

Pelayanan Prima Sebagai Upaya Pelaksanaan *Good Government*

SOFIAACHNES

Program Studi Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Riau,
Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293, Telp/Fax (0761) 63277

Abstract: *One impact is most felt by the government in the era of globalization, the 21st Century, and public administration reform, the public demands to improve the quality of service received from the government. In other words, people get “excellent service” from the government. Community demands are not excessive, therefore during this “paradigm to serve” from the government bureaucracy, in fact, reverse the “paradigm served”. Although many critics and even blasphemy against the slow pace of public service provided the government bureaucracy, but it seems not much significant change. The slowness of service, based on observations and assessments of experts, among others, as a result of the path length that must be taken to an activity (work procedures convoluted), deviant attitudes and behavior of government bureaucracy, weak supervision immediate superior, systems and management style tend to be authoritarian, centralized authority and power, professionalism, limited facilities and infrastructure, as well as other things. The question that then arises is how the efforts of the government, so that the service provided to the community is increasing its quality. This is important, therefore, the public has a right to get excellent service from the government. At least three criteria for excellent service quality measures, namely: “faster, better, and cheaper”, a highly coveted community. Associated with these things, the following will be presented on “Excellent Service”.*

Keywords: *fast, precise, good, and cheap.*

Sejak Republik Indonesia berdiri, sudah menjadi komitmen para penyelenggara pemerintahan negara baik yang duduk di lembaga eksekutif, legislatif, yudikatif, maupun badan-badan lain, yaitu berjanji menjadi “abdi negara” dan “abdi masyarakat” atau sebagai “pelayanan masyarakat”. Komitmen tersebut juga telah disosialisasikan dan ditekankan pada semua birokrasi pemerintah sejak seseorang masuk menjadi pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan pra-jabatan, pembinaan atasan langsung, pembinaan melalui organisasi KORPRI, penataran-penataran, dan upaya lainnya. Upaya ini dilakukan dengan maksud agar “*perilaku melayani*” menjadi nilai-nilai dasar birokrasi pemerintah, dan diharapkan akhirnya menjadi “*budaya organisasi*” di lingkungan pemerintah.

Kemampuan para pemimpin penyelenggaraan pemerintahan negara dan masyarakat untuk mengelola perubahan menjadi sangat kritis dan strategik, terutama sensitivitas dan responsivitas atas sinyal kapan perubahan tersebut diperlukan, khususnya dalam lompatan langkah

penyelamatan, pemulihan, pemantapan, dan pengembangan pembangunan.

Krisis multidimensi telah mendorong dimulainya sesuatu yang baik dan benar, yaitu melaksanakan reformasi disegala bidang. Dengan demikian telah terjadi pahit dan manis sekaligus, baik dalam kebijakan maupun dalam aransemen kelembagaan termasuk manajemen organisasi. Diharapkan upaya reformasi dapat membantu instansi pemerintah beradaptasi secara signifikan dengan meningkatkan kinerja dan kepercayaan publik.

Birokrasi dewasa ini sedang dan telah menyesuaikan dengan tuntutan kebutuhan nyata di lapang yang terus berubah, salah satunya aparatur dan birokrasi harus semakin memfokuskan pada upaya menghasilkan barang dan pelayanan jasa yang semakin berkualitas dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Permasalahan transformasi pemerintahan dan birokrasi dalam menghadapi percepatan perubahan tuntutan masyarakat ini telah dikemukakan oleh Osborn dan Gaebler (1992) dengan

konsepnya, yang dituangkan dalam bukunya yang berjudul “*Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector.*” Buku tersebut menyajikan sejumlah prinsip yang dinyatakan sebagai prinsip-prinsip fundamental birokrasi di masa depan. Kehadiran konsep ini dianggap sebagai paradigma baru sehingga banyak dikutip dan dijadikan rujukan bagi perkembangan aparatur dan birokrasi hampir di semua negara termasuk Indonesia.

Lahirnya konsep ini bagi David Osborn dan Ted Gaebler lebih banyak disadari dari latar belakang fundamental lembaga birokrasi (*public*) yang berseberangan dengan lembaga bisnis (*private*). Bagi lembaga bisnis pendapatan terbesar mereka dari pelanggan, sedangkan bagi birokrasi sebagian besar didapat dari pajak. Bagi lembaga bisnis persaingan adalah segalanya, sedangkan bagi birokrasi lebih banyak mengandalkan monopoli.

Konsep *reinventing government* menawarkan satu konsep kewirausahaan sebagai satu konsep yang bisa dijalankan oleh lembaga publik ataupun lembaga-lembaga non profit lainnya. Konsep ini menggeser spektrum semangat kewirausahaan ke birokrasi. Adapun sepuluh prinsip tersebut, yakni:

1. Pemerintah dan birokrasi berperan sebagai katalisator
2. Pemerintah dan birokrasi harus memberdayakan masyarakat dalam pemberian pelayanan.
3. Pemerintah dan birokrasi harus menciptakan persaingan dalam setiap pelayanan
4. Pemerintah dan birokrasi harus melakukan aktivitas yang menekankan kepada pencapaian apa yang merupakan “misinya” daripada peraturan-peraturan.
5. Pemerintah dan birokrasi hendaknya berorientasi kepada kinerja yang baik.
6. Pemerintah dan birokrasi harus mengutamakan pemenuhan kebutuhan masyarakat bukan kebutuhan dirinya sendiri.
7. Pemerintah dan birokrasi harus memiliki aparat yang tahu cara yang tepat dengan menghasilkan uang untuk organisasinya, disamping pandai menghemat biaya.

