**BAB I**

**PENDAHULUAN**

1. **Latar belakang**

Masalah kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam sebuah kelembagaan, baik sebagai organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi publik/pemerintahan. Dalam upaya pencapaian tujuan/misi organisasi pubiik secara optimal, salah satu yang mempunyai kontribusi adalah kualitas pelayanan kepada masyarakat *(public services).* Pelayanan publik menjadi penting artinya karena pegawai negeri (aparatur) pada dasarnya mempunyai tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat, bukan yang dilayani oleh masyarakat. Prinsip ini harus menjadi landasan seluruh aparatur dalam menjalankan kewajibannya, sehingga dalam melakukan pekerjaan didasari pada keikhlasan dan semangat yang tinggi.

Seiring dengan implementasi otonomi daerah maka sumber daya manusia/apartur pemerintah dituntut mempunyai kualitas kerja tinggi. Keberhasilan pembangunan salah satunya ditentukan oleh kualitas kerja aparatur pemerintahan dalam rangka untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan keberhasilan mekanisme pemerintahan. Sebuah sistem pemerintahan mempunyai mekanisme prosedur dan metode kerja, yang didalamnya saling terkait dan memerlukan tahapan-tahapan pelayanan. Keberhasilan sebuah sistem dan prosedur juga akan sangat tergantung pada kualitas pelayanan dari masing-masing bagian/sub bagian, yang dijalankan oleh apartur pemerintah. Dalam hal ini maka pelayanan kepada publik dapat diartikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun pelayanan kepada sebuah mekanisme kerja yang ada dalam sebuah sistem pemerintahan. Mengingat urgensi kualitas pelayanan dalam rangka membangun pemerintahan yang baik maka sangat penting untuk membuat modul terkait dengan kualitas pelayanan sebagai acuan dalam melaksanakan kerja pemerintahan.

1. **Deskripsi Singkat**

Kualitas pelayanan merupakan permasalahan dalam persoalan organisasi publik. Kesadaran pemberian pelayanan prima perlu dibangun pada jajaran pegawai pemerintah karena sebagian dari pegawai (abdi negara) kurang memahami perannya sebagai person yang harus melayani bukan dilayanani, Modul ini sebagai materi untuk memberi wawasan pada peserta didik terkait dengan orientasi mengenai *Public Services*. Aspek-aspek yang dibahas seputar manajemen Pelayanan Publik dan Pengembangan Sistem Pelayanan. Pada bab II, Manajemen Pelayanan Publik membahas tentang pengelolaan yang dapat dilakukan oleh lembaga untuk meningkatkan kualitas pelayanan, mulai dari bagaimanan mengindentifikasi persoalan kualitas pelayanan dengan menganalisis prosedur sehingga mampu menentukan Standar Pelayanan Minimal yang bisa dipakai sebagai patokan pemberian pelayanan sesuai dengan kondisi SDM, sarana prasarana yang dimiliki lembaga. Pada bab III, Pengembangan Sistem Pelayanan menyoal tentang bagaimana prinsip pengembangan sistem yang dapat dilakukan lembaga dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan. Di sini ada 3 sub bab: 1) Moment Kritis pelayanan, Lingkaran Pelayanan dan c) Kinerja Pelayanan dan Pendekatannya. Faktor-faktor kritis dalam pelayanan menjelaskan pada sisi mana atau bagian mana yang paling *crusial* perlu dilakukan peningkatan kualitas pelayanannya. Pada sub bab Lingkaran Pelayanan menjelaskan tahapan-tahapan detail yang penting untuk dicermati pada siklus pelayanan. Selanjutnya dibahas pula pendekatan yang dapat diterapkan dalam mengukur kinerja pelayanan. Bab IV menjelaskan hubungan keluhan dengan kepuasan pelanggan dan apa yang dilakukan lembaga dalam mengatasi keluhan dari akibat pelayanan yang kurang memuaskan. Pada bab terakhir adalah kesimpulan.

1. **Manfaat Modul Bagi Peserta**

Modul merupakan sebuah buku yang berisi materi bahan ajar yang sifatnya lebih praktis dan teknis dalam mempelajari sebuah kajian tertentu. Modul disusun untuk memberi kemudahan belajar pada peserta didik sehingga mereka mempunyai pemahaman baik secara konsep/teoritis maupun praktis. Adapun beberpa manfaat dari modul ini antara lain:

1. Memberikan kemudahan belajar dalam memahami konsep/teori yang dikombinasikan dengan aspek teknis.
2. Sebagai upaya untuk memberikan persepsi yang sama bagi peserta pelatihan sehingga mempunyai basic dan pola pikir yang relatif sama.
3. Mempermudah tahapan pemahaman peserta didik karena modul disusun dengan disertai tujuan pembelajaran serta kompetensi yang harus dicapai dengan skenario pembelajaaran yang baik.
4. **Tujuan Pembelajaran**
5. Kompetensi dasar
6. Peserta diklat mempunyai pemahaman secara komprehensip tentang ruang lingkup pelayanan kepada publik
7. Peserta diklat mampu menjelaskan secara sistematis ruang lingkup pelayanan kepada publik
8. Peserta diklat dapat menerapkan pelayanan kepada publik yang berkualitas
9. Indikator Keberhasilan
10. Peserta diklat dapat menjelaskan definisi praktis pelayanan kepada publik.
11. Peserta diklat dapat menjelaskan aspek-aspek penting dalam pelayanan kepada publik
12. Peserta diklat dapat mempraktekkan perilaku dalam pelyanan publik
13. Peserta diklat dapat membuat disain pelayanan publik dalam unit kerjanya.
14. **Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**
15. Manajemen Pelayanan:
    1. Faktor Pendukung Pelayanan
    2. Asas Pelayanan
    3. Standar Pelayanan Minimal
16. Pengembangan Sistem pelayanan:
17. Moment Kritis Pelayanan
18. Lingkararan pelayanan
19. Kinerja Pelayanan dan Pendekatannya
20. Kepuasan dan Keluhan Pelanggan:

a. Hubungan keluhan dan kepuasan

b. Cara menangani keluhan

F**. Petunjuk Belajar**

Untuk mempermudah penggunaan modul dan memberikan hasil yang optimal dalam proses pembelajaran, maka ada beberapa petunjuk yang harus dilakukan, yaitu:

1. Bacalah tahap demi tahap dari bab/sub bab yang telah disusun secara kronologis sesuai dengan urutan pemahaman.
2. Selesaikan belajar dalam bab pertama dahulu, setelah paham dan selesai melakukan semua petunjuk, tugas dari bab tersebut diselesaikan secara menyeluruh baru dapat beranjak ke bab berikutnya. Sehingga peserta diklat dapat mengukur keberhasilan masing-masing secara bertahap.
3. Pahami setiap penjelasan dan tugas yang ada dalam modul, apabila belum mengerti maka dapat dikonsultasikan kepada instruktur

**BAB II**

**MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK**

Setelah mengikuti pembelajaran peserta diklat diharapkan dapat menganalisis beberapa prinsip pelayanan dalam upaya peningkatan pemberian kualitas pelayanan kepada masyarakat melaui diskusi kelompok: a) mengidentifikasi prinsip pelayanan yang belum diperhatikan dalam lembaga tempat kerja, b) Apa saja yang menjadi kelemahan dan kendala yang ada .

