

Dr. Ida Farida, M.Si.
Dr. Nani Harlinda Nurdin, M.Si.

Transformasi

PELAYANAN PUBLIK

Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja



CV. AA. RIZKY

TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja

Buku ini mengungkapkan strategi terkini dalam transformasi pelayanan publik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja sektor publik. Dengan fokus pada inovasi dan efisiensi, penulis menjelajahi berbagai pendekatan dan praktik terbaik yang dapat mengubah cara pemerintah memberikan layanan kepada masyarakat. Melalui analisis mendalam, pembaca akan dibimbing untuk memahami tantangan utama yang dihadapi oleh sektor pelayanan publik saat ini dan bagaimana strategi inovatif dapat membantu mengatasi hambatan tersebut.

Buku ini tidak hanya sekadar menguraikan teori, tetapi juga menghadirkan wawasan praktis melalui berbagai studi kasus sukses dari berbagai negara yang telah melaksanakan transformasi dalam pelayanan publik mereka. Dengan menggali pengalaman nyata ini, pembaca akan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang strategi-strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Selain itu, penekanan pada kebutuhan akan keterlibatan masyarakat, transparansi, dan akuntabilitas memberikan landasan yang kuat untuk pembahasan tentang konsep-konsep kunci seperti penggunaan teknologi informasi, pembangunan kapasitas, dan reformasi kebijakan. Melalui pengantar yang komprehensif terhadap konsep-konsep ini, pembaca akan diinspirasi untuk mengimplementasikan perubahan positif dalam penyelenggaraan layanan publik di tingkat lokal, nasional, atau bahkan internasional.

"Transformasi Pelayanan Publik: Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja" adalah panduan yang komprehensif bagi praktisi, pembuat kebijakan, dan akademisi yang tertarik dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik dalam menghadapi tantangan zaman modern.



Penerbit : CV. AA. RIZKY
Alamat : Jl. Raya Ciruas Petir,
Puri Citra Blok B2 No. 34 Pipitan
Kec. Walantaka - Serang Banten
E-mail : aa.rizkypress@gmail.com
Website : www.aarizky.com

ISBN 978-623-405-337-1



TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja

Dr. Ida Farida, M.Si.
Dr. Nani Harlinda Nurdin, M.Si.



PENERBIT:
CV. AA. RIZKY
2024

TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK

Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja

© Penerbit CV. AA RIZKY

Penulis:

Dr. Ida Farida, M.Si.

Dr. Nani Harlinda Nurdin, M.Si.

Desain Cover & Tata Letak:

Tim Kreasi CV. AA. Rizky

Cetakan Pertama, Mei 2024

Penerbit:

CV. AA. RIZKY

Jl. Raya Ciruas Petir, Puri Citra Blok B2 No. 34
Kecamatan Walantaka, Kota Serang - Banten, 42183

Hp. 0819-06050622, Website : www.aarizky.com

E-mail: aa.rizkypress@gmail.com

Anggota IKAPI

No. 035/BANTEN/2019

ISBN : 978-623-405-337-1

x + 124 hlm, 23 cm x 15,5 cm

Copyright © 2024 pada Penulis dan Penerbit

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini, dalam lembaran yang memaparkan kompleksitas dan dinamikanya dalam konteks modern yang penuh tantangan. Buku ini, berjudul TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK : Strategi Terkini Untuk Peningkatan Kinerja.

Pelayanan publik adalah fondasi utama dari sebuah negara yang inklusif dan progresif. Dalam era yang terus berubah dengan cepat, kebutuhan akan transformasi pelayanan publik menjadi semakin penting. Buku ini hadir sebagai panduan yang komprehensif untuk memahami dan menerapkan strategi terkini dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Dengan menggabungkan wawasan teoritis yang kuat dengan studi kasus yang relevan, buku ini bertujuan untuk menjadi sumber daya yang tak ternilai bagi para pemangku kepentingan pelayanan publik, termasuk pejabat pemerintah, akademisi, praktisi, dan masyarakat umum. Dari pembahasan tentang penggunaan teknologi informasi hingga praktik manajemen inovatif, pembaca akan diarahkan melalui langkah-langkah konkret untuk mencapai transformasi yang signifikan dalam pelayanan publik.

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada para penulis atas dedikasi mereka dalam menyusun buku ini, serta kepada pembaca yang berminat untuk menjelajahi dunia yang

dinamis dan penting dari pelayanan publik. Semoga buku ini menjadi sumber inspirasi dan panduan yang berguna dalam upaya kita bersama untuk menciptakan masyarakat yang lebih baik dan lebih inklusif.

Makassar, Mei 2024

Penulis,

DAFTAR ISI

PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Problematika Transformasi Pelayanan Publik	1
B. Ruang Lingkup Transformasi Pelayanan Publik	10
BAB 2 PERGESERAN PARADIGMA ADMINISTRASI PUBLIK.....	17
A. <i>New Public Management</i> (NPM).....	17
B. <i>New Public Service</i> (NPS).....	20
BAB 3 KONSEP STRATEGI	27
A. Pengertian dan Pentingnya Strategi	21
B. Karakteristik Strategi	29
C. Peran dan Tahapan dalam Strategi.....	32
D. Jenis-jenis Strategi	34
BAB 4 LIMA STRATEGI DAVID OSBORNE	37
A. Strategi Inti (<i>The Core Strategy</i>).....	38
B. Strategi Konsekuensi (<i>The Consequences Strategy</i>)	40
C. Strategi Pelanggan (<i>The Customers Strategy</i>)	41
D. Strategi Pengendalian/Kontrol (<i>The Control Strategy</i>)	43
BAB 5 KONSEP PELAYANAN PUBLIK.....	45
A. Pengertian Pelayanan	45

	B. Pengertian Pelayanan Publik	51
BAB 6	PELAYANAN PUBLIK MELALUI <i>E-GOVERNMENT</i>	67
BAB 7	KETERKAITAN LEMBAGA PELAYANAN PUBLIK.....	75
	A. Peran Lembaga Pelayanan Publik dalam Masyarakat.....	75
	B. Kolaborasi Antar Lembaga Pelayanan Publik	76
	C. Tantangan dalam Keterkaitan Lembaga Pelayanan Publik	77
	D. Strategi Mengatasi Tantangan	79
BAB 8	IMPLEMENTASI TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK	81
	A. Strategi Inti dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik	83
	B. Strategi Konsekuensi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik	94
	C. Strategi Pengendalian dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik	102
	D. Strategi Budaya Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik	109
	DAFTAR PUSTAKA	117
	TENTANG PENULIS	122

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan OPA, NPM dan NPS.....	21
Tabel 4.1	Lima Strategi Orborne.....	37
Tabel 8.1	Visi Misi Kecamatan Polongbangkeng Selatan	84
Tabel 8.2	Keberhasilan Kecamatan Polongbangkeng Selatan 2021-2022	89
Tabel 8.3	Insentif yang diberikan kepada Pegawai	95
Tabel 8.4	Jenis Tunjangan Pegawai Kantor	96
Tabel 8.5	Hasil Redukasi Data Strategi Pengendalian	103
Tabel 8.6	Hasil Redukasi Data Kajian pembahasan Strategi Budaya	110

A. Problematika Transformasi Pelayanan Publik

Pelayanan publik adalah hak asasi yang harus diberikan kepada warga negara dan menjadi fokus utama pemerintah dalam pemenuhannya. Hal ini sangat penting diperhatikan karena pelayanan publik merupakan komponen yang tidak terpisahkan dari tanggung jawab pemerintah dan negara dalam meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Pelayanan publik bukan hanya sekadar alat untuk menjalankan birokrasi dan memenuhi tanggung jawab negara, tetapi lebih dari itu, pelayanan publik merupakan inti dari upaya mewujudkan keadilan sosial (Puspitosari, 2011). Dalam konteks ini, urgensi penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat (publik) memiliki dua aspek yang sangat prinsipil, yakni pertama, kualitas pelayanan publik secara umum dapat mempengaruhi dan memperkuat daya saing suatu bangsa atau negara, dan kedua, citra pelayanan publik suatu bangsa mencerminkan sekaligus memberikan kontribusi terhadap modal sosial (*social capital*) (Chazienal Ulum, 2018).

Hak-hak yang melekat pada publik (Sedarmayanti, 2017) mencakup beberapa hal: 1) Layanan publik (*public service*); merujuk pada pelayanan sebagai upaya yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara menyeluruh dan bersifat umum. 2) Utilitas publik (*public utilities*); melibatkan penyediaan barang dan jasa menggunakan fasilitas yang dimiliki secara umum, 3) Kepentingan publik

(*publik interest*) ; mencakup tugas dan pekerjaan yang dilakukan demi kepentingan masyarakat secara umum. Dalam konteks ini, negara menjalankan mandatnya untuk memberikan pelayanan dan memenuhi hak-hak masyarakatnya. Bahkan otoritas negara dibatasi oleh aturan-aturan yang disusun oleh warganya sendiri. Dalam perspektif kenegaraan, jika terjadi penyalahgunaan wewenang oleh negara dan pihak-pihak yang berkuasa atas nama rakyatnya, maka sangat dimungkinkan apabila rakyat melakukan perlawanan jika negara dianggap sudah melebihi batas yang menjadi mandate dan kewenangannya.

