

Revitalisasi Organisasi Sektor Publik

MAS RORO LILIK EKOWANTI

Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Hang Tuah, Surabaya, 60111.
Telp/Fax. 031-5945894, Fax 031-5946261

Abstract: The public sector organization in giving services to public is not tends standardization yet. The purpose of using the standardization of public sector organization is to raise the public services performance. In the term of preparing the standardization is as one of the alternative way to increase the performance through revitalization. Public sector revitalization should be arranged by the strategic plan according to the conception of public administration with the final result that the strategic plan can be implemented by the bureaucracy in area. Besides, the truth in choosing the academic study is as the guidance in arranging strategic plan with excellent services standardization. So that, the arrangement process of strategic plan considering the right external and internal variable and also the tool's analysis which used in the concept. By using variable and tool's analysis, the excellent services can be implemented and being responsible to public.

Keywords: *revitalization, strategic plan, excellent services*

Organisasi baik di bidang swasta maupun publik dihadapkan pada pilihan pelayanan yang ditujukan kepada masyarakat. Beberapa alternatif pilihan pelayanan publik dapat diklasifikasikan berdasarkan standarisasi tertentu yaitu: standard pelayanan minimal, standard pelayanan prima atau *excellent* dan standard pelayanan internasional (ISO).

Pelayanan publik dapat diklasifikasikan kedalam pelayanan dasar dan pelayanan wajib. Pelayanan dasar dimaksud dalam pelayanan publik yaitu pelayanan pendidikan, pelayanan kesehatan. Kedua pelayanan pertama merupakan orientasi pembangunan, khususnya pembangunan manusia. Berdasarkan index Human Resources Development (IHRD) di Indonesia masuk dalam peringkat ke 112, sedangkan untuk HRD untuk Negara Singapura pada peringkat 60 dan HRD di negara Malaysia pada peringkat 70.

Berdasarkan IHRD tersebut menunjukkan kemampuan pengembangan sumberdaya manusia masih jauh tertinggal, hal ini disebabkan pelayanan dasar khususnya bidang pendidikan belum mampu merubah kemampuan sumberdaya manusia secara nasional. Sebagaimana dikemukakan oleh Eugene Mc.Gregor dalam Denhardt (1987:12) menyarankan bahwa dalam dunia modern terdapat tiga tujuan

dikaitkan dengan warga negara dan karier pelayanan publik: *pertama*, warga negara dan keterwakilannya harus mendukung pelayanan publik, *kedua*, mereka harus mengembangkan formasi modal sipil dalam mana warga negara terlibat dalam proses kebijakan, *ketiga*, perlu direformasi pelayanan publik daripada mereformasi pelayanan sipil, idenya melakukan perubahan dalam sistem pemerintahan dan lembaga pelayanan, sedangkan pelayanan sipil merupakan bagian kecil. Adapun karir pelayan publik adalah ahli dan memahami masalah-masalah publik

Karir pelayan publik dalam memahami permasalahan publik dalam pembangunan dan dalam departementasi Pelayanan yang penting di era pembangunan adalah pelayanan perijinan. Pelayanan dasar dan pelayanan perijinan merupakan pelayanan yang harus memiliki standarisasi tertentu. Penentuan standarisasi pelayanan memuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Implementasi peraturan perundang-undangan pada dasarnya mensyaratkan keterlibatan masyarakat dalam menyusun standarisasi pelayanan. Standarisasi pelayanan dilakukan oleh pelayan publik dengan melakukan perubahan spirit administrasi publik (Frederickson, 1997.,83 dalam Ekowanti, 2004, h. 64) bahwa: spirit administrasi publik ber-

geser dari birokrasi yaitu: (1). Rowing, (2). Service, (3). Monopoly, (4). Hierarchy, (5). Role-driven, (6). Budgeting inputs, (7). Bureaucracy-driven, (8). Spending, (9). Curing, (10). Organization menuju spirit governance yaitu: (1). Steering, (2). Empowering, (3). Competition, (4). Mission-driven, (5). Funding outcomes, (6). Customer-driven, (7). Earning, (8). Preventing, (9). Teamwork/participation, (10). Market.