1. **Faktor-Faktor Pendukung Pelayanan**

Salah satu faktor penting untuk melakukan pengembangan organisasi adalah memberikan pelayanan yang memuaskan kepada publik/masyarakat. Penyelenggaraan pelayanan adalah persoalan yang unik karena setiap orang mempunyai karakteristik yang berbeda dalam setiap kontak. Perbedaan ini muncul karena masing-masing orang mempunyai temperamen yang berbeda. Untuk itu dibutuhkan kemampuan profesional dalam melayani berbagai tipe orang.

Jasa pelayanan yang baik dan memuaskan sangat diharapkan oleh masyarakat Biasanya mereka melakukan kontrol kualitas pelayanan dengan membandingkan harapannya dengan pengalamannya. Seseorang akan mempunyai kenangan atau pengalaman yang tidak dapat dihilangkan begitu saja, yang akan memberikan dampak pada siklus selanjutnya. Untuk itu diperlukan kehati-hatian dalam memberikan pelayanan dengan berdasar pada kualitas pelayanan.

Definisi kualitas pelayanan menurut Keputusan MENPAN No. 63/2003 (Ratminto & Atik, 2005:18) adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Definisi tersebut memberikan pemahaman yang berarti bahwa dalam proses pelayanan terjadi interaksi antara dua kepentingan, yaitu instansi pemerintah, lembaga ( BUMB/BUMD) dengan masyarakat atau pengguna layanan. Kedua kepentingan tersebut mempunyai posisi tawar menawar, yang pada akhirnya diharapkan mampu memberikan nilai positif bagi kedua belah pihak. Pada hakekatnya pegawai

pemerintah sesungguhnya merupakan abdi negara, yang mana harus memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Namun dalam relitasnya sering pejabat pemerintah yang memiliki posisi lebih tinggi dalam posisi tawar menawar. Artinya ketika seseorang membutuhkan pelayanan dengan organisasi pemerintah maka pihak pemerintah mempunyai kekuasaan lebih untuk melakukan apa saja, baik itu pelayanannya memuaskan orang yang dilayani ataukah tidak. Hal tersebut perlu diluruskan kembali supaya ada kesadaran pada pegawai publik tentang fungsinya sebagai aparatur pemerintah dan abdi negara/masyarakat.

Keberhasilan sebuah pelayanan dalam lembaga pemerintah sangat tergantung pada beberapa faktor yang mendukung. Masing-masing faktor mempunyai peranan yang berbeda, akan tetapi saling berpengaruh dan mempunyai kontribusi tercipatanya sebuah pelayanan yang memuaskan. Menurut Moenir (2002), ada beberapa faktor pendukung, antara lain:

* 1. Faktor Kesadaran.

Faktor ini mengarah pada keadaan jiwa seseorang yang merupakan titik temu dari berbagai pertimbangan sehingga diperoleh suatu keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan jiwa untuk melakukan sesuatu hal. Kesadaran ini muncul diantara pegawai dengan cepat/lambat akan tergantung pada masing-masing orang. Untuk itu lembaga perlu memberikan sosialisasi terus menerus supaya kesadaran akan nilai-nilai kebaikan atau nilai-nilai yang harus diterapkan tumbuh di lingkungan organisasi.

* 1. Faktor aturan

Aturan akan menuntun seseorang berperilaku sesuai yang diharapakan. Adanya aturan akan berpengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap perilaku pemberian layanan pada masyarakat. Selain itu, aturan menjadikan seseorang melakukan sesuatu dengan penuh pertimbangan. Berbagai pertimbangan didasarkan pada aspek, antara lain: a) hak dan kewenangannya, b) pengetahuan dan pengalamannya, c). kemampuan berbahasa, d). pemahaman pelaksanaan, e) kedisiplinan

* 1. Faktor organisasi.

Faktor ini dilihat dari aspek mekanisme kerja yang terorganisir. Dalam organisasi diperlukan faktor pendukung supaya mekanisme kerja dapat berjalan lancar, antara lain adanya sistem yang jelas dan pasti, struktur organisasi yang mapan, prosedur yang dapat dipahami oleh semua pihak pelaksana, metode yang dapat diterapkan. Faktor-faktor tersebut akan berpengaruh pada pegawai ketika melakukan pelayanan. Misalnya, dengan adanya prosedur yang dapat dipahami akan meringankan pegawai ketika ada komplain dari masyarakat. Masyarakat juga akan puas atau merasa tidak dibeda-bedakan dengan yang lain karena adanya kesamaan prosedur penyelesaian.

* 1. Faktor pendapatan

Untuk mendukung pelayanan yang memuaskan maka pihak kepegawaian perlu melakukan analisis beban kerja. Beban kerja sangat penting bagi sebuah unit dalam mengukur penyelesaian pekerjaan pada seseorang. Pendapatan harus sesuai dengan beban kerja yang menjadi kewajiban pegawai, Tuntutan organisasi harus seimbang sesuai dengan gaji/upah yang diterima pegawai. Untuk itu fakator pendapatan perlu disesuaikan dengan jumlah kesulitan dan volume kerja/beban kerja pegawai.

5. Faktor Kemampuan

Dengan adanya tuntutan pelayanan dari berbagai pihak, maka lembaga perlu melihat kondisi kemampuan pegawai. Kemampuan pegawai merupakan titik ukur sejauh mana mereka mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Ini merupakan pemikiran yang tidak terpisah dengan seluruh komponen organisasi.

* 1. Faktor sarana dan prasarana

Berbagai jenis peralatan kerja dan perlengkapannya yang menjadikan sebuah pelayanan menjadi baik, yang pada akhirnya berfungsi dalam:

a). Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan

b). Meningkatkan produktivitas

c). Ketepatan kerja

d). Menumbuhkan rasa nyaman bagi yang mempunyai kepentingan

e). Menimbulkan rasa puas bagi yang berkepntingan

1. **Asas Pelayanan**

Azas pelayanan merupakan beberapa ketentuan yang mengatur tata aliran pelayanan. Perlu ada pemahaman dan kesadaran dari seluruh pegawai akan asas yang ditentukan. Ruang lingkup asas tersebut sangat relatif apakah berlaku pada seluruh lembaga ataukah hanya berlaku pada unit-unit/bagian tertentu. Kriteria tersebut perlu disosialisasikan kepada seluruh pegawai supaya mereka dapat memenuhi asas tersebut.

Ada beberapa contoh asas dalam pelayanan yang harus dipatuhi, antara lain:

1. Bersifat terbuka (transparansi), artinya dapat dimengerti oleh semua pihak yang membutuhkan. Dalam memberikan pelayanan maka segala aspek yang menjadi obyek pelayanan, misalnya berujud dokumen maka segala hal yang terkait dengan informasi dalam dokummen dapat dimintakan kejelasannya kapada pegawai. Adapun yang berwujud jasa maka semua aspek yang terkait dengan prosedur, kemudahan dan apa saja yang dapat dirasakan oleh masyarakat dapat disampaikan.
2. Dapat dipertanggungjawabkan *(Akuntabilitas).*

Berbagai bentuk layanan yang diberikan kepada pelanggan harus dapat dipertanggungjawabkan atas segala konsekuensi yang ditimbulkan akibat terjadinya transaski antara kedua belah pihak (pemberi dan penerima layanan).