Paradigma administrasi publik mengalami pergeseran dari *New Publik Management (NPM)* menuju *New Public service (NPS)*, hal ini mencerminkan perubahan dalam pendekatan dan fokus dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Cavalcante, 2019). NPM, yang muncul pada tahun 1980-an, menekankan pada efisiensi, produktivitas, dan pengukuran kinerja sebagai tujuan utama administrasi publik. NPM melibatkan penerapan prinsip-prinsip manajemen sektor swasta, seperti penggunaan metode bisnis, pemecahan masalah berbasis pasar, dan orientasi pada hasil yang terukur (Hammerschmid. et al., 2019). Namun, seiring dengan berjalannya waktu, terjadi kritik terhadap pendekatan NPM yang terlalu berfokus pada aspek teknis dan pengukuran kinerja tanpa mempertimbangkan nilai-nilai dan tujuan mendasar pelayanan publik. Pergeseran paradigma menuju NPS adalah respons terhadap kritik ini. NPS menekankan perlunya mengembalikan perhatian pada pelayanan publik yang bermakna, berorientasi pada nilai-nilai etika, dan melibatkan

partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan (Wolsink, 2019).

Dalam NPS, tidak hanya efisiensi dan pengukuran kinerja yang dianggap penting, tetapi juga nilai-nilai seperti keadilan, keberpihakan pada kepentingan publik, dan pemberdayaan masyarakat. Paradigma ini mengakui bahwa pelayanan publik bukan hanya berbicara tentang bagaimana memberikan pelayanan secara efisien, namun juga berbicara tentang bagaimana memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat secara adil, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, dan membangun hubungan yang kuat antara pemerintah dan warga negara (Alcaide Muñoz & Rodríguez Bolívar, 2019).

Perspektif New Public service menekankan perlunya transformasi paradigma dalam pelayanan publik. Pendekatan tersebut mengajak para pembuat kebijakan dan penyelenggara pelayanan publik untuk melampaui pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada efisiensi dan administrasi. NPS mendorong pemerintah untuk menjadi mitra aktif dalam proses pembangunan bersama masyarakat, dengan mengedepankan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi kehidupan individu (Ian Charles Elliott, Violetta Fejszes, 2018). Pemerintah tidak lagi dianggap sebagai entitas yang memerintah dari atas, tetapi sebagai fasilitator dan pelayan yang mendorong keterlibatan warga, membangun kepercayaan, serta memastikan adanya kesetaraan dan keadilan dalam pelayanan publik (Shepherd et al., 2019).

Dalam Perspektif New Public service, pemerintah juga diharapkan untuk mengadopsi prinsip-prinsip etika yang kuat

dalam menjalankan pelayanan publik. Prinsip-prinsip ini mencakup transparansi, akuntabilitas, keberpihakan pada kepentingan publik, dan keadilan (Sofyani et al., 2020). Pelayanan publik yang berlandaskan NPS akan mengutamakan kepentingan masyarakat di atas kepentingan individu atau kelompok kepentingan tertentu (Hanegraaff & Poletti, 2019). Pemerintah harus mampu mengatasi hambatan struktural dan sistemik yang ada, serta berkomitmen untuk memperbaiki kekurangan dalam pelayanan publik untuk mencapai hasil yang maksimal dan memenuhi harapan serta kebutuhan masyarakat secara lebih holistik.

Karena itu, sebagai penyelenggara pelayanan publik, pemerintah memiliki tanggung jawab besar untuk berkontribusi secara signifikan dalam upaya pelayanan guna mencapai kesejahteraan rakyat. Dalam hal ini, pemerintah harus bersedia menjamin produksi dan/atau distribusi barang dan jasa publik yang dibutuhkan oleh masyarakatnya.

Namun, secara umum, masih terdapat beberapa kelemahan dalam penyelenggaraan sektor pelayanan publik yang tidak sepenuhnya memenuhi sebagian besar harapan dan aspirasi warga masyarakat. Kekurangan-kekurangan tersebut dapat diidentifikasi melalui adanya komplain dari masyarakat, baik yang disampaikan secara langsung maupun yang disampaikan melalui pemberitaan media massa. Beberapa di antaranya termasuk kompleksitas sistem dan prosedur pelayanan, kurangnya transparansi, fleksibilitas yang terbatas, serta ketidaksesuaian dan ketidak konsistenan, yang menyebabkan ketidakpastian dalam hal hukum, waktu, dan biaya. Selain itu, masih terdapat praktek-praktek

penyimpangan dan pungutan yang tidak resmi yang masih berlangsung.

Penyebab komplain masyarakat pada penyelenggaraan pelayanan publik meliputi aspek keseharian tugas dan beberapa penekanan yang berlebihan pada tanggung jawab secara formal sehingga prosedurnya menjadi sangat kaku dan berjalan lambat, serta etos kerja yang enggan menerima perubahan. Selain itu, prosedur yang rumit dan biaya pelayanan yang seringkali ditanggung oleh kepentingan pribadi juga turut menjadi faktor penyebab. Untuk itu beberapa kewenangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang sebelumnya dimonopoli oleh negara, saat ini sebagian telah diberikan pada sector swasta maupun masyarakat sipil. Namun, secara empiris pelimpahan otoritas tersebut tidak serta merta menjamin peningkatan kualitas pelayanan publik yang lebih adil, terjangkau dan akuntabel, sehingga pelayanan publik berkembang menjadi sebuah isu yang kian problematis.

Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik memberikan penekanan pada pentingnya menegaskan hak dan kewajiban setiap warga negara dan penduduk, serta memastikan bahwa negara dan korporasi bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pelayanan publik sesuai dengan aturan hukum yang sangat jelas. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kualitas dan dapat menjamin terlaksananya penyediaan pelayanan kepada publik sesuai dengan prinsip-prinsip tata pemerintahan juga korporasi yang baik. Disamping itu, undang-undang ini juga bertujuan untuk melindungi warga negara dan penduduk dari penyalahgunaan wewenang dalam penyelenggaraan pelayanan

publik, sehingga memerlukan dukungan aturan hukum yang relevan. Hal ini merupakan filosofi dari pentingnya jaminan penyelenggaraan pelayanan publik yang sekaligus merefleksikan wujud riil dari atensi dan komitmen pemerintah dalam pengaturannya melalui suatu kebijakan yang terkait dengan pelayanan publik.

Sehubungan dengan itu maka diperlukan strategi dan upaya dalam implementasi kebijakan tentang pelayanan publik sehingga berbagai permasalahan yang sedang dihadapi dan berpotensi akan terjadi harus dapat direspon dan diantisipasi secara konkret. Hal ini sangat berkaitan erat dengan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Jika pelayanan memenuhi ataupun b melebihi dari harapan, masyarakat tentu akan merasa gembira dan puas. Namun, sebaliknya, jika kepuasan pelayanan berada jauh di bawah harapan, masyarakat akan merasa sangat kecewa dan tidak merasa puas. Kepuasan terhadap pelayanan adalah respons yang ditunjukkan terhadap kualitas pelayanan yang diterima.

Strategi merupakan kombinasi antara seni dengan pengetahuan dalam merencanakan, melaksanakan, dan melakukan evaluasi keputusan lintas sectoral yang membantu organisasi mencapai tujuannya (Osborne & Plastrik, 2000). Strategi merupakan rencana yang berskala besar dengan fokus pada masa depan, dirancang untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan (Pearce, 2019). Dalam konteks persaingan di pasar, strategi merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan atau individu untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan, serta memperoleh keunggulan dibandingkan pesaingnya.

Strategi juga mengarahkan tujuan yang terpadu dan mengatur penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mendorong organisasi menuju tujuan tersebut (Rakhmat, 2013). Secara keseluruhan, strategi dapat diartikan sebagai respons organisasi terhadap lingkungannya dalam suatu periode waktu tertentu.

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mengurus segala kebutuhan (Chazienal Ulum, 2018). Dalam situasi ini, fungsi pemerintah dan aparatnya adalah sebagai pelayan publik yang bertugas untuk melayani kepentingan masyarakat sesuai dengan aturan yang berlaku. Pelayanan publik juga dapat dianggap sebagai bentuk kepercayaan dari masyarakat. Pelaksanaan pelayanan publik harus bertanggung jawab dan sesuai dengan ketentuan serta peraturan yang berlaku. Akuntabilitas dalam pelayanan publik dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Pertanggungjawaban terhadap aspek yang dilayani merupakan bagian dari upaya untuk memenuhi pelayanan publik dengan mengedepankan kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini menjadi landasan dalam mencapai tata pemerintahan yang baik. Pelayanan juga akan dinilai oleh masyarakat, sehingga jika pelayanan yang diberikan kurang baik, akan menimbulkan penilaian negatif, begitu pula sebaliknya. (Sabaruddin, 2020).