Organisasi publik mempunyai spirit *rowing* yaitu mengayuh artinya birokrasi memenuhi semua kebutuhan masyarakat, padahal kebutuhan masyarakat sangat luas, sehingga kedepan pemerintah bukan sebagai penyedia kebutuhan akan tetapi sebagai pengarah (*steering*) atau memfasilitasi kebutuhan masyarakat. Pemerintah juga bukan lagi sebagai pelayan akan tetapi lebih ditekankan pada kemampuan pemerintah untuk memberdayakan masyarakat sebagai aktualisasi dari kegiatan fasilitasi. Dengan luasnya kebutuhan masyarakat bukan berarti pemerintah dapat melakukan monopoli, artinya monopoli (*monopoly*) dapat dilakukan oleh pemerintah untuk hal-hal bersifat strategis yang harus dimiliki oleh negara dan didistribusikan untuk masyarakat luas. Untuk itu, penyediaan akan kebutuhan masyarakat dapat dilakukan melalui kompetisi (*competition*) bagi *stakeholder*. Pemberian pelayanan berdasarkan hirarkhi yang selama ini dilakukan oleh pemerintah maka kedepan diutamakan berdasarkan misi. Demikian halnya, kebiasaan pemerintah untuk menghabiskan anggaran, kedepan berorientasi pada mendapatkan pendapatan (*funding outcomes*). Sebagai konsekwensinya, pemerintah memberikan layanan atau memproduksi barang publik berdasar kepuasan pelanggan (*customer driven*) daripada memenuhi birokrasi. Orientasi birokrasi adalah pasar dan mengedepankan preventif serta bekerja berdasarkan *teamwork* (Ekowanti, 2004, 65).

Spirit administrasi publik yang berorientasi pada governance diharapkan mampu membentuk perilaku profesional. Menurut Cigler (1990, 637) pada tahun 1977 di komisi pelayanan sipil Amerika Serikat melaporkan bahwa 93 % dalam pemerintahan nasional memiliki skedul umum dengan tingkatan 18 % bergelar sarjana, 63,4 % (150.000) bergelar master, 24,4 % (22.000) bergelar doktor. Pada

tahun 1950 birokrat lokal dan state tumbuh menjadi profesional dan meluas sampai dengan tahun 1970an. Kebutuhan akan profesionalisasi dalam pelayanan publik menjadi hal penting bagi pemerintahan di Amerika Serikat untuk itu berbagai upaya dilakukan dalam mengantisipasi *decline* terhadap kepercayaan pemerintah dan respek terhadap birokrasi.

Suatu organisasi yang hidupnya bergantung pada publik atau lingkungan, maka akan mempertimbangkan berbagai tuntutan dari publik dalam memberikan layanan. Sistem organisasi yang diadaptasi adalah bersifat terbuka, yaitu organisasi yang sangat memperhatikan tentang lingkungan sebagai sumber energi atau tuntutan hidup dan keberlanjutan organisasi.

Pada saat ini organisasi yang masih menggunakan sistem tertutup akan mempersulit dalam mengembangkan usahanya baik disektor pengadaan barang (*public goods*) maupun dalam pengiriman pelayanan publik (*delivery services*). Pengadaan barang yang dilakukan baik oleh lembaga publik seperti: BUMN, BUMD atau Perseroan Terbatas yang dibentuk oleh pemerintah lokal maupun penyedia barang oleh swasta. Penyediaan barang yang bersifat monopoli sekaligus juga dapat disediakan oleh swasta seperti: listrik, air minum, telekomunikasi, PT. Semen Gresik, PT. Pertamina dan lain-lain.

Beberapa perusahaan dari luar negeri telah menawarkan kerjasama dengan Pemerintah Daerah dalam penyediaan listrik berkapasitas rendah di lingkungan komunitas tertentu dengan menggunakan air sebagai bahan bakarnya. Penyediaan telekomunikasi oleh berbagai provider seperti: Axis, Esia, 3 dan lain-lain, merupakan salah satu bentuk model persaingan yang telah berkembang di masyarakat dalam menyikapi tuntutan masyarakat yang semakin cepat dalam penyediaan layanan publik.

Demikian halnya, layanan bentuk jasa, seperti: pendidikan, kesehatan yang telah berkembang pesat di Indonesia baik dari dalam negeri maupun dari luar negeri. Untuk kasus jumlah lembaga pendidikan dari luar negeri atau yang berafiliasi dengan luar negeri sampai dengan akhir 2008 di Kota Surabaya telah mencapai kurang lebih 15 lembaga pendidikan setingkat sekolah dasar, sekolah lanjutan dan perguruan tinggi.

Hal mendasar yang dipertanyakan adalah fenomena yang terus berkembang dalam mengadaptasi arus globalisasi dan keterbukaan dalamantisipasi AFTA kedepan. Evaluasi terhadap persiapan seluruh lembaga baik swasta maupun publik telah menyediakan barang publik maupun layanan jasa yang telah terstandarisasi. Pertanyaan mendasar ini adalah dengan melakukan revitalisasi dalam mengembangkan organisasi.