8. Pemerintah dan birokrasi yang antisipatif.
9. Diperlukan desentralisasi dalam pengelolaan pemerintah.
10. Pemerintah dan birokrasi harus memperhatikan kekuatan pasar.

Selanjutnya bagaimana mengembangkan konsep tersebut, Osborne dalam buku lanjutannya yang ditulis bersama rekannya Peter Plastrik (1996), yang berjudul *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*, menyampaikan lima strategi untuk pengembangan konsep “*reinventing government*”. Adapun kelima strategi ini dikenal dengan The Five C’s adalah sebagai berikut:

1. Strategi inti (*Core strategy*), yaitu strategi perumusan kembali tujuan-tujuan penyelenggaraan pemerintahan, termasuk otonomi daerah.
2. Strategi konsekuensi (*Consequence strategy*), dalam hal ini perlu dirumuskan dan ditata kembali pola-pola insentif kelembagaan maupun individual.
3. Strategi pemakaian jasa (*Customer strategy*), aparatur birokrasi dalam hal ini perlu melakukan reorientasi dari kepentingan politik pemerintahan, serta orientasi pada kepentingan kelembagaannya.
4. Strategi pengendalian (*Control strategy*), yaitu adanya perumusan kembali dalam upaya pengendalian organisasi.
5. Strategi Budaya/Kultur (*Culture strategy*), yaitu adanya upaya reorientasi perilaku dan budaya aparatur dan birokrasi.

Timbulnya isu negative dari perubahan yang direncanakan dalam kebijakan, program dan kegiatan pembangunan dalam beberapa hal memang tidak dapat dihindarkan. Banyak pemborosan, kesia-siaan dan penderitaan yang ditemukan, yang sebenarnya dapat dihindarkan. Untuk menghindari resiko, sekaligus mengoptimalkan peluang yang ada, organisasi harus menjadi pelaku yang tegak berdiri dan patut diperhitungkan. Berkaitan dengan hal tersebut, berikut ini adalah beberapa metode reformasi yang tipikal, yaitu:

1. Restrukturisasi
2. Rekayasa ulang

3. Bervisi dan bermisi
4. Kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan
5. Pelaporan akuntabilitas
6. Perubahan strategi
7. Perubahan budaya organisasi

Selanjutnya langkah yang digunakan dalam perubahan organisasi akan efektif bila dilandasi oleh wawasan yang mendasar, yaitu perubahan besar tidak akan terjadi dengan mudah karena berbagai alasan (krisis mata uang, moneter, ekonomi atau krisis multidimensi, penggeseran aspirasi dan kebutuhan masyarakat, inovasi, iri hati negara lain dan lain sebagainya). Meskipun demikian perubahan yang diperlukan bisa gagal karena adanya kepemimpinan yang berorientasi masa kini/lalu dan internal, struktur dan system organisasi yang menghambat, politik dan ideologi yang picik, tingkat kepercayaan yang rendah, kurangnya kerjasama, sikap yang arogan, sikap saling menyenangi yang tidak sehat, kurangnya kepemimpinan yang visioner dan demokratis (partisipatif), tingkat manajemen menengah ke bawah yang tidak diberdayakan dan ketakutan umum akan sesuatu yang tidak diketahui dan hanya bisa dirasakan.

Agar efektif, langkah, metode dan teknik perubahan organisasi seperti perubahan budaya dan strategi, restrukturisasi, rekayasa ulang dan *Total Quality Management (TQM)*. Selain itu disadari sepenuhnya, bahwa di dalam negara yang menganut paham demokrasi, masyarakat memiliki kekuasaan tertinggi. Dengan kata lain, masyarakat adalah “*raja*” yang harus mendapat perlakuan istimewa, karena memang mereka memiliki hak untuk diistimewakan. Makna “*raja*” dan “*diistimewakan*” untuk masyarakat, bukan bermakna tanpa batas. Sebab, ketika masyarakat diberikan kebebasan tanpa batas seperti sekarang ini, maka yang terjadi adalah suatu “*reformasi tanpa kendali*” atau “*keblabasan*”. Hal ini jelas bukan yang dikehendaki dan bukan tujuan dari konsep pelayanan prima. Sebab, di negara yang liberal pun masih ada aturan dan etika serta nilai-nilai bersama yang tetap dihormati oleh semua pihak.

Untuk itu, upaya pemberdayaan masyarakat memerlukan semangat untuk melayani masyarakat (“*a spirit to serve public*”), dan menjadi mitra masyarakat (“*partner of society*”), atau melakukan kerjasama dengan masyarakat (“*co-production*”). Pelayanan memiliki makna pengabdian atau pengelolaan pemberian bantuan yang mengutamakan efisiensi dan keberhasilan bangsa dalam membangun, yang dimanifestasikan antara lain dalam perilaku “*melayani, bukan dilayani*”, “*mendorong, bukan menghambat*”, “*mempermudah, bukan mempersulit*”, “*sederhana, bukan berbelit-belit*”, “*terbuka untuk setiap orang, bukan hanya untuk segelintir orang*”. Makna administrasi publik sebagai wahana penyelenggaraan pemerintahan negara, yang esensinya “*melayani publik*”, harus benar-benar dihayati para penyelenggara pemerintahan negara.

Sejalan dengan itu, dalam menyukseskan pembangunan dan mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat, kebijakan pemberdayaan masyarakat perlu diarahkan antara lain pada: (a) pengurangan hambatan dan kendala-kendala bagi kreativitas dan partisipasi masyarakat, (b) perluasan akses pelayanan untuk menunjang berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat, dan (c) pengembangan program untuk lebih meningkatkan kemampuan dan memberikan kesempatan kepada masyarakat berperan aktif dalam memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya produktif yang tersedia, sehingga memiliki nilai tambah tinggi guna meningkatkan kesejahteraan mereka.