1. Adanya kesamaan hak kepada pengguna layanan. Tidak menciptakan perbedaan pelayanan (diskriminatif) terhadap pihak yang dilayani, misalnya saja adanya perbedaan ras/suku, agama, jenis kelamin.kedudukan seseorang.
2. Adanya keseimbangan hak dan kewajiban antara pemberi dan penerima pelayanan. Kedua belah pihak harus menempatkan pada kedudukannya bahwa hak-hak yang seharusnya diberikan dengan kewajiban yang ditunaikan proporsional.

Dalam keputusan MENPAN No. 63 th. 2003 disebutkan bahwa prinsip-prinsip pelayanan publik meliputi: a) kesederhanaan, b) kejelasan, c)kepastian waktu, d) akurasi, e) keamanan, f) tanggung jawab), g) kelengkapan sarana dan prasarana, h) kemudahan akses, i) kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, j) kenyamanan. Penjelasannya adalah sbb. :

1. Kesederhanaan, artinya prosedur untuk menyelesaikan urusan tidak berbelit-belit, mudah dilaksanakan serta dipahami. Pengguna jasa layanan tidak harus bertanya-tanya terus terkait dengan metode dan prosedur. Dengan demikian mereka merasa enak dan tidak menggerutu.
2. Kejelasan, artinya persyaratan-persyaratan administratif yang dibutuhkan untuk proses pelayanan jelas (tidak menimbulkan persepsi yang berbeda-beda). Juga adanya kejelasan kewenangan pihak/unit yang melayaninya serta kejelasan kepada siapa, di mana, kapan agar supaya pelanggan mudah apabila terjadi keluhan/komplain.
3. Ketepatan waktu dalam pengurusan yang sudah disepakati dan menjadi suatu ukuran pasti, kapan harus selesai. Sehingga pihak pelanggan dapat merencanakan tindakan selanjutnya.
4. Akurasi, artinya bahwa produk pelayanan diterima oleh pelanggan benar dan tepat serta sah.
5. Keamanan, maksudnya produk pelayanan yang mungkin bisa terdiri dari barang, dokumentasi, jasa akan diterima oleh pelanggan dengan rasa aman dan adanya kepastian hukum.
6. Tanggung jawab, artinya penyelenggara pelayanan bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan serta penyelesaian urusan apabila terjadi permasalahan.
7. Kelengkapan sarana dan prasarana yaitu ketika terjadi proses maupun prosedur pelayanan maka tersedia sarana/prasarana yang diperlukan yang mendukung lancarnya pelayanan.
8. Kemudahan akses. Apabila pihak yang dilayani membutuhkan data/informasi maka data tersebut mudah untuk diperoleh. Kemudahan akses untuk tempat artinya pelanggan mudah untuk mencari tempat dimana lembaga berada. Dengan demikian pelanggan ataupun calon pelanggan merasa senang menggunakan lembaga tersebut untuk memenuhi kebutuhannya.
9. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan artinya orang-orang yang berurusan dengan proses pelayanan harus mempunyai mental dan melakukan tindakan disiplin, sopan dan ramah dalam melayaninya. Disiplin dapat berarti disiplin waktu sesuai yang ditentukan, disiplin tempat, dimana harus berusuan, disiplin prosedur (keajegan dalam urutan proses penyelesaian). Sopan dan ramah selalu diekpresikan ketika melayani.
10. Kenyamanan artinya tersedianya tempat layanan yang dapat memberikan rasa nyaman kepada pelanggan. Tempat/ruang tunggu yang representatif, lingkungan yang bersih, indah dan rapi.
    * 1. **Standar Pelayanan Minimal (SPM)**

Berbicara masalah asas pelayanan, dalam organisasi publik dikenal dengan adanya Standar Pelayanan Minimal (SPM). Standar Pelayanan Minimal merupakan kualitas pelayanan yang harus diberikan kepada pihak lain/masyarakat dengan paling minimal. Artinya pegawai dituntut melakukan pelayanan minimal sebagaimana dalam aturan, akan tetapi tidak menutup kemungkinan pegawai melakukan pelayanan yang lebih baik sepanjang tidak melewati batas-batas legalitas. Pada dasarnya penentuan standar tersebut akan sangat tergantung pada pemberi layanan untuk dapat memenuhi kepuasan masyarakat. Tentu saja berbeda antara satu dengan lainnya. Perbedaan tersebut antara lain karena: perbedaan jenis produk layanan, tingkat kesulitan, jasa pelayanan, perbedaan tempat serta fasilitas, Namun demikian ada pedoman dalam menentukan standar layanan, sebagaimana Keputusan MENPAN No. 63 Tahun 2004, meliputi sekurang-kurangnya:

1. Prosedur pelayanan..
2. Waktu penyelesaian,
3. Biaya pelayanan,
4. Produk pelayanan,
5. Sarana dan prasarana.
6. Kompetensi petugas pemberi pelayanan

Dalam menentukan standard pelayanan minimal, terlebih dahulu dilakukan analisis terhadap presedur pelaksanaan suatu pekerjaan. Analisis tersebut meliputi segi prosedur penyelesaian pekerjaan, waktu penyelesaianannya, biaya yang harus dikeluarkan untuk proses penyelesaian pekerjaan, jenis apa saja dari produk layanan, sarana atau alat/media yang diperlukan serta kualifikasi kompetensi petugas yang akan memberi pelayanan. Analis tersebut harus cermat sehingga adanya SPM tidak merugikan lembaga dan memberikan pelayanan yang tepat pada masyarakat.

Menurut Viljoen, sebagaimana dikutip oleh Ratminto & Atik Septi Winarsih (2005) bahwa aspek penting pelayanan, yang dapat dipakai sebagai acuhan menentukan SPM, meliputi:

1. Identifikasi kebutuhan konsumen
2. Pelayanan terpadu
3. Sistem yang mendukung
4. Semua karyawan bertanggungjawab atas pelayanan
5. Tangani keluhan
6. Terus berinovasi
7. Karyawan sama pentingnya dengan konsumen

Pihak pemberi layanan dapat memprediksi atas kebutuhan apa saja yang kiranya menjadi harapan masyarakat terhadap transaksi pelayanan. Untuk melacak hal tersebut diperlukan media, sebagai contoh adalah kotak saran. Kotak saran harus benar-benar menjadi pijakan untuk perbaikan pelayanan. Dari beberapa informasi yang ada dalam surat-surat yang dikirimkan lewat kotak saran hendaknya dipelajari dan ditindak lanjuti untuk perbaikan. Kenyataan yang sering muncul bahwa kotak saran hanya sebagai bentuk pertanggungjawaban bagian humas untuk berkomunikasi dengan publik. Agar tidak ada pemborosan dalam sebuah lembaga maka kotak saran perlu dianalisis informasinya sebagai evaluasi terhadap bentuk layanan kepada pelanggan atau calon pelanggan.

Pelayanan terpadu akan memungkinkan pihak yang dilayani lebih senang karena mereka melakukan/menyelesaikan urusan dalam satu waktu dan satu tempat. Konsep pelayanan terpadu di samping memudahkan penggunan jasa juga memudahkan pihak lembaga karena apabila terdapat komplain (pengaduan) dari pengguna maka penanganannya relatif lebih mudah. Di samping itu urusan antar bagian atau tahapan suatu pelayanan mudah diawasi. Keuntungan lainnya adalah efisiensi terhadap sarana /fasilitas karena dengan satu tempat rasionalnya memerlukan fasilitas yang memungkinkan bisa digabung dan relatif bisa disimpelkan. Di samping itu manajemen lebih mudah, kemungkinan membutuhkan sumberdaya manusia relatif lebih sedikit.