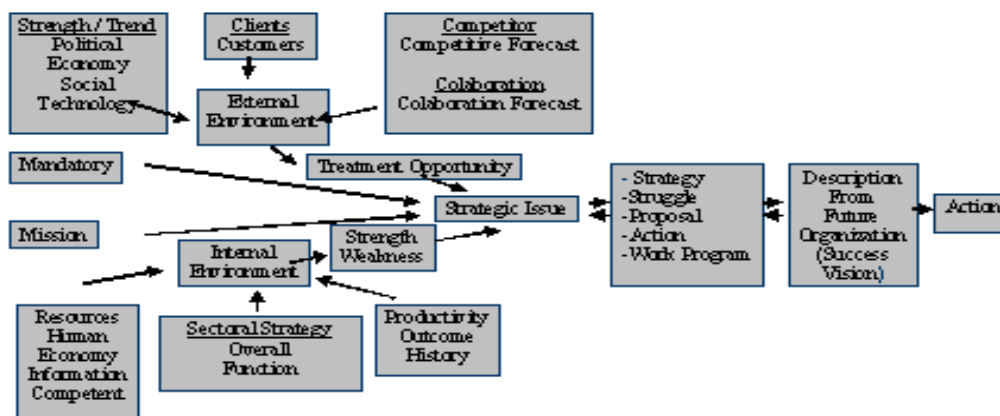
Revitalisasi Organisasi Sektor Publik Dengan Rencana Strategik

Revitalisasi sektor publik dimaksudkan adalah revitalisasi organisasi sektor publik dalam pengadaan barang maupun pelayanan publik berdasarkan rencana strategik atau memperbaiki. Kemampuan organisasi dalam merevitalisasi organisasi publik tergantung pada kemampuan organisasi melaksanakan tujuan organisasi berdasarkan rencana strategik yang telah ditetapkan oleh pembuat keputusan. Artinya, setting pencapaian tujuan organisasi telah direncanakan secara matang, efektif dan efisien sehingga berdampak pada keberlanjutan organisasi. Untuk itu, upaya merevitalisasi organisasi dapat dilakukan dengan: (1). Menyusun rencana strategik organisasi publik, (2). Menyusun standarisasi pelayanan prima.

Rencana strategik menurut John M. Bryson sebagaimana terlihat pada gambar 1 (1988, 50-51) merupakan satu cara merevitalisasi organisasi sektor publik dengan memperhatikan baik lingkungan eksternal organisasi maupun lingkungan internal organisasi. Untuk itu John Bryson menyusun gambar 1 renstra sebagai berikut:

Berdasarkan bagan tersebut terlihat bahwa organisasi publik diharapkan memperhatikan: John M. Bryson (46-59):

Pertama, lingkungan eksternal sebagai sumber energi hidup organisasi, yaitu: (1). Tekanan yang dihadapi organisasi meliputi: (a). Politik, ekonomi, teknologi bahwa desain renstra mempertimbangkan perkembangan politik, ekonomi di dalam maupun di luar negeri, teknologi merupakan alat yang digunakan oleh organisasi sebagai mempercepat input data dan proses data sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan. (2). *client* maupun *customer* (pelanggan). Artinya, klien organisasi diperhatikan sedangkan pelanggan terbagi menjadi pelanggan lama dan baru. Adapun perlakuan bagi pelanggan lama diberikan berbagai tawaran menarik seperti: voucher atau discount dan lain-lain agar tetap bergantung pada organisasi publik dan membuka pelanggan baru untuk memperbesar pasar sehingga rencana pelanggan sudah dapat dirumuskan secara matang dengan indikator pencapaiannya. (3). Memprediksi kemampuan organisasi untuk melaksanakan kegiatan dengan pilihan: (a). Kolaborasi dengan organisasi lain yaitu didasarkan pada kalkulasi rasional akan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, (b). Kompetitif: yaitu kemampuan organisasi untuk dengan rasional memutuskan bersaing dengan kompetitor lainnya dalam rangka penyediaan barang dan jasa publik. Pengetahuan tentang kompetitor organisasi yang didukung oleh data maupun *resources* yang cukup guna diproses secara rasional tentang cost (biaya yang dikeluarkan organisasi) dan benefit atau keuntungan bersih yang akan diterima dalam penyediaan barang dan jasa.



Gambar 1. Rencana Strategik
 Sumber: adopt from John M. Bryson, (1988, 50-51)

Berdasar tekanan-tekanan yang dihadapi organisasi, klien dan pelanggan yang dihadapi dan bentuk hubungan dengan organisasi lainnya merupakan variabel lingkungan eksternal yang dikalkulasi sebagai peluang (*opportunity*) bagi organisasi yang dihitung secara cermat sehingga renstra yang disusun dapat diimplementasikan dan memberikan keuntungan sebagaimana yang diharapkan.