Kecamatan merupakan salah satu kecamatan yang terletak di Kabupaten Takalar. Kecamatan ini memiliki jumlah kelurahan terbanyak, yaitu sebanyak 7 kelurahan, dan desa sebanyak 4 buah. Kewenangan pemerintahan umum di wilayah kecamatan ini, terutama tugas-tugas koordinasi terhadap seluruh instansi pemerintah di wilayah kecamatan, mencakup

upaya menjaga ketertiban dan keamanan, menegakkan peraturan-perundangan, serta mengawasi pelaksanaan pemerintahan desa dan lembaga pemerintah yang ada wilayah di kecamatan. Peran seorang Camat tentu berbeda dengan kepala kantor pemerintah lainnya yang ada di wilayah kecamatan, karena pelaksanaan tugas instansi pemerintah lainnya juga senantiasa berada dalam lingkup koordinasi dengan Camat. Dalam menjalankan tugasnya, camat juga memiliki tanggung jawab khusus, seperti mengintegrasikan nilai-nilai sosio-kultural, menciptakan stabilitas dalam dinamika politik, ekonomi, dan budaya, berupaya menjaga ketertiban wilayah sebagai wujud kesejahteraan masyarakat, serta berkontribusi dalam membangun integritas dan kesatuan wilayah. Dengan demikian, jika pelaksanaan tugas di dalam suatu kecamatan tidak berjalan dengan baik, hal ini akan berdampak negatif pada keadaan wilayah tersebut secara keseluruhan.

Kantor kecamatan umumnya berfungsi sebagai pusat administrasi dan pelayanan publik bagi masyarakat di wilayah tersebut. Memilih kantor kecamatan memungkinkan untuk mengamati secara langsung bagaimana pelayanan publik diatur dan dijalankan di tingkat kecamatan, serta melibatkan para petugas pelayanan langsung dalam penulisan. Disamping itu kantor kecamatan memiliki akses ke berbagai informasi dan data yang berkaitan dengan pelayanan publik di wilayah tersebut. Penulisan yang dilakukan di kantor kecamatan dapat memanfaatkan data tersebut untuk menganalisis kualitas pelayanan yang ada, mengidentifikasi masalah yang mungkin

timbul, dan merancang strategi peningkatan berdasarkan analisis tersebut.

Dengan memilih kantor kecamatan sebagai tempat pengembangan pelayanan publik, penulis juga dapat melibatkan masyarakat secara langsung, mengamati interaksi mereka dengan petugas pelayanan, dan mendapatkan wawasan tentang pengalaman mereka dalam menerima pelayanan publik serta dapat memperoleh pemahaman tentang bagaimana kebijakan dan program pemerintah daerah diimplementasikan di tingkat kecamatan. Hal ini penting dalam merancang strategi peningkatan yang terkait dengan kebijakan dan arahan yang ada.

Penulisan mengenai strategi peningkatan kualitas pelayanan publik telah banyak dilakukan. Ni Ketut Riani melakukan penulisan mengenai strategi peningkatan pelayanan publik dengan focus penulisan pada perubahan perilaku (*mindset*) dan penerapan pelayanan prima (Riani, 2021) sebagai strategi yang digunakan untuk meningkatkan pelayanan publik di kantor Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bali. Penulisan tentang hal ini juga dilakukan oleh Muhammad Muslim dengan melakukan analisis penerapan strategi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Balangan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada bidang perizinan. Penulisan Mince Caroline Malohing tentang strategi pelayanan publik dengan menganalisis strategi internal yang dilakukan Kantor Kecamatan Malinau Barat Kabupaten Malinau (Malohing et al., 2022) dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publiknya.

Perhatian bagi penyelenggara pemerintah untuk terus menerus mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan publik ditengah kemajuan teknologi informasi dan komunikasi, dimana masyarakat membutuhkan pelayanan yang cepat, mudah dan murah. Untuk itu pemerintah dituntut untuk membuat strategi-strategi yang tepat dalam menentukan langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk mencapai tujuan dan dapat memenuhi kebutuhan publik serta dapat menjamin kepuasan warganya.

B. Ruang Lingkup Transformasi Pelayanan Publik

Ruang Lingkup Transformasi Pelayanan Publik (RLTP) merujuk pada serangkaian upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan aksesibilitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Transformasi ini merupakan respons terhadap tuntutan zaman yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, di mana masyarakat mengharapkan pelayanan publik yang lebih responsif, efisien, dan berkualitas. Transformasi Pelayanan Publik melibatkan berbagai aspek, mulai dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), perubahan kebijakan, hingga pengembangan kapasitas internal lembaga pemerintah.

Penerapan TIK menjadi salah satu fokus utama dalam RLTP. Pemanfaatan teknologi modern seperti sistem informasi terintegrasi, aplikasi seluler, dan portal online memungkinkan pemerintah untuk mempercepat proses administrasi, meningkatkan aksesibilitas layanan, dan mengurangi birokrasi yang membelenggu. Dengan demikian, masyarakat dapat

dengan mudah mengakses informasi dan layanan publik tanpa harus menghadapi kendala-kendala tradisional seperti antrian panjang atau prosedur yang rumit.

Selain itu, Transformasi Pelayanan Publik juga mencakup perubahan dalam kebijakan dan regulasi. Penyederhanaan prosedur administrasi, revisi undang-undang yang tidak efektif, dan pengembangan standar pelayanan yang lebih tinggi menjadi bagian dari upaya untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa kebijakan yang ada mendukung upaya meningkatkan kualitas dan aksesibilitas layanan serta memberikan perlindungan yang lebih baik kepada masyarakat.

Pengembangan kapasitas internal lembaga pemerintah juga merupakan bagian integral dari ruang lingkup transformasi pelayanan publik. Pelatihan pegawai untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam memberikan layanan yang berkualitas serta pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menjadi prioritas. Pemerintah juga dapat memperluas kemitraan dengan sektor swasta dan masyarakat sipil untuk memanfaatkan sumber daya tambahan dalam mencapai tujuan transformasi.

Transformasi pelayanan publik memiliki dampak yang luas dan signifikan pada penyelenggaraan pelayanan publik. Melalui transformasi ini, pemerintah dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat, mempromosikan partisipasi publik, dan menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan berkelanjutan. RLTP bukan hanya sekadar mengubah cara pemerintah memberikan layanan, tetapi juga mengubah

paradigma dan budaya organisasi secara menyeluruh untuk menciptakan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat. Sebagai pengingat dari urgensi transformasi ini, David Osborne, seorang ahli dalam administrasi publik, pernah mengatakan, “Pelayanan publik yang baik adalah hak konstitusional, dan ini harus diberikan pada warga negara seperti yang mereka inginkan.” Kutipan ini menyoroti pentingnya memberikan layanan publik yang berkualitas dan responsif sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

Lingkungan yang kondusif bagi inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Dengan adanya kebijakan yang mendukung, pemerintah dapat memastikan bahwa layanan publik yang disediakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan memberikan perlindungan yang lebih baik kepada mereka. Ini menciptakan hubungan yang lebih baik antara pemerintah dan warga negara, serta membangun kepercayaan yang lebih kuat terhadap lembaga pemerintah.

Pengembangan kapasitas internal lembaga pemerintah adalah aspek lain dari Transformasi pelayanan publik yang tidak boleh diabaikan. Melalui pelatihan pegawai dan pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemerintah dapat memastikan bahwa petugas pelayanan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memberikan layanan yang berkualitas kepada masyarakat. Selain itu, kerja sama dengan sektor swasta dan masyarakat sipil memungkinkan pemerintah untuk memanfaatkan sumber daya tambahan dalam mencapai tujuan transformasi, serta mempromosikan partisipasi publik dalam penyelenggaraan layanan.

Dalam melanjutkan penjelasan tentang Ruang Lingkup Transformasi Pelayanan Publik (RLTP), kita dapat membagi bagian-bagian tersebut menjadi beberapa poin yang lebih terperinci:

1. Penerapan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK)

Dalam era digital saat ini, penggunaan sistem informasi terintegrasi telah menjadi salah satu pilar utama dalam transformasi pelayanan publik. Dengan sistem ini, data dan informasi dari berbagai departemen dan unit pemerintah dapat diakses dan dikelola secara terpadu, memungkinkan petugas pelayanan untuk memberikan layanan yang lebih cepat dan efisien kepada masyarakat. Selain itu, pembuatan aplikasi seluler telah menjadi solusi inovatif untuk memudahkan akses layanan publik.

Melalui aplikasi seluler, masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi, melakukan pengajuan permohonan, dan bahkan memperoleh layanan secara langsung melalui perangkat mereka, tanpa harus mengunjungi kantor pemerintah secara fisik. Penggunaan portal online juga menjadi sarana penting dalam menyediakan layanan pemerintah secara transparan dan terbuka. Portal ini menyajikan berbagai informasi mengenai kebijakan, program, dan layanan yang tersedia bagi masyarakat, sehingga memungkinkan mereka untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi dan memperoleh layanan yang mereka butuhkan. Selain itu, melalui penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), pemerintah juga dapat meningkatkan tingkat transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan

layanan publik. Dengan memberikan akses terbuka terhadap informasi mengenai kebijakan, anggaran, dan kinerja pemerintah melalui platform online, masyarakat dapat lebih mudah untuk memantau dan menilai kinerja pemerintah serta memastikan bahwa keputusan yang diambil sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan publik.

2. Perubahan Kebijakan dan Regulasi

Dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik, langkah-langkah seperti penyederhanaan prosedur administrasi dan revisi undang-undang yang tidak efektif menjadi sangat penting. Penyederhanaan prosedur administrasi menghilangkan hambatan birokrasi yang berlebihan, mempercepat alur kerja, dan membuatnya lebih mudah dipahami oleh masyarakat. Hal ini dapat mengurangi waktu dan biaya yang diperlukan untuk mendapatkan layanan publik, sehingga memberikan kenyamanan bagi para pemohon.

