam emosi ketika berhadapan dengan tingkah laku pengguna layanan. Selain itu pegawai pelayanan publik harus mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi,

tulus, mau mendengar keluhan pengguna layanan, peka dan menghormati kebutuhan pengguna layanan. Pegawai pelayanan publik juga tidak segan mengucapkan maaf dan terima kasih, mau membantu kesulitan pengguna layanan, menawarkan solusi, fokus dan dapat dipercaya. Sedangkan sistem manajemen pelayanan merupakan suatu proses penyusunan rencana, implementasi rencana, dan koordinasi berbagai kegiatan pelayanan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rangka meningkatkan kepuasan pengguna layanan. Sistem manajemen pelayanan berkaitan erat dengan peningkatan kualitas pelayanan publik, ketika kualitas pelayanan publik ditingkatkan maka diperlukan perbaikan dalam sistem manajemen pelayanan. Selanjutnya penyelenggara dan pelaksana berkewajiban mengelola sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik secara efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan bersinambungan serta bertanggungjawab terhadap pemeliharaan dan/atau penggantian sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik. Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas publik yang disediakan bagi pengguna layanan dan pegawai juga harus dibangun atau diperbaiki sesuai dengan kelayakan memberikan pelayanan yang prima.

E. Soal Latihan

1. Bagaimana cara yang konkret dalam melakukan perbaikan secara terus menerus dalam pengelolaan sumber daya dalam pelayanan publik? Berikan contohnya!
2. Sebutkan faktor-faktor yang sangat berpengaruh dalam pengelolaan sumber daya dalam pelayanan publik?

BAB VI

PENUTUP

Pelayanan publik adalah suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Untuk menyelenggarakan pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur, seluruh penyelenggara pelayanan diarahkan untuk menyelenggarakan pelayanan yang terstandarisasi. Standar pelayanan ditentukan melalui Standar Pelayanan Minimal untuk urusan pemerintahan wajib yang berkaitan dengan pelayanan dasar yang berhak diperoleh setiap warga negara. Di tingkat penyelenggara pelayanan, Standar Pelayanan wajib disusun dan diterapkan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan teratur. Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima pelayanan. Sebagai tolak ukur keberhasilan penyelenggaraan pelayanan, dilakukan Survei Kepuasan Masyarakat yang bertujuan untuk mendapatkan feed back/umpan balik atas kinerja/kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat guna perbaikan/peningkatan kinerja/kualitas pelayanan secara berkesinambungan. Untuk mendukung peningkatan kinerja/kualitas pelayanan, perlu pengelolaan yang optimal terhadap tiga unsur penting dalam pelayanan publik, yakni pegawai, sistem manajemen pelayanan dan sarana prasarana.

Daftar Pustaka

- Basuki, Johanes, 2013, *Budaya Pelayanan Publik*. Jakarta: Hartomo Media Pustaka.
- Dwiyanto, Agus, 2010, *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hardiansyah, 2011, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Yogyakarta: Gava Media.
- Komaruddin, 2014, *Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*, Jakarta: Genesindo.
- Lembaga Administrasi Negara, 2006, *Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*, Jakarta: Pusat Kajian Manajemen Pelayanan LAN RI.
- Mahmudi, 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Jakarta: UPP STIM YKPN.
- Mukarom, Zaenal dan Muhibudin Wijaya Laksana, 2016, *Membangun Kinerja Pelayanan Publik Menuju Clean Government and Good Governance*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2018, *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Silalahi, Ulber dan Wirman Syafri, 2015, *Desentralisasi dan Demokrasi Pelayanan Publik Menuju Pelayanan Pemerintah Daerah Lebih Transparan, Partisipatif, Responsif dan Akuntabel*. Sumedang: IPDN Press.
- Tjokrowinoto, M., dkk, 2001, *Birokrasi dalam Polemik*, Pustaka Pelajar dan Pusat Studi Kewilayahan Universitas Muhammadiyah Malang.

Lainnya

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi
Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan
Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik

<https://www.merdeka.com/jatim/macam-kebutuhan-manusia-serta-contohnya-ketahui-dengan-rinci-klm.html>