Kedua, merevitalisasi lingkungan internal organisasi dengan menggunakan analisis swot (kekuatan, kelemahan, peluang dan potensi) yang dimiliki organisasi dari analisis ini organisasi akan merekomendasi perubahan yang terjadi dalam organisasi untuk menjawab kelemahan organisasi, sehingga organisasi diharapkan mampu atau bersinergi dengan desain renstra lingkungan eksternalnya. Adapun lingkungan internal organisasi meliputi: (1). Mengidentifikasi *existing condition* organisasi yaitu: (a). sumberdaya manusia yang dimiliki menganalisis sumberdaya manusia, sarana dan prasarana, informasi, anggaran yang tersedia, (b). teknologi yang akan digunakan, (c). menempatkan pegawai berdasar kompetensi yaitu kompetensi manajerial, teknis, sosial dan intelektual. Artinya, desain struktur organisasi dilakukan dalam rangka melakukan revitalisasi disesuaikan dengan kebutuhan akan pegawai yang mempunyai kapasitas di bidangnya dan mempunyai responsibilitas serta akuntabilitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan organisasi. (2). Menganalisis perubahan bersifat fungsional atau menyeluruh, (3). Konteks perubahan berdasar pada sejarah atau *outcomes* (hasil).

Pilihan organisasi terhadap desain lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi yang telah diputuskan dengan memperhatikan mandat yang diberikan oleh manajemen puncak serta misi yang harus diikuti oleh organisasi diharapkan organisasi mampu menghadapi tantangan, mampu menyusun proposal dan program serta kegiatan, kemudian diharapkan mampu mewujudkan visi organisasi masa depan serta dapat bertindak sebagaimana ditungkan dalam renstra organisasi publik.

Dengan demikian revitalisasi yang telah disusun dalam rangka mengembangkan organisasi, maka konsekwensi terhadap kebutuhan penyediaan renstra tersebut sangat penting, seperti: *good will*

pimpinan daerah dalam menerapkan renstra tersebut secara konsekwen dan bertanggung jawab.

Revitalisasi Organisasi Sektor Publik Dengan Standarisasi Pelayanan Prima

Untuk mencapai pelayanan prima dalam organisasi publik meliputi: prima dalam pengelolaan untuk meningkatkan kinerja dilaksanakan secara humanis, responsif, merata, menciptakan organisasi yang kapabel berinovasi dan berkelanjutan merespon perubahan berdasar lingkungannya.

Organisasi dengan standar pelayanan prima ditunjukkan dengan kinerja superior yaitu menerapkan efisiensi dan efektifitas. khususnya biaya dalam mempertemukan kebutuhan organisasi dengan perubahan lingkungannya. Kemampuan untuk menilai tidak efektif sebuah organisasi melalui diagnosis kinerja dalam rangka meningkatkan profesional kerja melalui proses analisis cek, recek dan menyesuaikan batasan kerangka analisis yang digunakan, mereview catatan meliputi elemen sistem organisasi mempengaruhi kinerja (Swanson, 2007: 52). Proses diagnosis kinerja organisasi dilakukan oleh manajer melalui: pengakuan, memonitor, merespon karakter organisasi, pembuatan keputusan dan mengadalan analisis. Adapun proses diagnosis, meliputi: (a). mendiagnosis karakteristik organisasi (lingkungan internal dan eksternal), situasi, budaya organisasi dan politik dengan mengamati, (b). mendiagnosis karakteristik pembuatan keputusan melalui konsensus dan harapan semua pembuat keputusan dan dukungan intervensi meningkatkan kinerja, (c). Mendiagnosis karakteristik analisis diagnosis ahli memilih pendekatan terbaik dan alat untuk situasi khusus, seperti: ISO: 9000 (quality management), (d). *Workplaces learning*: melalui pendidikan dan training untuk meningkatkan kinerja individu, mengembangkan knowledge manajemen: ide sederhana ditansfer ke organisasi dengan cara baik dengan menggunakan pendekatan human dan kemasyarakatan.

Tugas manajer dalam pelayanan prima diukur dengan: (1). Kinerja anggaran, (2). Pertumbuhan dan jangkauan anggaran untuk kembali modal, (3). Menggunakan prosedur, (4). Mendefinisikan arus industri secara kontinyu menghasilkan produk

dan layanan, (5). Kecepatan merespon perubahan pasar atau dinamika eksternal lainnya.

Berry, Zeithami dan Parasuraman (Fitzsmmons, 1999 dalam Muchtar Hidayat, 2008, 90) mengevaluasi kualitas pelayanan: (1) *Tangible*, meliputi: fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi, (2) *Reliability*, yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera dan memuaskan, (3) Daya tanggap (*responsiveness*), (4). Jaminan (*assurance*), (5) Empati (*empathy*).