Selain itu, revisi undang-undang yang tidak efektif memastikan bahwa kerangka hukum yang ada sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman. Proses revisi ini juga dapat mencakup penyesuaian terhadap perkembangan teknologi dan dinamika sosial yang memengaruhi penyelenggaraan layanan publik. Pengembangan standar pelayanan yang lebih tinggi menjadi landasan bagi pemerintah dalam memberikan layanan yang berkualitas dan konsisten kepada masyarakat. Dengan menetapkan standar yang jelas dan terukur, pemerintah dapat memastikan bahwa setiap layanan yang disediakan memenuhi tingkat kepuasan yang diharapkan oleh masyarakat.

Menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dalam penyelenggaraan layanan publik menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas dan relevansi layanan yang disediakan. Dengan memberikan ruang bagi ide-ide baru dan pendekatan yang inovatif, pemerintah dapat menghadirkan solusi yang lebih baik dan lebih efisien untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efektif. Ini juga mendorong terciptanya budaya kerja yang progresif dan adaptif di dalam lembaga pemerintah, yang berkontribusi pada peningkatan kualitas dan relevansi pelayanan publik secara keseluruhan.

3. Pengembangan Kapasitas Internal Lembaga Pemerintah

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti pelatihan pegawai, menjadi sangat penting. Melalui pelatihan yang tepat, pegawai pemerintah dapat meningkatkan keterampilan teknis dan interpersonal mereka, serta memperdalam pengetahuan tentang berbagai aspek yang terkait dengan pelayanan publik. Hal ini tidak hanya meningkatkan kompetensi mereka dalam memberikan layanan yang berkualitas, tetapi juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah.

Selain itu, pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menjadi faktor kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang memprioritaskan kepentingan masyarakat. Pemimpin yang memahami pentingnya pelayanan publik akan memimpin dengan teladan, memberikan arahan yang jelas, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan

akuntabilitas. Dengan demikian, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat menginspirasi pegawai untuk berkomitmen pada prinsip-prinsip pelayanan yang tinggi dan mendorong perubahan positif dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Kerja sama dengan sektor swasta dan masyarakat sipil merupakan strategi yang efektif dalam memanfaatkan sumber daya tambahan dan memperluas jangkauan layanan publik. Dengan berkolaborasi dengan pihak swasta, pemerintah dapat mengakses teknologi, keahlian, dan sumber daya finansial tambahan yang mungkin tidak dimiliki secara internal. Sementara itu, melalui keterlibatan masyarakat sipil, pemerintah dapat memperoleh masukan langsung dari pemangku kepentingan, mempromosikan partisipasi publik dalam proses pengambilan keputusan, dan membangun hubungan yang lebih kuat dengan komunitas lokal. Dengan demikian, kerja sama lintas-sektoral ini dapat meningkatkan efisiensi, keterjangkauan, dan relevansi layanan publik, serta memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

A. *New Publik Management* (NPM)

Paradigma *New Publik Management* (NPM) mulai muncul pada tahun 1970-an dan terus berkembang hingga saat ini. Paradigma ini menekankan bahwa pengelolaan administrasi negara harus dilakukan seperti mengelola bisnis, dengan berbasis pada prinsip pasar. Tujuannya adalah agar birokrasi berfokus pada kinerja daripada kebijakan, yang berimplikasi pada tuntutan efisiensi, pengurangan biaya, dan kompetisi tender dalam tindakan pemerintah. NPM menghasilkan perubahan dalam model manajemen yang sebelumnya bersifat tradisional, hierarkis, dan formalistik, yang ditandai dengan birokrasi yang lamban, kaku, dan banyak masalah. Perubahan tersebut mendorong terbentuknya birokrasi modern yang lebih fleksibel dan mampu mengakomodasi kebutuhan pasar. Perubahan ini tidak hanya bersifat kecil dan sederhana, tetapi juga dapat memperbaiki peran pemerintah, utamanya dalam hubungan dan interaksi antara pemerintah maupun masyarakat.

NPM adalah sebuah sistem manajemen yang mengadopsi pendekatan desentralisasi dan menggunakan alat-alat manajemen yang baru seperti *controlling*, *benchmarking*, dan *learn management* (Denhardt & Denhardt, 2000). Secara umum, NPM diartikan sebagai upaya untuk mengprivatisasi sebanyak mungkin aktivitas pemerintah. NPM dilihat sebagai suatu pendekatan dalam bidang administrasi publik dalam

mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan pengalaman-pengalaman yang diperoleh dari dunia manajemen dan disiplin ilmu lainnya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja penyelenggaraan pelayanan publik dalam konteks birokrasi yang modern.

Prinsip NPM menurut Hood (HOOD, 1991) meliputi :

1. Fokusnya lebih dominan pada manajemen daripada kebijakan;
2. Mengadopsi standar yang jelas dan melakukan pengukuran terhadap kinerja yang dicapai;
3. Mengedepankan pengendalian terhadap hasil (*output*) daripada prosedur;
4. Mendorong adanya kompetisi yang luas pada unit pelayanan publik;
5. Mengembangkan model-model manajemen yang diadopsi dari sektor privat/swasta untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan pelayanan publik;
6. Mendorong pemecahan masalah ke melalui bagian-bagian organisasi yang lebih kecil di sektor pelayanan publik;
7. Menekankan disiplin dan penggunaan sumber daya yang parsimonis.

Berikut adalah karakteristik NPM yaitu :

1. *Practical and skilled professional management in the publik sector.* Manajemen profesional yang praktis dan terampil di sektor publik
2. *Clear and specific criteria and indicators of performance.* Kriteria dan indikator kinerja yang jelas dan spesifik
3. *Increased focus on output controls.* Peningkatan fokus pada kontrol output.

4. *Transition towards the desegregation of units in the publik sector.* Transisi menuju desegregasi unit-unit di sektor publik.
5. *Transition towards greater competition in the publik sector;* Transisi menuju kompetisi yang lebih besar di sektor publik.
6. *Emphasis on adopting private sector styles of management practice.* Penekanan pada pengadopsian gaya praktik manajemen sektor swasta.
7. *Greater focus on discipline and resource-use parsimony.* Fokus yang lebih besar pada disiplin dan kesederhanaan penggunaan sumber daya.

NPM telah mengalami evolusi dalam berbagai (Keban, 2004) yang mencakup :

1. *The Drive Orinetation* yang mengedepankan efisiensi sebagai nilai utama dalam pelaksanaan pengukuran kinerja;
2. *Downsizing and Decentralization Orientation* yang fokus pada penyederhanaan struktur, menambah fungsi, dan pendelegasian wewenang kepada bagian-bagian yang lebih kecil untuk mencapai kinerja yang lebih tepat, cepat serta akurat;
3. *In Serach of Excellence Orientation* yaitu mengutamakan kinerja yang optimal serta optimalisasi penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi;
4. *Orientasi Public service* yang mengedepankan pelayanan kepada masyarakat.

Penerapan NPM bertujuan untuk menciptakan dampak positif dalam lima aspek, yaitu efisiensi penghematan sumber daya, perbaikan proses, peningkatan efisiensi dan efektivitas, serta perbaikan sistem administrasi seperti meningkatkan

kapasitas, fleksibilitas, dan ketahanan. Keberhasilan penerapan NPM sangat tergantung pada konteks dan karakteristik negara serta sektor yang terlibat, kemampuan institusi, serta faktor-faktor kontekstual seperti ideologi manajemen yang dianut, sikap terhadap otoritas, dan hubungan sosial serta hubungan (Mandeli, 2019).

B. *New Public service* (NPS)

New Public service (NPS) adalah konsep yang bertentangan dengan *New Public Management* (NPM). Konsep NPS menganggap bahwa birokrasi adalah alat bagi rakyat dan harus tunduk pada suara rakyat selama suara tersebut rasional dan sesuai dengan norma dan konstitusi. Konsep NPS dikembangkan dengan prinsip “Melayani bukan Mengarahkan” atau “*Serving not Steering*” (Denhardt & Denhardt, 2000) sedangkan NPM lebih menekkankan pada konsep “Mengelola pemerintahan seperti bisnis, dengan pasar sebagai solusi untuk masalah dalam sektor publik” (*Run government like a business, market as solution to the ils in publik sector*). NPS menekankan bahwa kepemimpinan dalam birokrasi bukan hanya sebagai entitas ekonomi, sebagaimana dikemukakan dalam NPM, tetapi juga sebagai entitas sosial dan politik yang bertugas sebagai pelayan publik.

New Public service (NPS) memperjuangkan pemahaman dan analisis yang mendalam terhadap beragam teori yang terkait dengan tantangan dalam pelayanan publik. Menurut pandangan Denhardt dan Denhardt, paradigma NPS membawa karakteristik yang berbeda dari paradigma *Old Publik Administration* (OPA) dan *New Publik Management*

(NPM). Dalam OPA, fokus utama adalah pada efisiensi dan hierarki dalam administrasi publik, di mana pemerintah berperan sebagai penyedia layanan yang efisien. Sementara itu, NPM menekankan pada elemen-elemen bisnis dalam pelayanan publik, seperti akuntabilitas, efisiensi biaya, dan peningkatan kinerja melalui penggunaan prinsip manajemen sektor swasta.