Sistem yang mendukung akan memberikan kontribusi terhadap kepuasan layanan. Sistem itu sendiri merupakan siklus yang sudah mempola terhadap penangan suatu urusan atau tahapan penyelesaian. Suatu transaksi palayanan membutuhkan pelayanan lebih dari satu tahap. Seluruh tahap dalam proses pelayanan harus mendapat porsi untuk diperbaiki kinerja pelayanannya sehingga menghasilkan suatu sistem yang mendukung terhadap urusan suatu pekerjaan yang membutuhkan pelayanan. Sistem menjadi sangat penting karena proses pekerjaan pelayanan justru lebih menekankan pada satu sistem dari setiap moment penyelesaian pekerjaan yang mampu meningkatkan kepuasan.

Semua pegawai dalam suatu lembaga hendaknya mempunyai kesadaran atas pentingnya memberikan pelayanan yang memuaskan. Kesadaran tersebut harus ditanamkan kepada seluruh pegawai. Untuk menumbuhkan kesadaraan diperlukan pemahaman terhadap pentingnya kinerja pelayanan para pegawai dalam memberikan kontribusi terhadap keberhasilan tujuan dan pengembangan organisasi.

Dalam menangai keluhan diperlukan kesabaran. Setiap detail keluhan dari masyarakat tidak diterima secara mentah namun perlu dikaji terhadap pengaruh sistem yang ada dalam proses pelayanan secara menyeluruh. Pihak pengguna jasa harus merasakan bahwa apa yang menjadi keluhan benar-benar didengar dan ditindaklanjuti untuk penyelesaiannya sehingga masyarakat akan merasa diperhatikan. Perasaan diperhatikan akan memberi dampak yang luas pada pengembangan organisasi.

Kontinuitas untuk selalu berinovasi diperlukan dalam perjalanan. Karena sebuah lembaga tidak lepas dari pengaruh dunia luar yang selalu berkembang. Inovasi tersebut tidak harus secara frontal, namun disesuaikan dengan kemampuan lembaga. Kondisi yang stagnan, sementara perkembangan di luar sudah demikian majunya, kalau tidak dapat mengimbanginya akan menurunkan kualitas pelayanan, Dalam hal ini karena masyarakat selalu membandingkan dari apa yangmereka alami dalam pelayanan.

Pegawai sama dengan konsumen. Statemen ini harus selalu melekat pada diri pegawai lembaga. Lembaga secara umum juga memberikan pelayanan pada pegawainya dalam bentuk gaji yang layak, adil, transparansi; tempat yang nyaman, aman, dll. Tentu saja hal tersebut tidak kalah pentingnya bahwa lembaga perlu peduli juga apa yang menjadi harapan karyawannya/pegawainya. Bentuk kepedulian tersebuat meliputi semu unsur yang menjadi harapan karyawan dalam bekerja.

* + 1. **Rangkuman**

1. Definisi pelayanan publik berdasar Keputusan MENPAN No. 63/2003 adalah segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa,
2. Prinsip-prinsip pelayanan publik meliputi: a) kesederhanaan, b) kejelasan, c) kepastian waktu, d) akurasi, e) keamanan, f) tanggung jawab), g) kelengkapan sarana dan prasarana, h) kemudahan akses, i) kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, j) kenyamanan.
3. Aspek penting pelayanan, yang dapat dipakai sebagai acuhan menentukan SPM, meliputi:
   1. Identifikasi kebutuhan konsumen
   2. Pelayanan terpadu\
   3. Sistem yang mendukung
   4. Semua karyawan bertanggungjawab atas pelayanan
   5. Tangani keluhan
   6. Terus berinovasi
   7. Karyawan sama pentingnya dengan konsumen
      1. **Latihan**:
4. Ada beberapa prinsip pelayanan dalam upaya peningkatan pemberian kualitas pelayanan kepada masyarakat. Diskusikan secara kelompok, tentang:
   1. Identifikasi prinsip pelayanan yang sudah atau belum diperhatikan dalam lembaga di tempat kerja Bapak dan Ibu.
   2. Evaluasi kembali pelaksanaan pelayanan yang ada pada kantor bapak dan ibu. Apa yang menjadi kendala dari kelemahan atau yang belum dapat dilaksanakan berdasarkan prinsip yang ada.

**BAB III**

**PENGEMBANGAN SISTEM PELAYANAN**

Setelah mengikuti diklat peserta diharapkan dapat mengetahui: a) pentingnya mencermati momen kritis dalam pelayanan dan menganalisis moment kritis tersebut pada kantor , b) tahapan-tahapan lingkaran pelayanan yang terdapat pada kantor masing-masing, c) menyebutkan 10 indikator kinerja pelayanan dan penerapannya pada kantor masing-masing

Agar diperoleh pelayanan yang memuaskan maka harus dibangun sistem pelayanan yang berorientasi kepada pengguna jasa/masyarakat. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sistem pelayanan, Antara lain melalui pendekatan yang dikemukakan oleh Albercht Bradford (Ratminto & Atik S W, 2005), sbb.:

**A. Lingkaran Pelayanan *(The Cycles of Services****)*

Untuk dapat memberikan kepuasan kepada msyarakat/pengguna layanan maka penyelenggara/pihak yang melayani harus memiliki kesamaan persepsi dan harapan yang memungkinkan untuk dipuaskan. Pemberi layanan menentukan detail apa saja yang diusahakan untuk diberikan kepuasan kepada pelanggan paling tidak dapat mendekati atau perbedaan sangat kecil dengan apa yang menjadi harapan pelanggan. Yang dimaksud lingkaran pelayanan adalah tahapan-tahapan detail kualitas pelayanan yang diwujudkan dari seluruh kontak antara penguna layanan dan penyelenggara yang harus dilalui dari awal sampai berakhir pelayanan sehingga membetuk suatu siklus pelayanan

**Contoh Lingkaran Pelayanan:**

Ketika seseorang membutuhkan jasa pelayanan di suatu Puskesmas, maka tahapan detail kualitas pelayanan yang harus diupayakan:

1. Mencari tempat parkir
2. Memasuki kantor
3. Mengambil kartu antrian
4. Mendaftarkan sebagai pasien
5. Menunggu panggilan
6. Melakukan pemeriksaan
7. Membeli obat di apotik
8. Keluar gedung puskesmas
9. Kembali ke tempat parkir

Kesembilan siklus di atas perlu dianalisis, meliputi apa saja detail kualitas yang dapat diberikan kepadapengguna layanan:

1. Mencari tempat parkir, antara lain: tempat parkir luas, ada jaminan keamanan, kendaraan tidak kena panan/hujan, tidak resiko kena benturan dengan kendaraan lain, satpam ramah dan kesediaan mau menolong
2. Masuk Puskesmas: jalan menuju ruang bersih dan indah, ruangnya mudah dijangkau, jalannya aman, lantai tidak terlalu licin/naik turun dan tidak berdesakan
3. Mengambil kartu antrian: tidak berdesakan, rapi, pegawai ramah, ada kemudahan, ada tempat duduk
4. Mendaftarkan sebagai pasien: tidak berdesakan, formulir mudah dan cepat untuk diisi, kalimat mudah dimengerti, pegawai ramah
5. Menunggu panggilan: diperlakukan sama, tempat menunggu nyaman, ada fasilitas yang mendukung, misalnya: koran atau majalah dan informasi kesehatan lainnya, tidak terkesan bising.
6. Melakukan pemeriksaan: fasilitas memenuhi syarat, dokter/perawat ramah, memberikan harapan untuk sembuh, mempunyai keleluasaan untuk berkonsultasi.
7. Membeli obat di apotik: tempat tunggu nyaman, harga murah, obat lengkap, pelayanan ramah, cepat mendapatkan obat (tidak antri yang lama), dapat melayani 24 jam, pesan obat/beli obat dapat diantar
8. Keluar gedung puskesmas: ada satpam yang siap membantu meninggalkan kantor
9. Ada petugas parkir yang membantu mengeluarkan mobil dari area parkir