METODE

Penelitian ini tergolong ke dalam analisis deskriptif yang menjelaskan tentang pelayanan prima sebagai upaya pelaksanaan *good government*. Pembahasan diarahkan kepada bagaimana upaya menerapkan pelayanan prima dalam menciptakan *good government*. Sementara itu informan penelitian adalah informan yang paham akan pelayanan prima dan informasi lainnya yang dapat mendukung penjelasan.

HASIL

Hakikat Pelayanan Prima

Untuk kepentingan praktis, pelayanan dapat dirumuskan sebagai “*suatu proses kegiatan seseorang atau sekelompok orang untuk memberikan bantuan seoptimal mungkin kepada pihak lain yang memerlukan baik diminta atau tidak diminta.*” Adapun kata “*prima*” atau “*unggul*”, menunjuk pada makna *kualitas*. Menurut Goetsch dan Davis (1994: p.4), *kualitas* adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Dari definisi tentang pelayanan prima tersebut, terdapat lima hal penting, yaitu, (1) pihak yang melayani, (2) pihak yang dilayani (pelanggan), (3) bentuk atau jenis pelayanan yang diberikan, serta (4) bantuan secara optimal, dan (5) perlakuan dalam pelayanan.

Pertama, dalam hubungannya dengan pelayanan prima di lingkungan birokrasi pemerintah, maka yang dimaksud dengan pihak yang melayani adalah seluruh jajaran “*birokrasi pemerintah*”. Artinya, baik yang duduk sebagai pejabat struktural (manajer), pejabat fungsional, maupun staf yang tidak memiliki kedua jenis jabatan tersebut, memiliki kewajiban memberikan kepada masyarakat dan pihak-pihak lain yang memerlukan sebaik mungkin. Dengan demikian, pelayanan tidak hanya diberikan oleh para petugas loket, SATPAM, operator, sekretaris pribadi, staf bagian umum/tata usaha, atau petugas lapangan lainnya yang non manajerial saja, tetapi seluruh tingkatan dalam tatanan organisasi. Penekatan ini menjadi penting, karena konotasi pelayanan sampai saat ini adalah hanya yang dilakukan oleh para petugas teknis yang berada di garis paling depan. Padahal kenyataannya dan hakikat dari pemberi pelayanan, tidak sesempit sebagaimana dimaksud. Makna ini akan menjadi makin jelas, apabila dikaitkan dengan jenis pelayanan yang diberikan.

Kedua, adalah pihak yang dilayani dalam proses pelayanan prima, yaitu masyarakat dalam arti luas yaitu baik masyarakat dalam artian sebagai individu (perorangan), kelompok, dalam bentuk organisasi sosial kemasyarakatan, dunia

usaha, maupun masyarakat yang datang dari luar negara (pihak asing). Dalam bahasa di dunia bisnis adalah “*customers*” atau para pelanggan. Bahkan dalam konsep manajemen bisnis, *customer* adalah merupakan nilai inti (*core value*), sebab mati hidupnya suatu perusahaan sangat tergantung dari para pelanggan. Dengan demikian, pelanggan hakikatnya adalah semua orang yang memerlukan pelayanan harus diberikan sebaik mungkin.

Ketiga, adalah bentuk pelayanan yang diberikan, dimana bentuk pelayanan pada dasarnya sangat variatif. Misalnya, pelayanan yang berwujud produk/barang (fisik) maupun jasa (non-fisik). Dalam pekerjaan kesekretariatan bentuk pelayanan dikenal berupa pelayanan teknis dan administratif. Namun oleh karena yang dibahas adalah pelayanan prima birokrasi pemerintah, maka pembahasan lebih ditekankan pada pelayanan dalam bentuk pelayanan teknis dan administratif. Pelayanan dalam bentuk teknis, antara lain: mengetik, menghitung, pengamanan, kebersihan, dan lain sebagainya. Sedangkan pelayanan dalam bentuk administratif antara lain, pembuatan sistem kerja, misalnya; sistem kearsipan, sistem perkantoran, sistem komunikasi organisasi, sistem tata ruang, sistem informasi kebakaran hutan, sistem pemantauan kerusakan terumbu karang, sistem pengendalian dampak lingkungan global, dan sebagainya.

Walaupun apabila dilihat pelayanan teknis sangat mudah dan sering dikatakan pelayanan yang menuntut keterampilan atau “*hanya modal tenaga*”, namun pelayanan administratif hampir tidak dapat dilaksanakan tanpa bantuan pelayanan teknis. Untuk itu, baik pelayanan teknis maupun administratif hanya dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan, atau merupakan suatu kesatuan yang utuh.

Keempat, adalah bantuan secara optimal, maknanya bahwa yang diberikan kepada pihak-pihak yang memerlukan prinsipnya harus diberikan seoptimal mungkin. Makna optimal disini tidak sama dengan maksimal. Menurut hemat penulis, optimal adalah suatu upaya yang secara terus-menerus ditingkatkan. Dengan demikian, dalam optimalisasi tidak dikenal berhenti atau puas

sesaat. Ide dasarnya, adalah “sikap tidak pernah puas”. Konsep ini apabila dikembangkan menjadi suatu dorongan atau motivasi yang besar dan tanpa batas. Hal ini mengingat, konsep pelayanan prima hakikatnya merupakan suatu konsep yang kualitatif. Artinya suatu konsep pengukurannya sangat relatif, namun demikian dalam manajemen pelayanan karena pertimbangan keterbatasan maka dibuat ukuran-ukuran minimal. Konsep ini sejalan dengan konsep *TQM* yang hakikatnya berisi tentang peningkatan kualitas produk maupun tanpa henti (Juran, 1995).