Di sisi lain, NPS menawarkan pendekatan yang lebih terfokus pada pelayanan kepada masyarakat dan partisipasi aktif dari semua pihak terlibat. Hal ini mencerminkan keinginan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih demokratis, responsif, dan berpihak kepada kepentingan masyarakat secara luas. Dengan demikian, NPS memperkaya pemahaman kita tentang pelayanan publik dengan mengeksplorasi dinamika yang kompleks dan mempertimbangkan berbagai perspektif teoritis yang relevan, serta menawarkan alternatif yang lebih inklusif dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Berikut adalah perbedaan karakteristik tersebut:

Tabel 2.1 Perbedaan OPA, NPM dan NPS

<i>Aspect</i>	<i>Old Publik Administration (OPA)</i>	<i>New Publik Management (NPM)</i>	<i>New Public service (NPS)</i>
<i>Theoretical basis and foundation of epistemology</i>	<i>Politics Theory</i>	<i>Economic Theory</i>	<i>Democracy Theory</i>

<i>Aspect</i>	<i>Old Publik Administration (OPA)</i>	<i>New Publik Management (NPM)</i>	<i>New Public service (NPS)</i>
<i>Rationality and models of Human behavior</i>	<i>Synoptic Rationality</i>	<i>Technical and economic rationality</i>	<i>(Strategic rationality or formal rationality)</i>
<i>Publik interest concept</i>	<i>The publik interest is politically defined and expressed in the rule of law</i>	<i>The publik interest represents the aggregation of individual interests</i>	<i>Publik interest is the result of dialogue various values</i>
<i>Publik bureaucratic responsiveness</i>	<i>Clients and constituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
<i>Government role</i>	<i>Rowing</i>	<i>Steering</i>	<i>Serving</i>
	<i>Government Agency</i>	<i>Private and non-profit organizations</i>	<i>Coalition between publik, non-profit and private organizations</i>
<i>Accountability</i>	<i>Administrative hierarchy with strict levels</i>	<i>Work in accordance with the will of the market</i>	<i>Multi-faceted: legal accountability, values,</i>

<i>Aspect</i>	<i>Old Publik Administration (OPA)</i>	<i>New Publik Management (NPM)</i>	<i>New Public service (NPS)</i>
		<i>(customer desires)</i>	<i>community, political norms and professional standards</i>
<i>Administrative discretion</i>	<i>Administrative discretion</i>	<i>Discretion is widely granted</i>	<i>Discretion is required but limited and responsible</i>
<i>Organizational structure</i>	<i>Bureaucratic characterized by top-down authority</i>	<i>Decentralized organization with ultimate control vested in agents</i>	<i>Collaborative structure with shared ownership internally and externally</i>
<i>Assumptions on the motivation of employees and administrators</i>	<i>Salary and benefits, Protection</i>	<i>Entrepreneurial spirit</i>	<i>Public service with the desire to serve the community</i>

Sumber: Denhardt dan Denhardt (2000)

New Public service (NPS) mewakili tonggak perubahan dalam cara pelayanan publik diatur. Konsep ini memperjuangkan keterlibatan aktif masyarakat dalam pengelolaan administrasi publik, menegaskan bahwa semua pihak harus terlibat tanpa menjadi sekadar penonton.

Sebagaimana disampaikan oleh Nurdin (2019), “Pendekatan pemerintahan tidak seharusnya dilakukan seperti bisnis, tetapi lebih kepada pelayanan kepada masyarakat secara demokratis, adil, merata, tanpa diskriminasi, jujur, dan akuntabel.” Hal ini menyoroti esensi bahwa pemerintah bertanggung jawab untuk memastikan kebutuhan masyarakat diprioritaskan dan hak-hak warga dihormati dalam segala tugasnya.

Dengan pendekatan NPS, pelayanan publik menjadi lebih dari sekadar administrasi, melainkan menjadi sarana untuk membangun keterhubungan yang kuat antara pemerintah dan masyarakat. Ini bukan hanya tentang memberikan layanan, tetapi juga tentang membentuk masyarakat yang inklusif dan responsif. Dengan prinsip-prinsip NPS sebagai landasan, pemerintah diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan dan efektivitasnya, memperkuat tali dengan warga, dan menghasilkan kebijakan yang lebih bermakna dan berpihak kepada kepentingan masyarakat secara menyeluruh.

Is this conversation helpful so far?

Ada 7 (tujuh) prinsip utama dalam *New Public service* (NPS) yang dikemukakan oleh Denhardt dan Denhardt: yaitu :

1. Melayani masyarakat yang merupakan warga negara, dan bukan sebagai pelanggan;
2. Memenuhi kebutuhan publik secara luas;
3. Mengutamakan kepentingan warga negara dari pada orientasi bisnis;
4. Mengadopsi pemikiran strategis dan bertindak secara demokratis;
5. Mengakui kompleksitas akuntabilitas dalam layanan publik;

6. Menyediakan pelayanan dengan fokus pada melayani, bukan mengarahkan;
7. Memprioritaskan kepentingan masyarakat daripada produktivitas.

Dalam mengukur keberhasilan penerapan konsep dan kualitas pelayanan publik dalam NPS, terdapat beberapa dimensi yang perlu dipertimbangkan agar dapat mengelola sektor publik dengan lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel. Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

1. *Tangible* (nyata), Penyediaan fasilitas, peralatan fisik, personel, dan komunikasi.
2. *Reability* (kenadalan), menekankan pada kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan berbagai hal yang dijanjikan.
3. *Responsiveness* (responsif), menekankan pada kemampuan penyedia layanan untuk merespons dan bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan.
4. *Competence*, (kompetensi), Kualifikasi, pengetahuan, dan keterampilan yang baik dari staf dalam memberikan layanan.
5. *Courtesy* (kesopanan), Sikap ramah, bersahabat, dan responsif terhadap keinginan pelanggan, serta kemauan untuk menjalin hubungan personal.
6. *Credibility*(kepercayaan), Sikap jujur dan transparan dalam upaya membangun kepercayaan masyarakat.
7. *Security* (keamanan), Menyediakan layanan yang aman dan bebas dari bahaya atau risiko.
8. *Access* (aksesibilitas), Kemudahan dalam menghubungi dan mengakses layanan.

9. *Communication* (komunikasi), Kemauan untuk mendengarkan suara, keinginan, dan aspirasi pelanggan, serta memberikan informasi baru kepada masyarakat.
10. *Understanding the customer* (memahami pelanggan), Upaya untuk memahami kebutuhan pelanggan secara menyeluruh.

A. Pengertian dan Pentingnya Strategi

Strategi diartikan sebagai suatu rencana yang teliti mengenai langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan tertentu (Najja, 2018:26). Jadi ketika kita akan melakukan suatu kegiatan ataupun pekerjaan setidaknya kita sudah mempunyai rencana atau strategi sehingga kita bisa mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Strategi menekankan pentingnya tindakan atau langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan, serta fokus pada tujuan itu sendiri. Strategi secara tersirat mengasumsikan bahwa lingkungan dan kondisi organisasi tidak stabil dan sulit diprediksi. Dalam konsep strategi, upaya yang aktif diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan tersebut (M.M. Hanafi, 2017).

Secara prinsip, strategi melibatkan perencanaan dan manajemen guna mencapai tujuan tertentu. Namun, strategi tidak hanya berfungsi sebagai panduan arah, melainkan juga harus menyediakan taktik operasional yang konkret untuk mencapai tujuan tersebut (Solihin, 2019).

Secara prinsip, strategi melibatkan perencanaan dan manajemen guna mencapai tujuan tertentu. Namun, strategi tidak hanya berfungsi sebagai panduan arah, melainkan juga harus menyediakan taktik operasional yang konkret untuk mencapai tujuan tersebut (Solihin, 2019). Sebagai contoh, seorang kepala kantor perlu memiliki strategi pelayanan yang

baik kepada masyarakat agar dapat menjadi contoh yang positif di tengah-tengah masyarakat (Dewi, 2018).

Strategi melibatkan pendekatan menyeluruh dalam pelaksanaan ide, mulai dari perencanaan, dan eksekusi kegiatan dalam jangka waktu tertentu. Dalam penentuan strategi yang lebih baik, terdapat aktivitas koordinasi tim kerja yang efektif, tema yang jelas, mengidentifikasi seluruh faktor pendukung yang sekiranya sesuai dengan prinsip-prinsip dari pelaksanaan ide secara rasional dan efisien dalam pengeluaran, serta adanya taktik yang efektif untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Awalnya, strategi digunakan secara khusus dalam konteks militer, namun kemudian berkembang menjadi penerapan yang luas dalam berbagai bidang seperti strategi pada bisnis, bidang olahraga, bidang ekonomi, bidang pemasaran, bidang perdagangan, bidang manajemen strategi, dan banyak lainnya (Pearce, 2019).

Menurut Setiawan, strategi lebih merujuk pada penentuan tujuan untuk jangka panjang dari sebuah perusahaan dan implementasi program, aksi serta pengalokasian sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut (A. Setiawan, 2020). Strategi adalah statement yang jelas dan disampaikan secara efektif mengenai posisi dan tujuan organisasi terkait pelayanan kepada pelanggan.