Konsep pelayanan di atas merupakan detail kualitas yang harus diupayakan. Barangkali masih ada sisi lain yang kurang mendapat porsi untuk diperhatikan. Dengan mempelajari tahap-demi tahap yang kiranya memerlukan perhatian dalam kualitas pelayanan akan membantu pihak penyelenggara/organisasi semakin jeli untuk memperhatikan masyarakat/pengguna layanan

1. **Moment Kritis dalam Pelayanan *(Moment of Truth)***

Sesuatu yang penting dalam proses pelayanan adalah ada saat-saat kritis yang harus menjadi perhatian bagi lembaga ketika memberkan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Momen kritis adalah kontak yang terjadi antara pengguna pelayanan dengan setiap aspek organisasi yang akan membentuk opini mereka tentang kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi tersebut. Moment kritis ini harus dikelola sehingga organisasi tidak kehilangan saat yang sangat kritis untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan. Ada 3 faktor yang ada dalam moment kritis, antara lain: a) konteks pelayanan, b) referensi yang dimiliki oleh pengguna layanan, c) referensi yang dimiliki oleh pegawai/lembaga penyelenggara pelayanan antara pengguna layanan dan yang memberi pelayanan. Ketiga komponen tersebut harus dipadukan ketika terjadi transaks. Konteks pelayanan maksudnya apa yang menjadi perbincangan dalam hal ini dibatasi pada aspek atau ruang lingkup pelayanan. Referensi yang dimiliki oleh penguna layanan/masyarakat yang dapat berupa: perilaku, nilai, kepercayaan, keinginan, perasaan dan harapan perlu diketahui oleh pihak lembaga. Di samping itu lembaga perlu mempunyai gambaran terkait dengan sesungguhnya perilaku yang bagaimana yang seharusnya diekspresikan ketika proses transaksi, misalnya: nilai-nilai apa saja yang kiranya diharapkan oleh pengguna jasa, sejauhmana kepercayaan terhadap barang/jasa ditangguhkan dari segi kualitas/kuantitasnya serta keinginan, perasaan serta harapan apa saja yang kiranya menjadi angan-angan dari pengguna jasa yang kiranya perlu dipuaskan oleh organisasi. Di mana titik kritis harus dicari dan diupayakan mendapat perhatian lebih pada proses pelayanan. Hali ini dapat menjadi sangat penting dalam memberikan kepuasan. Sebagai contoh bahwa sebuah rumah sakit akan memperhatikan titik kritis ketika pasien datang dengan diusahakan tidak menunggu lama setiap prosedur untuk pemriksaannya. Lembaga mempunyai alasan mengapa *moment kritisnya* adalah memberikan pelayanan prosedur pemeriksaan cepat, antara lain berasumsi: begitu pasien masuk sudah merasakan nyaman duduk, dan selanjutnya prosedur pemeriksaan cepat karena pasien biasanya ingin segera ditangani oleh dokter supaya tidak merasakan sakit terlalu lama atau diagnosa segera diketahui.

1. **Kinerja Pelayanan dan Pendekatannya**

Menurut Keputusan MENPAN No, 63 tahun 2004 bahwa pimpinan penyelenggara publik wajib secara berkala mengadakan evaluasi terhadapkinerja pelayanan Pengukuran kinerja pelayanan dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen pengukuran. Ada beberapa metode pengukuran yang dapat dipakai sebagai pedoman dalam meningkatkan kualitas pelayanan:

1. Ukuran yang Berorientasi Pada Hasil,

Untuk menilai kualitas pelayanan lebih berorientasi pada out put atau hasil yang dapat diterima atau dirasakan oleh pengguna layanan. Hal ini bisa ditinjau dari aspek:

1. Efektivitas, artinya adanya ketercapaian tujuan organisasi diukur dari target yang ditetapkan maupun sesuai sasaran yang dicanangkan pada misi organisasi
2. Produktivitas, maksudnya keluaran produk pelayanan seseai dengan kebutuhan yang diharapkan oleh masyarakat
3. Efisiensi, yakni adanya perbadingan terbaik antara keluaran dan masukan (*ouput dengan in put).* Pelayanan kepada pelanggan mendasarakan pada biaya sedikit dan waktu yang cepat namun mampu menghasilkan *out put* (produk layanan) yang sangat baik (optimal).
4. Kepuasan, artinya memberikan pelayanan kepada masyarakat seoptimal mungkin sehingga mereka merasa semua kebutuhan terhadap pelayanan terpuaskan atau memenuhi harapan keseluruhan dari apa yang diharapkan oleh maasyarakat.
5. Keadilan, artinya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat yang berbeda baik dari segi sejauh mana orang tersebut mempunyai kontribusi pada lembaga atau perbedaan apapun yang ada pada orang tetap diperlakukan secara adil.
6. Ukuran yang berorientasi pada proses, meliputi:

Sebagai tolok ukur proses meliputi:

1. Responsivitas, yaitu kemampuan lembaga untuk dapat mengenali kebutuhan masyarakat dan merencanakan program-program yang meningkatkan keinginan kepuasan pelanggan.
2. Responsibilitas, artinya sejauhmana kesesuaian proses/penyelenggaraan pelayanan dengan aturan hukum yang berlaku.
3. Akuntabilitas, yaitu seberapa besar tingkat penyesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran yang berlaku di luar organisasi (pihak eksternal).
4. Keadaptasian, yaitu daya tanggap organisasi dalam pelaksanaan proses pelayanan dengan perubahan/tuntutan perubahan yang sedang terjadi.
5. Keberlanjutan, artinya seberapa lama organisasi mampu mempertahankan proses pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan
6. Keterbukaan, yakni prosedur penyelesaian suatu urusan dalam proses pelayanan diinformasikan kepada calon pengguna/masyarakat. Masyarakat dapat mencari informasi terkait dengan aturan yang berlaku dengan mudah dan tanpa ada tekanan tertentu.