Kelima, perlakuan dalam pelayanan. Perlakuan dalam pelayanan adalah, suatu sikap tertentu (dapat dalam bentuk kurang baik maupun baik) dari pihak yang melayani terhadap pelanggan. Dalam pelayanan prima, maka perlakuan dalam pelayanan adalah berdasarkan prinsip bahwa semua pelanggan (masyarakat) atau yang dilayani adalah “raja”, tanpa membedakan suku, agama, ras, warna kulit, status, pangkat, dan sejenisnya.

Dengan kata lain, baik datang apakah pejabat, pegawai biasa, dan bahkan masyarakat paling bawah pun, harus dilayani sama. Pertanyaan ini mudah diucapkan, tetapi dalam praktek dapat dikatakan sulit diterapkan. Penyebabnya, antara lain: orientasi birokrasi pemerintah masih cenderung menggunakan feodalistik manajemen, kolusi, dan secara kultural masih menganggap adanya stratifikasi atau kasta dalam masyarakat. Pernyataan ini perlu diteliti keberadaannya, namun yang paling jelas terlihat adalah karena “uang”. Sehingga dapat dikatakan kecepatan pelayanan sangat ditentukan oleh besarnya uang pelicin, dan kedekatannya dengan petugas.

Adapun kriteria pelayanan yang baik (prima) menurut Gronroos (1990, dalam Sutopo, 2000, p.11-12), adalah: (1) *Professionalisme and Skill*, yaitu para pelanggan menyadari bahwa para petugas pelayanan perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memecahkan masalah secara profesional; (2) *Attitudes and Behavior*, bahwa para pelanggan merasakan para petugas pelayanan memperhatikan dan tertarik untuk memecahkan masalah mereka secara spontan dan ramah; (3) *Acces-*

sibility and Flexibility, para pelanggan merasakan bahwa pemberi pelayanan lokasinya, waktu kegiatan, para pegawai, dan sistem operasinya dirancang dan beroperasi dengan baik sehingga mudah memiliki akses kepada pelayanan serta kesemuanya disiapkan agar sesuai dengan permintaan dan keinginan pelanggan; (4) *Reliability and Trust-worthiness*, para pelanggan mengetahui bahwa mereka mempercayai pemberi pelayanan, para petugas pelayanan akan menepati janjinya dan melakukan dengan sepenuh hati; (5) *Recovery*, para pelanggan menyadari bahwa apabila kesalahan dan terjadi hal-hal yang tidak diperhitungkan sebelumnya maka pihak pemberi pelayanan akan segera mengambil tindakan untuk mengatasi permasalahan. (6) *Reputation and Credibility*, para pelanggan percaya bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan pemberi pelayanan dapat dipercaya dan berusaha memiliki kinerja baik.

Beberapa contoh tersebut, adalah sebagian kecil dari sekian banyak contoh nyata yang dapat dikembangkan oleh para peserta dan pembaca. Dengan ulasan yang telah dikemukakan, memperkuat bukti dan kesadaran kita bersama khususnya yang berada di jajaran birokrasi pemerintah, bahwa pelayanan yang prima sangat penting.

Urgensi Pelayanan Prima

Seperti telah disinggung sebelumnya, bahwa era globalisasi telah merubah pola hidup, perilaku manusia, yaitu yang semula pasif menjadi aktif bahkan produktif, lebih agresif, kritis, bahkan banyak perilaku yang sudah di atas ambang batas, yaitu melakukan tindakan-tindakan sadis. Dilihat dari sisi dunia bisnis, terlihat orang bisnis bersikap dan berperilaku serba cepat, praktis, dan selalu mengupayakan tepat waktu dalam menyelesaikan tugasnya. Faktor waktu menjadi barang yang mahal harganya, oleh karena waktu tidak dapat diputar ulang. Maknanya, kehilangan waktu berarti kehilangan momentum dan kehilangan peluang. Untuk itu, tuntutan pelayanan prima, sebagai salah satu instrumen penting dalam pengelolaan bisnis menjadi sangat penting.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan mengapa pelayanan prima harus dilakukan oleh setiap

organisasi. Untuk lebih jelas ada beberapa alasan mengapa pelayanan prima dikatakan penting, antara lain:

1. *Persaingan yang makin ketat*, bahwa dalam era perdagangan bebas sebagai salah satu ciri utama globalisasi ekonomi dan abad ke-21, salah satu tantangan yang berat adalah tingkat persaingan yang keras dan makin ketat. Menghadapi hal ini, maka kata kuncinya adalah “kualitas” dalam berbagai bidang termasuk peningkatan kualitas pelayanan.
2. *Kebutuhan pelanggan makin meningkat*. Bahwa masyarakat atau pelanggan pada era sekarang ini, ditandai dengan makin kritisnya para pelanggan terhadap barang atau jasa yang diterima. Hal ini disebabkan, makin majunya tingkat pendidikan masyarakat, wawasan, dan banyaknya produk atau jasa yang ditawarkan. Selain itu, dengan makin majunya peradaban budaya masyarakat yang disebut sebagai masyarakat global, juga ikut memicu makin meningkatnya kebutuhan para pelanggan terhadap barang atau jasa.
3. *Pertumbuhan industri jasa*. Dalam era globalisasi seperti yang telah dikemukakan menunjukkan bahwa sektor industri terus meningkat dari waktu ke waktu termasuk pertumbuhan industri jasa. Beberapa contoh misalnya jasa telekomunikasi, sangat pesat laju pertumbuhannya, sehingga telah menjangkau sampai ke desa. Demikian juga industri jasa lainnya, yang kesemuanya menuntut kecepatan, ketepatan, kehandalan (prima), dan biaya yang terjangkau. Dengan kata lain, pertumbuhan industri jasa menuntut peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan.