Menurut Junaidi, strategi dapat dijelaskan sebagai rencana yang menyeluruh untuk bisa mencapai tujuan sebuah organisasi (Junaidi, 2019). Strategi dapat juga diartikan sebagai sebuah rencana yang berorientasi untuk jangka panjang, dengan skala besar, untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam

pengertian strategi tersebut, terdapat beberapa kata kunci yang menekankan pentingnya tindakan atau aksi dalam mencapai tujuan, serta asumsi bahwa lingkungan dan organisasi bersifat tidak stabil dan tidak dapat diprediksi secara eksplisit (David, 2017).

Menurut Setiawan, “strategi” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*strategos*”, kata “*stratos*” berarti militer dan “*ag*” berarti memimpin. Pada awalnya strategi juga diartikan sebagai kepemimpinan dalam kelompok militer serta melibatkan penyusunan rencana oleh seorang pemimpin, yang bertujuan untuk mencapai hasil yang telah direncanakan semula.

B. Karakteristik Strategi

Karakteristik dari strategi mencerminkan kompleksitas dan perencanaan yang terarah untuk mencapai tujuan jangka panjang sebuah organisasi. Berikut adalah penjabaran lebih lanjut mengenai karakteristik tersebut:

1. Orientasi Jangka Waktu Panjang

Strategi berperan sebagai tonggak utama yang mengarahkan sebuah organisasi menuju pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan kesanggupannya menyesuaikan diri terhadap rentang waktu yang luas, strategi memfasilitasi perencanaan yang berkelanjutan dan terarah. Bagi organisasi profit, seperti perusahaan, strategi umumnya difokuskan pada jangka waktu sekitar 10 tahun. Dalam jangka waktu ini, perencanaan yang teliti dan fleksibilitas yang kuat menjadi kunci untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan serta mempertahankan daya saing di pasar.

Di sisi lain, organisasi non-profit, terutama yang berada di sektor pemerintahan, sering memiliki orientasi jangka waktu yang lebih panjang, bahkan mencapai satu generasi atau sekitar 25-30 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak hanya tentang menghadapi tantangan saat ini, tetapi juga tentang menciptakan dampak positif yang berkesinambungan bagi masyarakat yang dilayani. Dengan demikian, strategi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mengelola kesuksesan jangka pendek; ia juga berperan sebagai pemandu dalam membentuk visi jangka panjang, yang memperkuat eksistensi organisasi secara menyeluruh.

2. Berdasarkan Visi dan Misi Organisasi

Strategi organisasi tidak dapat dipisahkan dari visi dan misi yang menjadi landasan identitas serta arah jangka panjangnya. Visi dan misi membentuk dasar bagi pengambilan keputusan dalam merumuskan strategi, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil konsisten dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen puncak memainkan peran penting dalam proses ini, karena keputusan yang diambil harus selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Pemilihan strategi yang sesuai dengan visi dan misi organisasi menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan jangka panjang, sehingga setiap tindakan yang dilakukan mengarah pada pemenuhan visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dengan merujuk pada visi dan misi, organisasi dapat memperkuat identitasnya serta memberikan arah yang jelas bagi semua pemangku kepentingan. Langkah-langkah

strategis yang diambil haruslah sejalan dengan visi jangka panjang organisasi, sehingga setiap inisiatif dan keputusan dapat membawa organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, visi dan misi bukan hanya menjadi dokumen formal, tetapi menjadi panduan praktis bagi pengembangan strategi organisasi, memastikan keselarasan antara tujuan, tindakan, dan hasil yang diharapkan.

3. Perencanaan Menjadi Rencana Operasional

Rencana strategi merupakan tonggak dalam pengembangan strategi organisasi, yang kemudian diuraikan menjadi rencana operasional yang lebih terperinci. Rencana operasional mencakup serangkaian program operasional dan proyek-proyek yang dirancang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara spesifik. Di dalamnya termasuk detail eksekusi strategi, seperti alokasi sumber daya, jadwal pelaksanaan, serta langkah-langkah tindakan yang harus dilakukan. Dengan merinci setiap aspek dari implementasi strategi, rencana operasional memberikan panduan konkret bagi seluruh organisasi dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sesuai dengan visi jangka panjang dan tujuan strategis organisasi.

4. Melibatkan Manajemen Puncak

Penetapan rencana strategi dan operasional adalah tahap krusial dalam manajemen organisasi, dimana manajemen puncak memegang peran utama. Keputusan yang diambil dalam tahap ini memiliki dampak fundamental dalam pelaksanaan misi organisasi secara menyeluruh.

Keterlibatan aktif manajemen puncak diperlukan untuk mengambil keputusan strategis yang mampu membentuk arah dan visi organisasi dalam rentang waktu yang sedang hingga panjang. Melalui dialog dan kolaborasi, manajemen puncak memastikan bahwa rencana strategis dan operasional yang dihasilkan konsisten dengan tujuan serta nilai-nilai inti organisasi, sehingga memperkuat keselarasan dan kesinambungan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

5. Implementasi Melalui Program dan Proyek

Implementasi strategi merupakan tahap kunci dalam mengubah rencana menjadi aksi yang konkret. Melalui program-program dan proyek-proyek yang disusun dengan sasaran yang jelas, organisasi dapat mengarahkan upayanya menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proses implementasi ini melibatkan berbagai fungsi manajemen, termasuk perorganisasian untuk menyusun struktur yang efektif, pelaksanaan untuk menjalankan kegiatan sehari-hari, penganggaran untuk alokasi dana yang tepat, dan pengendalian untuk memonitor dan mengevaluasi kemajuan strategis. Dengan demikian, implementasi strategi bukan hanya tentang menjalankan rencana, tetapi juga tentang memastikan bahwa setiap langkah yang diambil berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

C. Peran dan Tahapan dalam Strategi

Strategi dalam organisasi memiliki peran yang sangat penting, dan karakteristik di atas menggarisbawahi bahwa strategi atau perencanaan jangka panjang dalam organisasi

memiliki peran kunci dalam pengembangan kualitas kader organisasi. Secara umum, strategi dapat dikategorikan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Strategi Pertumbuhan

Strategi ini berfokus pada upaya organisasi untuk meningkatkan pertumbuhannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperluas pangsa pasar, mengembangkan produk atau layanan baru, atau melakukan akuisisi terhadap perusahaan lain.

2. Strategi Posisi

Strategi ini menitikberatkan pada posisi kompetitif organisasi dalam industri atau pasar tempatnya beroperasi. Fokusnya adalah bagaimana organisasi dapat membedakan dirinya dari pesaingnya melalui faktor seperti inovasi, kualitas, pelayanan pelanggan, atau efisiensi operasional.

3. Strategi Stabilitas

Strategi ini ditujukan untuk mempertahankan posisi dan kondisi stabil organisasi dalam jangka waktu tertentu. Dalam strategi ini, organisasi berusaha menjaga konsistensi dan keseimbangan dalam operasionalnya, menghindari perubahan yang berisiko tinggi, dan memastikan kelangsungan bisnis yang stabil

Menurut David (2017) dalam proses strategi terdapat beberapa tahapan yang perlu dilalui, dan juga mengemukakan bahwa dalam seluruh proses strategi ada tahapan-tahapan yang semestinya di laksanakan, yaitu:

1. Perumusan strategi

Tahap ini melibatkan pengembangan tujuan, analisis peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, penilaian

kekuatan dan kelemahan internal, pembuatan strategi alternatif, dan pemilihan strategi yang akan diimplementasikan. Pada tahap ini, dilakukan perancangan dan seleksi berbagai strategi untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.

2. Implementasi strategi

Tahap implementasi strategi juga dikenal sebagai tahap aksi dalam proses strategi. Implementasi strategi melibatkan mobilitas dan transformasi strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan konkret. Kegiatan yang terkait dengan tahap ini meliputi pengembangan budaya yang mendukung strategi, pembentukan struktur organisasi yang efektif, pengalokasian anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi yang relevan.

3. Evaluasi strategi

Tahap evaluasi strategi melibatkan perbandingan antara hasil yang telah dicapai dengan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, manajer melakukan evaluasi terhadap implementasi strategi dan mengukur sejauh mana strategi tersebut berhasil mencapai hasil yang diharapkan. Evaluasi strategi penting untuk memperbaiki dan memperbaiki rencana ke depan.

D. Jenis-jenis Strategi

Jenis-jenis strategi merupakan konsep yang luas dan penting dalam konteks manajemen organisasi. Strategi berperan sebagai panduan utama dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan-tujuan yang

telah ditetapkan. Berdasarkan karakteristik dan tujuannya, strategi dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama.

Pertama, terdapat strategi pertumbuhan, yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan ekspansi dan pertumbuhan organisasi. Strategi ini bisa mencakup pengembangan produk atau layanan baru, ekspansi ke pasar baru, atau akuisisi perusahaan lain. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi mungkin memilih strategi pertumbuhan dengan mengembangkan produk baru atau memperluas ke pasar global untuk meningkatkan pangsa pasar dan pendapatan. *Kedua*, strategi posisi menitikberatkan pada memperkuat posisi kompetitif organisasi di pasar atau industri tertentu. Fokusnya bisa berupa inovasi produk, diferensiasi, pelayanan pelanggan yang unggul, atau efisiensi operasional. Contohnya, perusahaan mungkin mengadopsi strategi posisi dengan menonjolkan keunggulan produknya atau memberikan pengalaman pelanggan yang superior.