Menurut Zeithaml, Parasuraman & Berry seperti dikutip oleh Ratminto & Anik Septi Winarsih (2005, 183) bahwa kinerja pelayanan meliputi 10 indikator:

1. Ketampakan fisik *(tangible)*
2. Reliabilitas **(reliability)**
3. Responsivitas (*responsiveness)*
4. Kompetensi **(***competence)*
5. Kesopanan *(courtessy)*
6. Kredibilitas *(credibility)*
7. Keamanan *(security)*
8. Akses *(acces)*
9. Komunikasi *(communication***)**
10. Pengertian (*understanding)*

Secara singkat dapat diterangkan sbb.:

1. Ketampakan fisik artinya berdasar kasad mata bahwa pelayanan dapat dipersepsikan oleh pelanggan sehingga pelanggan mempunyai perasaan senang dengan lingkungan fisik dalam proses pelayanan. Lingkungan fisik pelayanan dapat berupa: ruangan duduk yang nyaman, tempat parkir yang aman, lingkungan yang bersih. Dalam memandang ketampakan fisik tidak saja dilihat dari lingkungan yang mendukung akan tetapi meliputi juga penampilan pegawai yang menunjukkan kesiapan untuk melayani masyarakat *(ready for use).* Kesiapan di sini berati kesiapan untuk membantu memenuhi kebutuhan pelayanan, baik segi penampilan fisik maupun kesiapan pengetahuan dan wawasan yang dimiliki untuk memberikan layanan.
2. Reliabel, artinya proses pelayanan pasti atau tidak rentan terhadap uang pelicin, tidak rentan pada pertemanan. Misalnya secara struktur dan metode selalu sama diberlakukan kapan saja dan kepada siapa saja pelayanan diberikan. Artinya ada nilai-nilai keadilan yang diperjuangkan. Dalam hal ini tidak mengenal uang pelicin dan hubungan emosional dari kedua pihak baik yang dilayani maupun yang melayani.
3. Responsivitas, yakni kemampuan lembaga atau pegawai untuk merespon apa yang menjadi kebutuhan masyarakat ketika proses pelayanan berlangsung maupun dalam upaya mewujudkan kemauanmereka dalam jangka waktu tertentu. Kepekaan terhadap responsivitas dari perilaku masyarakat harus direalisir dengan tindakan pembaharuan dalam pelayanan. Untuk itu pihak lembaga harus mampu memprediksi apa yang menjadi kemauan masyarakat dan apa yang terjadi dengan kenyataannya dengan kemauan mereka.
4. Kompetensi, yakni kemampuan lembaga atau pegawai yang bertugas memberikan pelayanan baik ditinjau dari kemampuan mengoperasikan peralatan yang dipakai, maupun kemampuan teknis operasional yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan dan penyelesaian pelayanan..
5. Kesopanan menyangkut kepribadian yang dimiliki oleh pegawai yang melayani. Ukuran kesopanan sangat relatif tergantung pada daerah atau budaya yang berlaku. Yang pasti pegawai harus menunjukkan rasa hormat kepada yang dilayaninya. Penilaian kepribadian bisa diamati sejauhmana pegawai mempunyai carakter yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan,
6. Kredibilitas maksudnya untuk memberikan pelayanan yang memuaskan maka tingkat kepercayaan dari pelanggan harus tinggi. Untuk itu pegawai yang melayaninya harus menunjukkan jaminan bahwa aturan yang berlaku dapat dijamin legal,
7. Keamanan dalam pelayanan menyangkut rasa aman ketika mendapat pelayanan dari organisasi. Rasa aman bisa ditunjukkan dengan: apakah ada jaminan keamanan terhadap barang/jasa yang diberikan atau rasa aman dalam mekanisme pelayanan.
8. Akses, maksudnya bagaimana pelanggan mendapatkan informasi, apakah masyarakat mudah untuk melakukan kontak denganpegawai. Atau kalau terjadi keluhan apakah ada kemudahan dalam menyampaikannya.
9. Komunikasi, artinya berbagai hal yang dinginkan oleh pelanggan mudah untuk dikomunikasikan. Bagaimana petugas menjelaskan prosedur untuk mendapatkan pelayanan, apakah pelanggan segera mendapatkan respon apabila terjadi pengaduan ataukah berhenti tanpa ada keberlanjutan karena bermasalah pada jalur komunikasi.
10. Ada pengertian yang diberikan kepada pelanggan dalam melayani. Bisa saja terjadi suatu situasi yang membutuhkan kebijakan atau pengertian dari pegawai supaya dapat memberi kemudahan kepada pengguna jasa. Pelanggan jangan dipersulit dalam mengalami permasahan ketika melakukan transaksi dengan lembaga.

Dalam mengupayakan agar pelayanan mempunyai kinerja yang baik sehingga masyarakat merasa terpenuhi kebutuhan pelayanannya maka pendekatan yang dapat dipakai sebagai acuhan, antara lain:

1. Pendekatan yang berorientasi kontrol

Dalam pendekatan ini menggunakan prinsip Weberian, antara lain berasumsi bahwa: a) pegawai adalah orang yang mumpuni dalam bidangnya, b) ada hierarkhi yang jelas,c) aturan ditaati dengan kaku, d) adanya pemisahan antara pribadi dan dinas. Dengan konsep tersebut maka bentuk pelayanan menjadi konsisten serta ada ketegasan dalam memperilakukan pada masyarakat. Di samping itu azas lain yang mendasari pendekatan kontrol adalah ide manajemen sebagai ilmu (*scientific management)*, yang bercirikan: simplifikasi, standardisasi dan spesialisasi. Dari asumsi-sumsi di atas maka pelayanan akan berjalan efisien apabila: a).adanya simplifikasi pekerjaan, b) adanya pembagian kerja c) pegawai difasilitasi dengan peralatan, d) pegawai diberi kesempatan untuk mengambil keputusan. Jadi untuk meningkatkan pelayanan para pegawai mempunyai standar-standar yang pasti, misalnya: adanya standarisasi pada pekerjaan yang terkait dengan keseragaman peralatan yang dipakai., prosedur dan sistem yang diberikan.

Kelebihan pendekatan kontrol, antara lain:

* 1. Membutuhkan dana yang relatif kecil
  2. Gaji/upah bisa ditekan
  3. Pegawai menjalankan tugas secara teknis (sesuai aturan)

Kelemahan pendekatan control:

1. Komplain pelanggan relatif lebih lama untuk ditanggapi karena harus berdasarkan jalur birokrasi
2. Pegawai lebih stagnasi, kurang mendapat dukungan untuk lebih kreatif
3. Adanya jarak antara pegawai dengan masyarakat
4. Pendekatan yang berorientasi *Involvement*  
   Pendekatan ini mengacu pada teori motivasi x dan y, yang diperkenalkan oleh Mc Greger dan konsep pengkayaan pekerjaan oleh Hackman dan Lawler. Dari konsep-konsep di atas diterangkan bahwa pendekatan *Involvement* mempunyai kecenderungan pegawai memiliki *self control* dan *self management*. Mereka mempunyai kemampuan berpikir, melakukan koordinasi dan pengawasan. Dari asumsi tersebut maka dalam pendekatan yang berorientasi Involvement pegawai diberi kewenangan untuk memecahkan masalah dengan cara yang kreatif dan efektif. Dengan adanya kewenangan yang dimiliki maka pegawai akan lebih leluasa mengambil keputusan ketika terjadi sebuah pelayanan mengalami permasalahan, terutama yang harus ditangani secara cepat. Mereka dapat menentukan keputusan sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

Kelebihan pendekatan involvemant, antara lain:

a. Kebutuhan pelanggan dapat direspon dengan cepat

b. Ide inovatif tentang pelayanan kemungkinan akan muncul lebih baik

c. Para pegawai berinteraksi dengan pelanggan cenderung lebih hangat dan antusias.

Adapun kelemahan yang dapat muncul, antara lain:

a. Dibutuhkan dana yang besar dalam menyeleksi pegawai.

b. Dibutuhkan gaji/upah yang tinggi

c. Ada kemungkinan pegawai mengambil keputusan yang kurang tepat.

Kecenderungan pada pendekatan yang berorientasi pada kontrol merupakan kebalikan dari pendekatan *involevement.* Jadi kelebihan dari pendekatan *involvemant* merupakan kelemahan pendekatan kontrol. Sehingga untuk mendapatkan yang lebih baik dengan pendekatan yang ketiga, yakni pendekatan kontingensi.