Manfaat Pelayanan Prima

Dilihat dari perspektif organisasi, pelayanan prima memiliki tiga manfaat, yaitu:

1. Nilai guna terhadap pegawai yang melayani

Aktivitas pelayanan yang dilakukan oleh organisasi, berdasarkan dari berbagai kajian menunjukkan, bahwa nilai gunanya tidak hanya

kepada organisasi yang bersangkutan. Nilai guna dan pengaruh pelayanan baik langsung maupun tidak langsung juga berkaitan dengan para pegawai. Kajian dari Bill Creech (1996) misalnya menemukan bahwa pelayanan prima yang diberikan oleh organisasi kepada para pelanggan, mampu meningkatkan secara signifikan tingkat komitmen organisasional para karyawan. Devrye (1997), dalam bukunya “*Good Service is Good Business*”, mengemukakan baik langsung maupun tidak langsung pelayanan yang baik (prima), akan meningkatkan rasa percaya diri, perasaan bangga, dan kepuasan kerja karyawan.

Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengaruh dari suatu perbuatan baik, yaitu memberikan pelayanan prima, secara langsung maupun tidak juga dapat dikatakan sebagai suatu proses pembelajaran para karyawan. Proses ini menjadi lebih bernilai guna tinggi manakala, pihak manajemen atau organisasi selalu berupaya meningkatkan pelayanan internal dan eksternal. Dengan melakukan upaya yang berkesinambungan, diharapkan pelayanan yang para pelakunya adalah para karyawan, akan dapat terus ditingkatkan kualitasnya.

Dengan demikian, secara teoritis maupun empiris terbukti bahwa pelayanan prima memiliki keterkaitan yang tinggi dengan tumbuhnya percaya diri yang tinggi; perasaan bangga; kepuasan kerja; menumbuhkan semangat dan motivasi kerja; meningkatkan tingkat kesejahteraan; meningkatkan profesionalisme; meningkatkan daya saing individual.

2. Nilai guna terhadap pelanggan

Kajian terhadap seberapa jauh tingkat keterkaitan atau korelasi antara pelayanan prima dengan nilai guna terhadap pelanggan, tampaknya tidak perlu diragukan lagi. Bahkan dapat dikatakan, tanpa dilakukan kajian atau penelitian pun sudah dapat diduga, para pelayanan prima berpengaruh secara langsung terhadap nilai guna yang tinggi terhadap para pelanggan atau masyarakat pada umumnya.

Berdasarkan hasil survei para mahasiswa Fisip UR terhadap pelayanan pembuatan KTP, menunjukkan bahwa dengan kecepatan yang

luar biasa, yaitu menjadi “hanya satu jam” saja, meningkatkan nilai guna yang sangat tinggi terhadap masyarakat. Sebaliknya, suatu penelitian yang dilakukan sekelompok masyarakat terhadap pengurusan SIM dan STNK ternyata hasilnya kurang memuaskan. Hal ini disebabkan, selain waktu yang cukup lama dan dirasakan berbelit-belit, banyaknya calo, dan biaya yang cukup mahal.

Namun dari survei umum yang pernah dilakukan terhadap ide penyatuan “SAMSAT” atau Satuan Administrasi Manunggal Satu Atap untuk pengurusan STNK kendaraan bermotor, dinilai sangat baik. Demikian juga dengan pelayanan pembayaran listrik dan telepon melalui jasa bank, juga dinilai baik karena pelanggan/masyarakat tidak perlu direpotkan dengan pada setiap bulan untuk membayar rekening listrik dan telepon yang kantornya berjauhan.

Atas dasar uraian di atas, nilai guna pelayanan prima terhadap pelanggan/ masyarakat adalah; kepuasan, kebutuhan terpenuhi, merasa dihargai atau diperhatikan kepentingannya, merasakan mendapatkan pelayanan yang profesional, dan keuntungan bagi masyarakat.

3. Nilai guna terhadap organisasi

Nilai guna ketiga adalah terhadap organisasi, yaitu sejauh mana pelayanan prima yang diberikan baik internal maupun eksternal telah mendatangkan kemajuan, perkembangan, dan keuntungan bagi organisasi. Pelayanan internal dimaksud adalah pelayanan organisasi terhadap para pegawai, antara lain dalam bentuk pelayanan kesejahteraan, sistem penggajian, karir, kenaikan pangkat, kemudahan dalam memperoleh informasi, kemudahan menemui atasannya, dan sebagainya. Sedangkan pelayanan eksternal adalah pelayanan kepada masyarakat pada umumnya.

Seperti telah dikemukakan pada contoh-contoh maupun hasil kajian menunjukkan, bahwa pengaruh pelayanan prima sangat menguntungkan bagi semua pihak termasuk terhadap organisasi itu sendiri. Hal ini bermakna, pelayanan prima yang diberikan organisasi kepada para pelanggan adalah tidak sekedar untuk memuaskan para pelanggannya, lebih dari itu sekaligus sebagai

sarana promosi organisasi. Maksudnya, apabila pelayanan yang diberikan kurang baik, sama dengan mengubur reputasi organisasi atau menghancurkan organisasi secara tidak langsung. Dengan demikian, nilai guna pelayanan prima bagi organisasi menjadi sangat penting. Dikatakan demikian, oleh karena salah satu faktor yang ikut menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi adalah dari seberapa tinggi pelayanan prima yang diberikan.