Kemudian, ada strategi stabilitas yang bertujuan untuk mempertahankan posisi dan kondisi yang stabil dalam jangka waktu tertentu. Strategi ini cenderung digunakan ketika pasar atau industri relatif stabil dan perubahan besar dihindari untuk mengurangi risiko. Sebagai contoh, perusahaan mungkin memilih strategi stabilitas dengan fokus pada mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimilikinya dan menjaga kesinambungan operasional.

Selain itu, strategi kolaborasi semakin penting dalam era globalisasi dan interkoneksi yang semakin kuat. Strategi ini melibatkan kerja sama dengan pihak lain, seperti mitra bisnis, pemerintah, atau organisasi non-profit, untuk mencapai tujuan

bersama yang sulit dicapai secara individu. Misalnya, perusahaan teknologi dapat menjalin kemitraan dengan universitas untuk mengembangkan teknologi baru. Tidak hanya itu, strategi diferensiasi memfokuskan pada cara organisasi membedakan dirinya dari pesaingnya. Ini bisa melalui kualitas produk atau layanan yang unggul, inovasi produk, atau pengalaman pelanggan yang unik. Sebagai contoh, sebuah restoran mungkin mengadopsi strategi diferensiasi dengan menawarkan menu yang unik atau suasana yang menyenangkan.

Dalam dunia yang terus berubah dan kompetitif, pemilihan strategi yang tepat sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Setiap jenis strategi memiliki kelebihan dan tantangan sendiri, dan penting bagi manajemen untuk mempertimbangkan dengan cermat konteks, sumber daya, dan tujuan organisasi sebelum mengadopsi strategi tertentu. Dengan pemahaman yang mendalam tentang jenis-jenis strategi ini, organisasi dapat lebih baik memposisikan dirinya untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Di tengah kemajuan teknologi, informasi, dan komunikasi yang pesat dan global, penting bagi penyelenggaraan pelayanan publik untuk mengikuti perkembangan tersebut. Oleh karena itu, sistem pemerintahan dan birokrasi juga harus dapat beradaptasi dengan cepat. Meskipun tantangannya tampak rumit, ada beberapa elemen fundamental yang dapat mengubah pola pemikiran dan perilaku birokrasi agar lebih adaptif.

Hal tersebut tentunya memerlukan strategi-strategi untuk menyesuaikan baik system maupun kompetensinya. David Osborne dan Peter Plastrik (1997) menawarkan lima strategi yang kiranya bisa digunakan agar dapat mendorong kemampuan yang maksimal dari birokrasi agar bisa lebih efektif serta efisien, serta bisa beradaptasi, dan juga mempunyai kapasitas untuk dapat memperbarui sebuah sistem dan organisasi publik dalam pelaksanaan pelayanan publik. Strategi tersebut terkenal dengan sebutan Lima Strategi *atau Five "S"* yang dapat jelaskan dalam table berikut :

Tabel 4.1 Lima Strategi Osborne

No	Pendongkrak	Lima Strategi	
		Strategi	Pendekatan
1	Tujuan	Straegi Inti	Kejelasan Tujuan Kejelasan Peran Kejelasan Arah

No	Pendongkrak	Lima Strategi	
		Strategi	Pendekatan
2	Insenif	Strategi Konsekuensi	Persaingan Terkendali Manajemen Perusahaan Manajemen Kinerja
3	Pertanggung Jawaban	Strategi Pelanggan	Pilihan Pelanggan Pilihan Kompetitif Pemastian Mutu Pelanggan
4	Kekuasaan	Strategi Pengendalian	Organsasional Pemberdayaan Pegawai Pemberdayaan Masyarakat
5	Budaya	Strategi Budaya	Menghentikan Kebiasaan Menyentuh Perasaan Merubah Pola Pikir

Sumber : David Osborne dan Peter Plastrik (1997)

A. Strategi Inti (*The Core Strategy*)

Strategi inti memainkan peran krusial dalam menetapkan arah dan tujuan sebuah sistem atau organisasi publik. Dengan kejelasan tujuan tersebut, anggota organisasi akan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi dan fokus pada pencapaian hasil yang diinginkan. Di dalam konteks pemerintahan, penetapan visi dan misi organisasi menjadi langkah kunci dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta meningkatkan efektivitas kerja di dalam lingkungan pemerintah.

Implementasi strategi ini memungkinkan pengaturan dan pengarahan yang lebih baik di dalam organisasi. Dengan adanya visi dan misi yang jelas, upaya pengaturan (*steering*) organisasi menjadi lebih terarah dan efektif. Hal ini membantu menjamin bahwa semua kegiatan dan inisiatif yang dijalankan oleh pemerintah berkontribusi secara langsung pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja. Selain itu, strategi ini juga berperan dalam membentuk identitas organisasi dan membawa konsistensi dalam tindakan organisasi. Dengan visi dan misi yang dinyatakan dengan jelas, organisasi publik dapat menegaskan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang menjadi landasan kerja mereka. Ini membantu membangun citra positif organisasi di mata masyarakat dan memperkuat dukungan publik terhadap kebijakan dan program yang dilaksanakan.

Strategi ini memfasilitasi pencapaian kinerja yang unggul melalui fokus yang lebih terarah pada upaya-upaya yang mendukung tujuan organisasi. Dengan mengetahui arah yang jelas, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya dan energi dengan lebih efisien, menghindari dispersi fokus, dan meningkatkan koordinasi di antara berbagai unit atau departemen.

Strategi ini merupakan fondasi yang vital bagi keberhasilan sebuah organisasi publik. Dengan penetapan visi dan misi yang kuat, implementasi yang tepat, dan fokus yang terarah, strategi ini memberikan landasan yang kokoh bagi pencapaian tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

B. Strategi Konsekuensi (*The Consequences Strategy*)

Organisasi publik memiliki peran krusial dalam mengatur perilaku pegawainya dengan memberikan dorongan melalui sistem insentif yang beragam. Dorongan ini bertujuan untuk memotivasi para pegawai agar mematuhi aturan dan meningkatkan kinerja mereka. Sebagai contoh, pegawai yang menunjukkan kinerja dan produktivitas tinggi dapat diberikan insentif seperti bonus kinerja atau promosi jabatan, sementara mereka yang kinerjanya rendah mungkin mendapat sanksi atau pembatasan keuntungan tertentu.

Salah satu tujuan utama dari penerapan insentif ini adalah untuk meningkatkan kinerja aparatur dalam organisasi publik. Dengan adanya dorongan yang kuat, diharapkan para pegawai akan lebih termotivasi untuk bekerja secara efisien dan produktif, sehingga menciptakan layanan publik yang lebih baik bagi masyarakat. Selain itu, dalam beberapa kasus, pemberian insentif juga dapat mendorong organisasi publik untuk bersaing di pasar bisnis, di mana mereka harus mempertahankan konsumen untuk memperoleh pendapatan.

Namun, jika persaingan langsung dengan sektor swasta atau antar organisasi publik tidak layak atau diinginkan, maka persaingan bisa diwujudkan melalui kontrak atau perjanjian. Dalam konteks ini, organisasi publik dapat bersaing untuk mendapatkan kontrak atau proyek tertentu yang ditawarkan oleh pemerintah atau sektor swasta. Persaingan semacam ini akan mendorong inovasi dan perbaikan kinerja dalam penyediaan layanan publik, sehingga memberikan manfaat lebih besar bagi masyarakat.

Dalam memberlakukan insentif dan persaingan, organisasi publik dapat menggunakan berbagai bentuk insentif seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, atau tunjangan kinerja (remunerasi). Pemilihan insentif harus disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan organisasi, serta harus dikelola secara transparan dan adil agar memberikan dampak positif yang diinginkan terhadap kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

C. Strategi Pelanggan (*The Customers Strategy*)

Strategi yang menekankan akuntabilitas memainkan peran penting dalam membangun hubungan yang sehat antara birokrasi pemerintah dan masyarakat. Esensi dari strategi ini adalah menempatkan birokrasi sebagai pelayan masyarakat, dengan tanggung jawab langsung kepada warga sebagai pelanggan layanan publik. Akuntabilitas ini mencakup kewajiban pemerintah untuk tidak hanya bertanggung jawab kepada pimpinan mereka, tetapi juga kepada masyarakat secara keseluruhan.

Dengan fokus pada akuntabilitas, diharapkan bahwa aparatur pemerintah akan merasa terdorong untuk meningkatkan kualitas layanan yang mereka sediakan. Dalam konteks ini, pemerintah diharapkan untuk merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat dan efektif, serta meningkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kinerja aparatur diharapkan akan menjadi lebih baik, sejalan dengan upaya untuk memenuhi harapan dan kepuasan masyarakat.