3. Pendekatan Kontingensi melalui pemberdayaan pegawai

Pendekatan kontingsensi dilaksanakan dalam upaya mengurangi kelemahan pendekatan kontrol dan *involvement.* Dengan demikian harus dicari kapan pendekatan kontrol dan kapan saatnya menggunakan pendekatan involvement dalam upaya mendapatkan keseimbangan (*kontinum*). Hal ini dinamakan sebagai pendekatan kontingensi terhadap pemberdayaan pegawai

1. **Rangkuman**
2. Moment kritis pelayanan merupakan pencarian titik kritis dari prosedur pelayanan yang paling dominan untuk diperhatikan sebagai kunci keberhasilan pelayanan. Faktor ini sebagai pelayanan yang substansi yang harus diberikan kepada masyarakat
3. Lingkaran pelayanan adalah tahapan-tahapan prosedur secara detail yang harus dilalui ketika masyarakat menggunakan jasa pelayanan.
4. Kinerja pelayanan meliputi 10 indikator, yakni:
   1. Ketampakan fisik
   2. Reliabilitas
   3. Responsivitas
   4. Kompetensi
   5. Kesopanan
   6. Kredibilitas
   7. Keamanan
   8. Akses
   9. Komunikasi
   10. Pengertian
5. Pendekatan pengukuran kinerja pelayanan meliputi 3 aspek, yaitu a) berorientasi pada kontrol, b) berorientasi *involvement* dan c) pendeskatan kontingensi.
6. **Latihan**
   * 1. Mengapa lembaga perlu mencermati momen kritis dalam pelayanan, jelaskan alasan-alasannya.
     2. Dalam lingkaran pelayanan terdapat tahapan-tahapan pelayanan yang dapat membentuk lingkaran pelayanan. Sebutkan dan jelaskan yang ada pada kantor bapak/ibu.
     3. Jelaskan 10 indikator kinerja pelayanan yang dapat diterapkan pada kantor bapak dan ibu.

**BAB IV**

**KELUHAN DAN KEPUASAN PELANGGAN**

Setelah mengikuti diklat peserta dapat mengetahui: a) alasan perlunya memperhatikan keluhan pelanggan, b)menganalis faktor-faktor yang kemungkinan menimbulkan keluhan pada masyarakat terkait prosedur pelayanan di kantor masing-masing

**A. Hubungan Keluhan dengan Kepuasan**

Adanya keluhan dalam satu sisi sebetulnya menjadi alat kontrol atau evaluasi terhadap pemberian kualitas pelayanan yang selama ini diberikan kepada pelanggan/masyarakat. Namun pada sisi lain adalah suatu hal yang perlu diperhatikan, yang menjadikan masalah yang perlu dicari solusinya. Penanganan terhadap munculnya keluhan harus ditanggapi secara rasional dan sebaiknya mengeliminir faktor emosional. Sesungguhnya apabila terjadi keluhan biasanya masalahnya adalah serius. Dalam menyelesaikan keluhan ada faktor penting yang diperhatikan, yakni: kecepatan penanganan komplain dan penyelesain komplain. Lembaga yang tidak *care*/perhatian terhadap keluhan pelanggan (masyarakat) akan cenderung menanganinya dengan lamban dan penyelesaianyapun relatif lambat. Hal ini yang kadang tidak menyadi perhatian lembaga, padahal semakin terjadi kelambatan maka keluhan semakin bermasalah dan mempunyai dampak yang luas.

Sebuah studi menginformasikan bahwa 70% ketidakpuasan pelanggan disebabkan dari faktor *human* (manusia) dan 30% disebabkan dari faktor teknologi dan sistem. Untuk itu lembaga tidak hanya menfokuskan pada perubahan dan perkembangan teknologi tetapi jug perlu mempersiapkan infrastruktur lain yaitu aspek sikap pegawai *(attitude*). Pelanggan yang merasa kecewa atas pelayanan akan semakin cepat untuk menyampaikan pada orang lain skala kuantitasnya lebih banyak daripada pelanggan yang merasa terpuaskan dengan pelayanan. Mereka yang tidak terpuaskan akan cenderung ingin menginformasikan dan mengingatkan kepada orang lain supaya tidak merasakan seperti dirinya. Pegawai perlu disosialisasi dan diyakinkan bahwa kepuasan pelanggan ibarat menaburkan benih yang sehat terhadap lembaga/perusahaan.

Kalau diamati, diantara pelanggan yang tidak puas masih jarang memberikan keluhan pada lembaga. Mereka yang sudah mengeluh berarti pada dirinya sudah tidak bisa ditekan lagi perasaannya ketika merasakan ketiakapuasan. Jadi lembaga harus waspada bahwa adanya keluhan pelanggan berarti cenderung sudah dalam kondisi kronis. Studi yang dilakukan Frontier ( Hadi Irawan: 2004) menginformasikan bahwa kebanyakan dari pelenggan tidakmengeluh ketika merasakan ketidakpuasan disebabkan karena: 1) masalah yang dialami tidak penting, bisa diatasi sendiri, 2) waktu untuk komplain atau biaya yang dipakai untuk komplain tidak sebanding dengan manfaat yang akan diperoleh, disebabkan sering perusahaan tidak menindaklanjuti atas apa yang dirarasakan oleh pelanggan, 3) mereka tidak tahu caranya, di mana tempatnya dan kepada siapa mereka komplain, ketidaktahuan nomor telpon yang harus dihubungi. 4) lebih memilih jasa perusahaan atau lembaga lainnya untuk menyelesaikan akibat ketidakpuasan yang dirasakan.

Pelanggan yang kecewa tentu mempunyai alasan. Namun kadang alasan msereka rasional, kadang tidak rasional. Salah satu cara berhubungan dengan mereka adalah mencari sebab mengapa mereka komplain. Melayani pelanggan yang kecewa memang seringkali tidak menyenangkan. Jika orang yang kecewa secara berlanjut mengungkapkan kemarahannya dan rasa ketidakpuasannya dan tidak ada intervensi ataupun tindak lanjut dari lembaga maka akan meresahkan seluruh kantor. Dalam dunia bisnis, seperti dikemukakan oleh Robecca L Morgan (2005) bahwa seorang pelanggan yang tidak puas akan menceritakan pengalamannya kepada 11 orang lainnya, yang masing-masing akan menceritakannya kembali kepada 5 orang, jadi mereka yang terintervensi dengan pengalaman buruk sebuah perusahaan berjumlah 67 orang (1+11+55). Sehingga kerugian lembaga bisa dibayangkan. Kerugian yang sangat besar nilainya jika pelanggan tidak berhubungan lagi dengan perusahaannya. Apa yang harus dilakukan oleh lembaga ketika terjadi keluhan pelanggan. Bagian pelayanan harus bersikap:

1. Membutuhkan kesabaran untuk mendengarkan seseorang dengan seksama saat mereka yanga kompalin menyatakannya,
2. Identifikasi prosedur perusahaan yang spesifik atau merubahnya,
3. Perbaiki sikap anda, barangkali ada hal-hal yang menjengkelkan bagi orang lain,
4. Tunjukkan rasa percaya diri supaya orang yang sedang mengeluh merasa bahwa anda orang yang betul-betul mampu,