Beberapa dampak dari pelayanan prima terhadap organisasi antara lain; meningkatkan citra positif/baik organisasi, keuntungan organisasi meningkat, pengakuan eksistensi organisasi, memiliki daya saing tinggi, dan memiliki peluang untuk berkembang lebih luas.

Masalah-masalah dalam Pelayanan Prima

Apabila diikuti, baik konsep atau teori maupun dalam hasil-hasil kajian, tampaknya semua baik dan lazar. Namun dalam prakteknya pelayanan tidak semudah atau seideal yang ada dalam teori. Apabila dalam memberikan pelayanan alam masyarakat, yang sangat beragam dalam berbagai hal termasuk dalam segi intelektualnya, pelayanan oleh pemerintah dirasakan sangat sulit. Bahkan masyarakat sering menganggap birokrasi pemerintah kurang tanggap, berbelit-belit, mempersulit, waktu yang lama, dan keluhan lain terhadap apa yang diinginkan masyarakat. Bahkan ada anekdot, yang menyatakan “Kalau bisa dipersulit mengapa dipermudah”. Sebaliknya pemerintah menganggap pihak masyarakat kurang memanfaatkan pelayanan yang diberikan pemerintah dengan baik.

Keluhan dari masyarakat tersebut, bukan tidak beralasan dan bukan tidak ada bukti. Berbagai kajian, bahkan dalam kehidupan sehari-hari dapat kita amati, kualitas pelayanan birokrasi pemerintah memang masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Beberapa contoh misalnya dalam pelayanan pemberian ijin, cukup banyak keluhan antara lain lambannya pelayanan dan sikap arogansi yang ditunjukkan para petugas. Bahkan pada kantor pelayanan pajak, yang merupakan pos penerimaan keuangan negara, masyarakat dibiarkan antri di bawah terik matahari untuk

membayar pajak, sementara petugas pajak berada di dalam ruangan ber AC dan disediakan makan minum. Suatu pemandangan yang sangat bertolak belakang dan ironis, tetapi itulah kenyataannya. Birokrasi pemerintahan tampaknya sudah kebal dengan berbagai hujatan dari masyarakat. Alasan klasik dari pihak birokrasi pemerintahan adalah karena penghasilan yang sangat minim, sehingga apabila tidak “memanfaatkan peluang” akan rugi dan tidak dapat hidup layak

Dari ulasan di atas, apabila dicermati permasalahan dalam pelayanan terdapat beberapa hal. Menurut Vincent Gaspersz (1997), terdapat tujuh dimensi atau atribut dalam pelayanan, yaitu: (1) ketepatan waktu, (2) akurasi pelayanan, (3) kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, (4) tanggung jawab, (5) kemudahan mendapatkan pelayanan, (6) kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, dan (7) atribut pendukung pelayanan lainnya.

Dilihat segi praktis, masalah pelayanan dapat berasal dari pihak pemberi pelayanan dan pihak penerima pelayanan. Masalah yang berasal dari pihak pemberi pelayanan (dalam hal ini pemerintah), antara lain meliputi: kualitas dan sikap perilaku birokrasi pemerintah, sistem manajemen pemerintah (sentralisasi atau desentralisasi), regulasi, sarana dan prasarana pelayanan. Sedangkan masalah yang datang dari penerima pelayanan (masyarakat), antara lain: tuntutan yang berlebihan terhadap pelayanan pemerintah, tingkat intelektual masyarakat (pengetahuan, wawasan, dsb), sikap dan perilaku masyarakat, dan kesadaran masyarakat terhadap hukum.

Ketujuh dimensi permasalahan dan dua masalah praktis tersebut, menjadi penting oleh karena perhatian yang kurang dari dimensi-dimensi dimaksud akan mendatangkan dan memperbesar masalah. Pada gilirannya, permasalahan yang dibiarkan dan segera diperbaiki akan memunculkan masalah baru. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengurangi dan bila perlu menghilangkan permasalahan-permasalahan tersebut. Terkait dengan hal ini, berikut disampaikan beberapa upaya yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan menuju pada pelayanan prima.

PEMBAHASAN

Salah satu kata kunci dalam pelayanan prima adalah “kualitas”. Menurut Goetsch dan David (1994), kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkan. Peter Drucker (dalam Bowles dan Hammond, 1991) mengemukakan, bahwa kualitas adalah produk atau pelayanan, bukan seperti yang ditetapkan oleh pemasok, tetapi seperti yang diinginkan itu, mereka mau dan rela membayarnya.

Dengan demikian, salah satu pendekatan yang tepat digunakan dalam pembahasan pelayanan prima adalah “pendekatan kualitas”. Dua pakar, yaitu Edwards Deming dan Joseph Juran, adalah para pakar yang sangat peduli terhadap masalah kualitas. Menurut kedua pakar tersebut, dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan secara terus menerus dengan menggunakan model *USE-PDCA* sebagai berikut:

1. *Understand Service Quality Improvement* (Memahami kebutuhan perbaikan kualitas pelayanan). Berkaitan dengan pelayanan-pelayanan apa yang akan ditingkatkan kualitasnya.
2. *State the Service Quality Problem* (Menyatakan masalah-masalah kualitas yang ada). Berkaitan dengan kondisi kualitas pelayanan-pelayanan yang ada di instansi peserta saat ini.
3. *Evaluate the Root of Cause* (Mengevaluasi akar penyebab masalah pelayanan)
4. *Plan the Solutions* (Merencanakan penyelesaian masalah kualitas pelayanan). Merencanakan jenis-jenis pelayanan apa yang akan ditingkatkan atau diperbaiki, dan bagaimana caranya.
5. *Do or Implement the Solutions* (Melaksanakan rencana solusi atas masalah kualitas pelayanan).
6. *Check the Solutions Result* (Mempelajari hasil-hasil solusi terhadap masalah kualitas pelayanan)
7. *Act to Standardize the Solutions* (Bertindak untuk menstandarisasikan solusi terhadap masalah kualitas pelayanan).