Adapun aksi yang dilakukan dalam meningkatkan pelayanan prima bagi pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Zulian Yamit (2005, 21) dalam Muchtar Hidayat, meliputi: 1). *Excellent*, yaitu standard pelayanan prima (2). *Customer* yaitu perorangan, kelompok/departemen atau perusahaan yang menerima, membayar output pelayanan, (3). *Service*, yaitu kegiatan utama atau pelengkap yang tidak secara langsung tetapi lebih menekankan pada pelayanan transaksi antara pembeli dan penjual (4). *Quality* yaitu secara khusus dapat diraba dan sifat yang dimiliki jasa, (5). *Levels*, yaitu sistem yang digunakan untuk memonitor (6). *Concistent*, yaitu: tidak meiliki variasi dan semua pelayanan berjalan sesuai standard yang telah ditetapkan, (7). *Delivery* yaitu memberikan pelayanan dengan cara dan waktu yang benar. Selanjutnya, karakteristik pelayanan : (1). Intangibility, (2). Inability to inventory, (3). Produksi dan konsumsi secara bersama-sama, (4). Sangat mudah, (5). Sangat dipengaruhi faktor luar, seperti teknologi (2005, 22).

Dengan berpedoman pada sendi-sendi pelayanan publik yang ditetapkan dalam KEPMENPAN tersebut, aparat instansi penyelenggaraan pelayanan publik dapat memberikan pelayanan prima. Dalam KEPMENPAN, ditetapkan 8 (delapan) sendi pelayanan prima yaitu meliputi: a) Kesederhanaan, b) Kejelasan dan kepastian, c) Keamanan, d) Keterbukaan, e) Efisiensi, f) Ekonomis, g) Keadilan, dan h) Ketepatan waktu.

Rincian dari sendi-sendi pelayanan prima tersebut sebagai berikut: (a). Kesederhanaan, dalam arti bahwa prosedur atau tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, lancar, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan; (b). Kejelasan dan kepastian; adanya kejelasan dan kepastian mengenai: 1) Prosedur/tata

cara pelayanan umum, 2) Persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif, 3) Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum, 4) Rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tatacara pembayarannya, 5) Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum, 6) Hak dan kewajiban baik dari pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya sebagai alat untuk memastikan mulai dari proses pelayanan umum hingga ke penyelesaiannya, 7) Pejabat yang menerima keluhan masyarakat apabila terdapat sesuatu yang tidak jelas dan atau tidak puas atas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (pelanggan); (c). Keamanan dalam arti bahwa proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum; (d). Keterbukaan dalam arti prosedur atau tatacara, persyaratan, satuan kerja pejabat penanggung jawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta; (e). Efisien, dalam arti: 1) Persyaratan pelayanan umum dibatasi hanya pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan, 2) Dicegah adanya pengulangan kelengkapan persyaratan pada konteks yang sama, dalam hal proses pelayanannya kelengkapan persyaratan dari satuan kerja/instansi pemerintah lain yang terkait; (f). Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan: 1) Nilai barang dan atau jasa pelayanan umum/tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajiban, 2) Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum, 3) Ketentuan perundang-undangan yang berlaku; (g). Keadilan yang merata, dalam arti cakupan atau jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil; (h). Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan

Dengan diterapkannya prinsip-prinsip pelayanan prima tersebut, maka kualitas pelayanan akan dapat ditingkatkan. Kemudian untuk mengetahui kinerja pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat, perlu dilakukan penilaian atas pendapat masyarakat terhadap pelayanan. Untuk mewujudkan maksud tersebut Pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara mengeluarkan keputusan No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Menurut KEPMENPAN tersebut, maksud dan tujuan pedoman penyusunan IKM adalah sebagai acuan bagi Unit Pelayanan Instansi Pemerintah dalam menyusun IKM dengan tujuan untuk mengetahui tingkat kinerja unit pelayanan secara berkala sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik selanjutnya. KEPMENPAN No. 25/2004 merupakan pengembangan dari prinsip-prinsip pelayanan sebagaimana telah ditetapkan dalam KEPMENPAN No. 63/2003. Dari hasil pengembangan itu kemudian ditetapkan 14 unsur yang relevan sebagai unsur minimal yang harus ada untuk dasar pengukuran indeks kepuasan masyarakat (IKM) yaitu: (1) Prosedur pelayanan, yaitu kemudahan tahapan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dilihat dari sisi kesederhanaan alur pelayanan; (2) Persyaratan pelayanan, yaitu persyaratan teknis dan administratif yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan sesuai dengan jenis pelayanannya; (3) Kejelasan petugas pelayanan yaitu keberadaan dan kepastian petugas yang memberikan pelayanan (nama, jabatan serta kewenangan dan tanggungjawabnya); (4) Kedisiplinan petugas pelayanan yaitu kesungguhan petugas dalam memberikan pelayanan terutama terhadap konsistensi waktu kerja sesuai ketentuan yang berlaku; (5) Tanggungjawab petugas pelayanan yaitu kejelasan wewenang dan tanggungjawab petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat; (6) Kemampuan petugas pelayanan yaitu tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki petugas dalam memberikan/menyelesaikan pelayanan kepada masyarakat; (7) Kecepatan pelayanan yaitu target waktu pelayanan dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan oleh unit penyelenggara pelayanan; (8) Keadilan mendapatkan pelaya-