**B.Cara Mengatasi Keluhan Pelanggan**

Ketika terjadi keluhan oleh pelanggan maka kemungkinan yang dirasakan oleh pelanggan adalah justru ketidakpuasan lagi karena penanganan keluhan yang tidak memuaskan atau bisa terjadi semakin marah/mengecewakan dari yang dirasakan semula. Karena itu penanganan keluhan harus serius. Ada dua hal penting yang perlu diperhatikan:

1. Kecepatan penanganan dan penyelesaian keluhan.

Lembaga yang tidak memperhatikan keluhan pelanggan atau tidak sadar akan pentingnya penangan keluhan *(service recovery)* cenderung tidak mau tahu atau lambat dalam penanganannya karena mereka belum mempunyai strategi penanganan atau justru belum terpikirkan sebelumnya (tidak ada tanggapan sama sekali). Pelanggan yang sudah tahap mengeluh akan menjadi sosok yang berbahaya. Mereka akan menjadi musuh lembaga dan akan menyebarkan *word of mouth* yang negatif dan lembaga nampaknya tidak mampu untuk mengatasinya karena mereka sudah diluar sistem, tidak merupakan bagian dari perusahaan. Lebih parah lagi kalau hal-hal yang dirasakan ketidakpuasan sudah masuk media massa, dampaknya akan semakin *crusial*. Lembaga harus menyadari akan pentingnya penanganan keluhan. Untuk itu lembaga harus gerak cepat dalam merespon keluhan pelanggan dan segera menyelesaikannya.

2. Penganan komplain melalui sebuah sistem

Penanganan keluhan sebaiknya tidak satu persatu, artinya berpikir secara komprehensif terhadap semua kasus yang disampaikan kepada perusahaan. Untuk itu seluruh keluhan dikelompokkan dulu berdasar jenis problem yang dikemukakan. Selanjutnya penanganan harus dipikirkan penyelesaiannya. Standar pelayanan keluhan harus disampaikan dan disosialisasikan kepada para pegawai. Perlu disampaikan pada bagian front office/pegawai yang khusus menangani komplain bahwa adanya pelanggan yang mengeluh harus ditanggapi justru lebih baik karena mereka masih menjadi bagian lembaga/perusahaan.

1. **Rangkuman**
2. Keluhan menjadi alat kontrol atau evaluasi terhadap pemberian kualitas pelayanan. Keluhan mempunyai hubungan langsung dengan kepuasan. Keluhan harus ditanggapi secara rasional dan sebaiknya mengeliminir faktor emosional. Sesungguhnya apabila terjadi keluhan biasanya masalahnya adalah sudah berat. Sehingga lembaga harus serius dalam menangani keluhan tersebut. Hal-hal yang perlu dilakukan:
   1. Kesabaran untuk mendengarkan seseorang dengan seksama saat mereka yanga kompalin menyatakannya,
   2. Identifikasi prosedur perusahaan yang spesifik atau merubahnya,
   3. Perbaiki sikap , barangkali ada hal-hal yang menjengkelkan bagi orang lain,
   4. Tunjukkan rasa percaya diri supaya orang yang sedang mengeluh merasa bahwa yang menangani keluahan adalah orang yang betul-betul mampu
3. Cara Mengatasi keluhan dibutuhkan keseriusan, antara lain:
   1. Kecepatan penanganan dan penyelesaian keluhan.
   2. Penganan komplain melalui sebuah sistem.
4. **Latihan**
   * 1. Mengapa keluhan pelanggan menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam sebuah lembaga.
     2. Analisalah faktor-faktor yang kemungkinan menimbulkan keluhan pada masyarakat terkait prosedur pelayanan di kantor bapak dan ibu.

**BAB V**

**PENUTUP**

* + 1. **KESIMPULAN**

Dari hal-hal yang dibahas di atas dapat disimpulkan bahwa pelayanan pada publik perlu mendapat perhatian sebuah organisasi yang ingin survive dan mewujudakan *good governance.* Hal tersebut tidak dapat diabaikan dalam lembaga pemerintahan Indonesia. Lebih lagi kebijakan privatisasi yang akhir-akhir ini terjadi pada lembaga pemerintah memicu untuk melakukan perbaikan pada aspek kemudahan dalam kerjasama. Sehingga permasalahan kualitas pelayanan perlu penanganan yang serius. Untuk itu sosialisasi dan implementasi serta pengawasan dan perbaikan terhadap pelayanan semakin penting artinya dalam peningkatan kelembagaan.

**B. IMPLIKASI**

Kebijakan peningkatan kualitas pelayanan memberikan implikasi pada kualitas lembaga dan kualitas aparatur negara dalam pelayanan publik/masyarakat. Tugas Negera dalam memberikan pelayanan kepada publik akan berimbas pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Di lain sisi jika kualitas pelayanan meningkat maka dimungkinakan lebih efisiensi baik dari sisi waktu maupun biaya.

**C.TINDAK LANJUT**

Upaya meningkatakan kualitas pelayanan dikalangan organisasi publik, kiranya perlu ditindaklanjuti dengan:

1. Tidak henti-hentinya mensosialisasikan dan memberikan penyadaran pada jajaran pegawai tentang pentingnya pelayanan publik
2. Pemerintah menfasilitasi upaya peningkatan kualitas pelayanan publik pada lembaga
3. Melakukan analisis prosedur dan sistem penyelesaian pekerjaan yang ada di masing-masing lembaga secara periodik untuk peningkatan pelayanan.
4. Perlu diciptakan standart pelayanan minimal di masing-masing unit kerja dengan mempertimbangkan faktor kritis dan lingkaran pelayanan
5. Faktor kepemimpinan sangat berperan untuk selalu evaluasi terhadap proses pelayanan di setiap kantor yang menjadi jangkauan pengawasannya.

.

**DAFTAR PUSTAKA**

Cohen, Staven & Brand, Ronald, 1993. *Total Quality Management in Government*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers**.**

David Osborne & Ted Gabler,1997. *Mewirausahakan Birokrasi*. Jakarta: Taruna Grafica

Fandi Tjiptono, 2001.*Manajemen Jasa.* Yogyakarta: Andi

Handi Irawan, 2004. *10 Prinsip Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Gramedia

Modul, 2004. *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Jakarta: LAN RI

Moenir, 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Murphy Kevin & Cleveland Jeanette,1995. *Understanding Performance Appraisal*. London: Sage Publications.

Ratminto & Atik Septi Winarsih, 2005. *Manajemen Pelayanan*. Jogjakarta: Pustaka Pelajar

Robecca L. Morgan, 2005. *Melayani Pelanggan Kecewa.* Jakarta: PPM

Susanto, 1997. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: Gramedia

.

**BIODATA PENULIS**

**Penulis menjadi staf pengajar dari tahun 1989 sampai sekarang, pada Program Studi Administrasi Negara, FISE Universitas Negeri Yogyakarta. Lahir di Purworejo, 22 April 1962, yang berdomisili di Jl Murai 1a, Demangan Baru, Yogyakarta. Pendidikan S1, Jurusan Ilmu Administrasi, FPIPS, IKIP Negeri Yogyakarta, 1987dan S2, Program Studi Ilmu Administrasi Negara, UGM, Yogyakarta, 2000. Karya buku yang telah disusun bersama dan diterbitkan antara lain, berjudul Sumber Daya Manusia pada Organisasi Publik, penerbit Gava Media, Yogyakarta dan Menjadi Sekretaris Profesional diterbitkan Graha Ilmu, Yogyakarta.**

**LAMPIRAN**