Pendekatan lain yang penting dalam rangka pelayanan prima adalah pendekatan perilaku. Pendekatan perilaku pada dasarnya lebih melihat pada individu-individu dari para petugas pelayanan maupun pihak yang dilayani. Asumsi dasar perilaku manusia dalam kaitannya dengan pelayanan prima dapat ditelusuri dari beberapa aspek prinsip pelayanan prima.

Beberapa aspek prinsip pelayanan prima:

1. Dikenal adanya hukum tentang pelanggan (*customer*), yaitu:
 - a. *The Customer is always right* (pelanggan itu selalu benar)
 - b. *If the customer is wrong, see rule number one* (apabila pelanggan salah, lihat kembali peraturan nomor satu). Dari rumusan yang tampaknya tidak serius tersebut, di dalamnya mengandung konsekuensi penting, yaitu adanya tuntutan untuk terus-menerus memperhatikan kepentingan para pelanggan.
2. Pengembangan pelayanan prima tetap berpusat pada unsur manusia, yang ada dalam organisasi pada semua tingkat. Kata-kata "*Happy employees yield happier customers*" atau kepuasan para pegawai mencerminkan kepuasan pelanggan merupakan pernyataan yang menyentuh tentang peran sumberdaya manusia dalam pelayanan. Masalahnya adalah bagaimana mengembangkan sumber daya manusianya sebagai langkah awal dalam membangun pelayanan prima. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa "*service comes from people not companies*". Oleh karena itu, pengembangan sumberdaya manusia menjadi sangat penting dalam rangka peningkatan pelayanan prima. Dapat dikatakan bahwa kualitas pelayanan yang prima hanya mungkin terwujud dari manusia yang berkualitas.
3. Faktor kepemimpinan, yaitu sejumlah para pemimpin dalam organisasi mampu memberikan pelayanan prima melebihi apa yang dilakukan oleh para anak buahnya. Di sini dapat dibahas masalah perilaku

kepemimpinan yang sekaligus terkait dengan kualitas kepemimpinan. Menurut Sudarsono (1994, dalam Sutopo, 2000: p.35), bahwa "*perlakukan para karyawan/pegawai seperti keinginan anda bagaimana para karyawan memperlakukan pelanggan*". Masalahnya adalah, mampukah para pemimpin organisasi bisnis dan organisasi publik kita menciptakan suasana untuk memperlakukan para anak buahnya sedemikian rupa sebagaimana kita mengharapkan mereka memperlakukan para pelanggan.

Dalam hubungan ulasan tentang perilaku dengan pelayanan prima, DeVrye (1994) mengemukakan tujuh perilaku yang dapat membantu terwujudnya pelayanan prima, yaitu: "*self esteem, exceed expectation, recovery, vision, improve, care, dan empower*". Penjelasan ringkas dari tujuh perilaku tersebut adalah:

1. *Self esteem* (harga diri/percaya diri), bahwa dalam pelayanan, perasaan percaya diri dari semua pelaksana pelayanan penting, sebab akan sangat mempengaruhi kualitas pelayanannya atau terdapat pengaruh positif.
2. *Exceed expectation* (melampaui yang diharapkan), bermakna bahwa organisasi harus berupaya memberikan tugas terbaik kepada para pelanggan atau pelayanan yang diberikan melebihi yang diminta pelanggan. Organisasi yang berhasil, selalu menetapkan standar pelayanan yang tinggi dan mengkomunikasikan standar-standar tersebut kepada petugas pelayanan dan pada para pelanggan. Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah sikap dan perilaku konsisten. Pelayanan prima bagi para pelanggan adalah "menciptakan pengalaman-pengalaman positif yang diharapkan pelanggan memenuhi dan melampaui secara konsisten harapan-harapan mereka"
3. *Recovery* (pembenahan), bahwa pada hakikatnya keluhan-keluhan dari para pelanggan harus dilihat sebagai peluang-peluang untuk memperbaiki/pembenahan

dan bukan masalah. Dalam strategi pelayanan, apabila dirasakan adanya pelayanan yang tidak atau kurang memuaskan maka harus secepatnya dilakukan pembenahan/perbaikan, dan diusahakan pencegahan agar pelanggan tidak menceritakan kembali kepada orang lain. Untuk itu beberapa kita perlu diterapkan antara lain; pelatihan para pegawai untuk mengatasi keluhan-keluhan secara cepat dan tepat, menguji standar pelayanan, survei pada para pelanggan, dan upaya-upaya lainnya.