nyan yaitu pelaksanaan pelayanan dengan tidak membedakan golongan/status masyarakat yang dilayani; (9) Kesopanan dan keramahan petugas yaitu sikap dan perilaku petugas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat secara sopan dan ramah serta saling menghargai dan menghormati; (10) Kewajaran biaya pelayanan yaitu keterjangkauan masyarakat terhadap besarnya biaya yang ditetapkan oleh unit pelayanan; (11) Kepastian biaya pelayanan yaitu kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang telah ditetapkan; (12) Kepastian jadwal pelayanan yaitu pelaksanaan waktu pelayanan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan; (13) Kenyamanan lingkungan yaitu kondisi sarana dan prasarana, pelayanan yang bersih, rapi dan teratur sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada penerima pelayanan; (14) Keamanan pelayanan yaitu terjaminnya tingkat keamanan lingkungan unit penyelenggara pelayanan ataupun sarana yang digunakan, sehingga masyarakat merasa tenang untuk mendapatkan pelayanan terhadap resiko-resiko yang diakibatkan dari pelaksanaan pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian, Agus Suharsosno, (2007:103-104) bahwa kualitas pelayanan memenuhi variabel tangibility, reliability, responsiveness, assurance dan empathy di Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Wonocolo telah dilaksanakan akan tetapi untuk mendapatkan kualitas pelayanan prima dibutuhkan standarisasi pelayanan, pemenuhan fasilitas pelayanan dan ketersediaan peralatan (kertas dan lain-lain). Demikian halnya, hasil penelitian Hidayat Muchtar (2008: 289-290) bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan wajib pajak maupun kepatuhan wajib pajak dan kepuasan wajib berpengaruh pada kepatuhan wajib pajak.

Selain dari kualitas pelayanan menggunakan variabel kualitas pelayanan diatas, maka Bambang Handoko (2007:112-113) mengemukakan bahwa strategi pelayanan Publik dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan melalui strategi pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), sebagaimana diamati dari hasil penelitian melalui analisis SWOT di Instalasi Rawat Jalan RSUD Dr. Soetomo Surabaya bahwa IKM pada tahun 2006 dan 2007 tidak mengalami peningkatan maupun penurunan. Hal ini tidak terlepas dari berbagai upaya yang dilakukan oleh IRJ antara

lain: perbaikan alur pelayanan, program komputerisasi, peningkatan kenyamanan ruang tunggu dan ruang pemeriksaan, peningkatan penampilan petugas baik kinerja fisik maupun cara komunikasi, menerapkan manajemen komplain dan mengembangkan Customer Relationship Management

Berdasarkan hasil penelitian tentang Model Pelayanan Publik yang Efisien dan Prima Di Kabupaten Pamekasan Propinsi Jawa Timur (2005: 91-92) dianalisis dengan menggunakan analisis swot. Pelayanan di UPT Kabupaten Pamekasan belum mencapai pelayanan yang efisien dan prima, hal ini karena: (a). UPT yang belum diberikan kewenangan sebagai institusi yang menjalankan pelayanan yang "one stop service"; (b). Dampak UPT yang belum diberikan kewenangan tersebut penyelesaian perijinan masih tergantung pada dinas-dinas yang terkait dan inilah yang membuat penyelesaian perijinan semakin lama; (c). UPT di Pemkab Pamekasan belum optimal, itu dikarenakan personil-personil yang melayaninya belum memiliki kemampuan sebagai pelayanan yang profesional; (d). Sarana dan prasarana yang dimiliki juga sangat terbatas, sehingga UPT Pamekasan tidak dapat memberikan pelayanan yang efisien dan prima.

Ada kecenderungan dinas / instansi terkait untuk tidak melepas perijinan yang menjadi wilayahnya. Hal ini perlu *political will* pemerintah (Bupati) untuk memberikan legalitas kepada UPT Pamekasan sebagai "one stop service".

Upaya Mengelola Organisasi sedang *Decline* secara Prima

Dalam mengevaluasi kinerja organisasi untuk mengetahui kondisi organisasi saat ini dalam kategori organisasi: dari kondisi organisasi tumbuh ke *decline* atau dari kondisi matang ke kondisi *decline* dapat dilakukan upaya sebagai berikut: (1). Lakukan perubahan secara dramatis mulai hari ini dengan mengontrol pendapatan dan belanja secara serius, kapasitas fiskal, kurangi manajemen melalui *downsizing*, inflasi dan resesi. (2). Proses manajemen: pejabat publik memutuskan apa yang harus dilakukan dan akan mendapatkan apa dari apa yang sudah dilakukan. Pada fase ini: planning, implementasi dan evaluasi kegiatan untuk mengukur kinerja, atau fokus pada

kegiatan organisasi melalui realokasi personel, (3). Terminasi (Cigler, 1990, 639-640)

Selanjutnya, Cigler (1990, 639-640) mengemukakan bahwa manajer bertugas untuk mengidentifikasi problem dalam organisasi beberapa penelitian menunjukkan penyebab *decline* sebuah organisasi adalah: (1). Rendahnya moral pegawai dalam mencapai tujuan dan berkomitmen, (2). Dukungan pegawai berdasarkan rewards melalui kriteria: a). Norma profesional, b). Prosedur pelayanan sipil, c). Komitmen pada tindakan afirmatif, d). Kolektif *bargaining agreements*. Dampak dari kondisi organisasi mengalami *decline* adalah: (1). manajer menjadi tidak nyaman, frustrasi dan kesempatan untuk sukses menjadi kecil, (2). *Turnover* manajer meningkat, (3). Tidak ada sistem, skill, para spesialis. Tantangannya bagaimana menangani organisasi yang mengalami *decline* menuju ke organisasi yang sukses.

Cara mengelola organisasi yang mengalami *decline* secara berhasil adalah sebagai berikut: (1). Mengurangi biaya rata-rata administrasi, (2). Bedakan dan lakukan analisis secara hati-hati tentang masalah esensi organisasi dan yang tidak esensi dalam proses organisasi, (3). Mengeliminasi dengan cepat kemungkinan bagian bukan esensi dari program organisasi; dan kembali melakukan investasi sumber yang aman dalam bagian esensi organisasi., (4). Mengidentifikasi departemen yang tidak efisien dan mereorganisasi satu demi satu, (5). Setelah selesai mereorganisasi bagian yang non esensi maka lakukan kegiatan baru dengan tujuan mengangkat organisasi kembali (Cigler, 639-640)

Sedangkan, menurut Denhart (1987, 12-13) merekonstruksi organisasi yang mengalami penurunan: (1). Menguji misi organisasi dan melakukan investasi marjinal, (2). Mengisi kembali mekanisme pilihan rasional, (3). Melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, (4). Keterbukaan dalam organisasi. Sedangkan problem utama organisasi yang mengalami *decline* adalah: (a). Rendahnya kemampuan pegawai, (b). rendahnya kinerja pegawai, (c). Rendahnya moral pegawai, (d). Rendahnya produktivitas pegawai, (e). Rendahnya akses ke publik.

Selanjutnya disarankan oleh Tighe dalam Denhart (1987, 119) kepada pemerintah lokal untuk menggunakan pendekatan perencanaan dalam me-

ngelola sumberdaya yang terbatas melalui: (a). Pene-tapan skala prioritas yaitu membuat serangkaian pedoman pendapatan dan pengurangan aktivitas be-kerja, (b). Meningkatkan konsensus untuk tindakan bersama dengan mensyarakatkan manajer mempuny-ai hubungan secara efektif antar personal, kelom-pok kecil, dan skill politik, (c). Untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dengan menggunakan pendekatan *new public management* dan meng-gunakan alternatif pengiriman pelayanan dalam mengantisipasi penurunan organisasi. Sekarang ma-najer harus dapat mengukur peluang menurunnya sumberdaya dan mengantisipasi dengan inovai, melakukan perubahan kinerja untuk menjadi prima (*exellent*), (4). Tantangan organisasi untuk mening-katkan kinerja pegawai melalui: (a). Memotivasi pegawai sampai pada tingkat rasa memiliki (*self esteem*) dan orang-orang dapat *blossom*, (b). mengganti sistem nilai dari malas, hanya menunggu, berbohong diganti dengan nilai sebagai pemenang (*winners*).