4. *Vision* (pandangan masa depan), bahwa visi pelayanan yang diterapkan adalah dalam jangka panjang dan bukan dalam jangka pendek. Visi pelayanan ini sangat penting, karena berfungsi sebagai pemandu bagi organisasi dalam melakukan pelayanan kepada para pelanggan.
5. *Improve* (peningkatan), bahwa salah satu kunci keberhasilan dalam melakukan pelayanan adalah dalam melakukan peningkatan yang terus menerus dan berkesinambungan. Hal ini bermakna pelayanan prima tidak mungkin dapat dicapai dalam waktu singkat, tetapi memerlukan proses waktu yang panjang. Di sini yang dituntut adalah komitmen dari seluruh penyelenggaraan pelayanan. Komitmen bermakna sebagai tingkat keberpihakan dari para pelaksana pelayanan. Dalam perspektif bisnis, komitmen pelayanan harus pada pelanggan, yang berarti pelanggan adalah raja.
6. *Care* (perhatian), yaitu sejauhmana organisasi mampu menjadikan organisasi menjadi “*user friendly*”, yakni organisasi yang membuka beberapa menit sebelum “*opening time*”. Dimata konsumen atau pelanggan, kualitas pelayanan meliputi ukuran-ukuran: *reliability*, *assurance*, *empathy*, dan *responsiveness*.
7. *Empower* (pemberdayaan), adalah suatu aktifitas organisasi dimana seluruh unsur organisasi dilibatkan dalam kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Pemberdayaan juga bermakna pemberian kewenangan kepada para pe-

tugas pelayanan, dengan maksud agar lebih mempercepat pelayanan yang diberikan.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan di atas, diharapkan bahwa pelayanan yang diberikan pendekatan organisasi pada masyarakat pelanggan dapat terus ditingkatkan. Oleh karena masalah pelayanan pada akhirnya sangat tergantung dari sikap dan perilaku manusianya, maka pengembangan sumber daya manusia merupakan unsur yang perlu diperhatikan dalam pembahasan pelayanan prima.

Terkait dengan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka pelayanan prima, secara konseptual terdapat tiga jenis kompetensi yang harus dimiliki aparaturnya pemerintah yang profesional, yaitu kompetensi pengetahuan, kompetensi keahlian dan keterampilan, dan kompetensi sikap dan perilakunya. Dewasa ini, menurut Mustopadijaja (2002), karakteristik PNS yang profesional dituntut memiliki: (1) menguasai penuh bidang pekerjaannya atau ahli (*expertise*), (2) mampu mandiri (*independent*) dalam pengertian memiliki jiwa inovasi dan kreatifitas yang tinggi sehingga tidak tergantung kepada atasan dalam melakukan pekerjaannya, (3) memiliki kesungguhan dan tanggungjawab terhadap pekerjaan (*commitment to be work*), (4) mampu menunjukkan kinerja yang unggul sebagai profesional, dan (5) memegang teguh etika profesinya (*ethics*). Untuk birokrasi yang berada di kementerian lingkungan hidup masih harus ditambah kepeduliannya terhadap lingkungan hidup termasuk di dalam lingkungan sosialnya.

SIMPULAN

Dari rangkaian yang telah disajikan memperlihatkan bahwa pelayanan prima merupakan tugas mulia dari seluruh jajaran birokrasi pemerintah, bahkan untuk seluruh insan di atas bumi ini. Disebut demikian, oleh karena pelayanan bermakna sangat dalam dan memiliki makna spiritual, emosional, intelektual, dan manajerial dalam pengejawantahannya, tentunya disesuaikan dengan situasi, kondisi, serta kebutuhan masing-masing organisasi. Sedangkan dari segi pengembangannya, sangat tergantung dari daya inovasi dan daya kreatifitas para pelaksananya.

DAFTAR PUSTAKA

- Basuki, Johanes. *Perspektif Kapabilitas Manajer Kantor*. Jakarta: Yayasan Manajemen, 1997.
- Budiono, B. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Yayasan Kuala Indonesia, 1999.
- Creech, Bill, *The Five Pillars Of Total Quality Management*. Terjemahan oleh Clara Suwondo, Lima Pilar Manajemen Terpadu. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.
- Dwiyanto, Agus, 1995, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Fisipol Universitas Gajahmada, Yogyakarta.
- De Vrye, Catherine, *Good Service Is Good Business*, Sydney: Prentice-Hall Australia, 1994.
- Gronoos, Christian., *Service Management And Marketing*. Toronto: Lexington Books, 1990.
- Hardjosoekarto, Soerdarsono(1994), *Beberapa Perspektif Pelayanan Prima, Bisnis % Birokraksi*, No. 3/Vol.IV/September 1994.
- [Http://fehps.une.edu.au/f/s/curric/eRedden/csst495/documentation/evalqual8.HTML](http://fehps.une.edu.au/f/s/curric/eRedden/csst495/documentation/evalqual8.HTML). UNE, Form for Evaluating a Qualitative Research Report, University of New England, Education, Health and Profesional Studies.
- Instruksi Presiden No.1 Tahun 1995 Tentang Perbaikan Dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintahan Kepada Masyarakat.
- Juran, J. M. (1995), *Merancang Mutu: Terjemahan Bambang Hartono*. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum.
- Mc Afee R. Bruce dan William Poffenberger, 1982, *Productivity Strategies Enhancing Employee Job Performance*, Prentice-Hall, Inc, New Jersey.
- Mustopadidjaja, A.R., *Mewujudkan Good Governace dan Otonomi Daerah*. Majalah "Sinergi" STIA-LAN Edisi No. 6 Agustus 2002.
- Farace, Richard V., Peter R. Monge dan Hamish M. Russell, 2000, *Communicating and Organizing dalam Komunikasi Organisasi*, R. Wayne dan Don F.Faules, Editor Dedy Mulyana, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Stamatis, D. H., *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1994.
- Sutopo, dkk. *Pelayanan Prima*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara, 2000.