Kinerja yang efektif diperlukan untuk *reinforcement* di dasarkan pada informasi bersifat spesifik tentang kinerja dan untuk mencapai tujuan, meliputi: *rewards intangible* lebih besar dari *rewards tangible*. Organisasi dimotivasi menjadi tim pemenang sebagai bagian dari kelompok kecil yang efektif secara parsial dengan mengontrol jangkau-annya, manajer membutuhkan pendekatan desent-ralisasi kerja dan menggunakan pendekatan pemecahan masalah. Manajer menerapkan *keeping staf small* (KISS) dengan fokus pada nilai organisasi dan tujuan kecil dan komunikasi sederhana, sedangkan sikap nilai manajer harus "*people acting even in small ways*", melakukan sesuatu dengan cepat dan belajar efektif, melakukan adaptasi dan difusi dan berkomitmen tinggi.

SIMPULAN

Organisasi di sektor publik dihadapkan pada pilihan untuk melaksanakan kegiatan secara prima, akuntabilitas tinggi dan responsibilitas. Upaya membangun kinerja berbasis prima dengan memperhatikan faktor internal lingkungan (organisasi) dan faktor eksternal organisasi yaitu tekanan dari dalam dan luar negeri, kelompok sasaran (klien atau

pelanggan) dan bentuk kerjasama organisasi yang diinginkan.

Berbagai persoalan dapat diidentifikasi da-lam meningkatkan kinerja: individu, kelompok mau-pun organisasi. Berbagai konsep diatas dapat dijadi-kan sebagai alternatif dalam merevitalisasi kondisi organisasi sektor publik yang mengalami *decline* atau mengantisipasi kondisi organisasi saat ini.

Berdasarkan hasil penelitian di Kabupaten Pamekasan menunjukkan kelemahan internal organisasi (Unit Pelayanan Terpadu) yang belum dipersiapkan secara mandiri dalam bentuk badan atau kantor sehingga pelaksanaan model pelayanan prima memenuhi 8 kriteria seperti: kesederhanaan, kejelasan dan kepastian pelayanan, adanya keaman-an, adanya keterbukaan, efisiensi, ekonomis, kead-ilan dan ketepatan waktu sebagaimana diuraikan diatas belum dapat dilaksanakan secara konsisten. Dengan adanya kelemahan dalam pendelegasian kewenangan oleh lembaga atau instansi terkait sehingga penyelesaian pelayanan dalam segi waktu, biaya, prosedur cenderung kurang efisiensi, prosedur berbelit dan pada akhirnya mendorong ketidak-puasan masyarakat.

Untuk itu pilihan organisasi menggunakan pelayanan prima kedepan menjadi urgent adanya, mengingat kedepan pilihan untuk menggunakan kinerja berstandar internasional sudah semakin mendesak dan beberapa penyelenggara pendidikan, kesehatan dan perijinan telah mengelola dengan standar ISO. Oleh karenanya, perlu diperhatikan dengan benar tentang upaya merevitalisasi organisasi sektor publik dengan menguasai konseptual rencana strategik sekaligus kemampuan menuangkan dalam aktivitasnya.

DAFTAR RUJUKAN

- Balitbangda Kabupaten Pamekasan, 2005. *Model Pelayanan Publik yang Efisien dan Prima Di Kabupaten Pamekasan*. Hasil Penelitian.
- Bryson, John, M., 1988. *Strategic Planning for Public And Non Profit : A Guide to Strengthening And Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco, CA; Jossey-Bass Inc, San Fransisco.

- Cigler, A. Beverly (1990). *Public Administration Review, Profesional Practice of Public Administration*. Volume 50, Number 6.
- Denhardt, Robert, B. and Jennings Edward T., 1987. *The Revitalization of The Public Service*. Extension Publication, USA.
- Ekowanti, Lilik, 2004. *Analisis Efektifitas Memwirausahakan Birokrasi: Jurnal Administrasi Publik*. Program Pascasarjana Doktor Ilmu Administrasi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Handoko, Bambang, 2007. *Strategi Pelayanan Publik Dalam Rangka Meningkatkan Mutu Pelayanan Di Instalasi Rawat jalan RSUD Dr. Soetomo Surabaya*. Thesis, Universitas 17 Agustus Surabaya.
- Hidayat, Muchtar, 2008. *Pengaruh Komitmen Pegawai dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Serta Dampaknya Bagi Kepuasan Dan Kepatuhan Wajib Pajak Dalam Pengesahan STNK Kendaraan Bermotor Pada Kantor Bersama Samsat Di Propinsi Kalimantan Timur*. Disertasi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Suharsono, Agus, 2007. *Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Pelayanan Pajak Surabaya Wonocolo*, Thesis, tidak dipublikasikan. Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
- Swanson, Richard, A. 2007. *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*, Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.