Selain itu, pentingnya akuntabilitas dalam strategi ini juga terlihat dalam upaya untuk memperkuat hubungan antara birokrasi pemerintah dan masyarakat. Dengan membuat birokrasi bertanggung jawab langsung kepada masyarakat, strategi ini membantu membangun kepercayaan dan legitimasi pemerintah di mata warga. Dengan demikian, masyarakat menjadi lebih percaya dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi mereka.

Implementasi strategi akuntabilitas ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih responsif dan inovatif di dalam birokrasi pemerintah. Dengan menyadari bahwa kinerja mereka dinilai oleh masyarakat, pegawai pemerintah mungkin lebih termotivasi untuk menemukan solusi yang lebih efektif dan efisien dalam menangani masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Hal ini dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih dinamis dan proaktif di dalam organisasi pemerintah.

Strategi yang menekankan akuntabilitas tidak hanya membantu meningkatkan kinerja dan kepuasan masyarakat, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Dengan memposisikan birokrasi sebagai pelayan masyarakat yang bertanggung jawab langsung kepada warga, strategi ini memberikan landasan yang kuat bagi penyediaan layanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

D. Strategi Pengendalian/Kontrol (*The Control Strategy*)

Strategi ini mengarah pada penempatan kekuasaan pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam model birokrasi konvensional, keputusan secara tradisional berada di tangan pimpinan organisasi, namun, pendekatan ini sering kali terbukti kurang efektif dalam organisasi yang kompleks. Hierarki dalam pengambilan keputusan dapat menghambat alur kerja organisasi, memperlambat proses, dan mengurangi kemampuan anggota organisasi untuk mengatasi masalah dengan cepat. Lebih lanjut, model ini cenderung menghasilkan karyawan yang lebih responsif terhadap perintah atasan daripada kebutuhan pelanggan atau masyarakat yang dilayani. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan desentralisasi kekuasaan di dalam organisasi, memberikan kewenangan kepada anggota untuk mengambil keputusan yang relevan dengan bidang tanggung jawab mereka.

Desentralisasi kekuasaan merupakan langkah kunci untuk mendorong tanggung jawab individu dan meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Dengan memberikan kewenangan kepada anggota organisasi untuk membuat keputusan yang berdampak pada pekerjaan mereka, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan responsivitasnya. Selain itu, desentralisasi juga membuka ruang bagi inovasi dan kreativitas di tingkat operasional, karena anggota organisasi memiliki lebih banyak kebebasan untuk mengeksplorasi solusi-solusi baru tanpa harus menunggu persetujuan dari pimpinan. Dengan demikian, desentralisasi bukan hanya mempercepat proses pengambilan keputusan, tetapi juga memungkinkan organisasi

untuk lebih responsif terhadap kebutuhan dan harapan masyarakat yang dilayani.

Strategi budaya (*culture strategy*) merupakan upaya yang bertujuan membentuk budaya organisasi pemerintah yang mencakup nilai-nilai, norma-norma, tingkah laku, dan harapan-harapan bagi para aparatur atau pegawai. Faktor-faktor seperti tujuan organisasi, sistem insentif, sistem pertanggungjawaban, dan struktur kekuasaan memainkan peran kunci dalam membentuk budaya organisasi. Perubahan dalam hal-hal ini akan secara langsung memengaruhi dinamika budaya organisasi. Misalnya, jika organisasi mengubah sistem insentifnya untuk lebih mendorong kerja tim, ini dapat mengubah norma dan tingkah laku di dalam organisasi. Begitu juga, jika terjadi perubahan dalam struktur kekuasaan, hal ini dapat mempengaruhi cara komunikasi dan keterbukaan di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memiliki strategi budaya yang jelas dan terintegrasi, yang mendukung pencapaian tujuan dan nilai-nilai yang diinginkan.

A. Pengertian Pelayanan

Pelayanan berasal dari kata “layan” yang berarti membantu atau menyediakan segala yang dibutuhkan oleh orang lain dalam rangka melakukan tindakan melayani. Pelayanan merupakan kebutuhan yang tidak terpisahkan dari kehidupan setiap manusia sehingga dapat dikatakan bahwa pelayanan adalah hak asasi manusia (Sinambela, 2017). Sehingga pemerintah selaku penyelenggara pelayanan dan pelaku pelayanan lainnya sudah seharusnya mempunyai pemahaman bahwa pelayanan patut dilaksanakan dengan baik dan berkualitas sehingga dapat memenuhi kebutuhan warganya. Konsep dasar pelayanan antara lain cara melakukan pelayanan, upaya untuk memenuhi kebutuhan lain serta memberikan kemudahan kepada penerima layanan.

Pelayanan merupakan proses interaksi yang terjadi antara konsumen dan penyedia layanan, yang tidak selalu dapat dirasakan secara fisik. Ini melibatkan segala bentuk interaksi antara konsumen dengan karyawan atau elemen lain yang disediakan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan atau memberikan solusi bagi pelanggan. Lebih dari sekadar produk atau barang fisik, pelayanan mencakup aspek-aspek immaterial seperti pengalaman, responsifitas, dan kepuasan pelanggan. Misalnya, dalam industri perhotelan, pelayanan tidak hanya terbatas pada kenyamanan kamar, tetapi juga pada kualitas layanan yang diberikan oleh staf hotel, termasuk kecepatan

dalam menanggapi permintaan pelanggan dan kemampuan untuk memenuhi preferensi individual. Oleh karena itu, pelayanan melibatkan banyak aspek yang menciptakan pengalaman holistik bagi pelanggan, dan menjadi elemen penting dalam membangun loyalitas pelanggan serta reputasi merek.

Berikut ini adalah prinsip-prinsip dasar dalam memberikan pelayanan yang perlu dipahami (Prasetyo et al., 2017) yaitu :

1. Menjaga kebersihan dan tampilan yang rapi dalam berpakaian.
2. Memiliki rasa percaya diri dan berinteraksi dengan ramah serta senyum.
3. Memberikan sapaan yang lembut dan berusaha mengingat nama jika sudah dikenal.
4. Menunjukkan ketenangan, sopan santun, menghormati, dan dengan penuh perhatian mendengarkan setiap pembicaraan.
5. Menggunakan bahasa yang baik dan benar saat berkomunikasi.
6. Bertanggung jawab dari awal hingga selesai dalam memberikan pelayanan.

Organisasi perlu memahami beberapa karakteristik dari pelayanan dalam memenuhi kebutuhan penerima layanan atau pelanggan melalui kegiatan pelayanan. Berikut adalah karakteristik pelayanan yang perlu diperhatikan :

1. Tak berwujud, pelayanan memiliki sifat yang tidak dapat dilihat atau dirasakan sebelum konsumen mengalaminya. Karena sifat ini, konsumen cenderung mencari tanda atau bukti mutu pelayanan untuk mengurangi ketidakpastian.

2. Bervariasi, pelayanan mampu menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi. Pelayanan bersifat fleksibel dan dapat beradaptasi tergantung pada penyedia, penerima, dan kondisi pemberian pelayanan, sehingga terdapat berbagai jenis pelayanan berdasarkan faktor-faktor tersebut.
3. Tidak tahan lama, pelayanan memiliki batasan waktu. Pelayanan bergantung pada situasi dan semua faktor yang mempengaruhi pelayanan tersebut.
4. Mutu/kualitas pelayanan, kualitas pelayanan menjadi point utama dan penting bagi peanggan dalam mengkonsumsi barang dan jasa. Sehingga pelanggan cenderung memilih pelayanan yang mempunyai kualitas terbaik.

Memberikan suatu pelayanan yang memuaskan merupakan salah satu strategi baik instansi pemerintah maupun perusahaan untuk memenuhi kepuasan konsumen atau penerima layanan. Ketika konsumen atau penerima layanan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan, itu menandakan bahwa pemerintah atau perusahaan telah berhasil memberikan pelayanan yang baik. Sebaliknya, jika pelayanan tidak dapat dinilai secara objektif seperti produk, malainkan hal tersebut merupakan bentuk interaksi sosial yang melibatkan unsur subjektivitas, nilai-nilai, perasaan, dan perilaku.

Menurut Khoirul (2018), ada dua faktor utama yang memengaruhi pelayanan, yaitu faktor *respected service* dan faktor *perceived service*. Jika pelayanan yang diterima tersebut (*perceived service*) dirasakan sesuai dengan harapan, maka kualitas jasa akan dianggap ideal. Sebaliknya, jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari harapan (*respected service*), maka kualitas jasa akan dianggap buruk. Penilaian terhadap

kualitas jasa bergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam secara konsisten memenuhi harapan pelanggan.

Jadi, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh pihak yang memberikan pelayanan, tetapi juga oleh pihak yang ingin dilayani. Menurut Moenir (2017), terdapat beberapa prinsip pelayanan berkualitas, yaitu:

1. Proses dan prosedur harus ditetapkan sejak awal.
2. Semua pihak yang terlibat harus mengetahui proses dan prosedur tersebut.
3. Disiplin diperlukan dalam melaksanakan proses dan prosedur yang telah ditetapkan.
4. Proses dan prosedur perlu direview oleh pimpinan dan dapat diubah jika diperlukan.
5. Diperlukan penciptaan suasana yang kondusif untuk mengembangkan budaya organisasi yang dapat mendorong kualitas layanan.
6. Kualitas dapat berarti bisa memenuhi keinginan, memenuhi kebutuhan, dan memenuhi selera konsumen.
7. Setiap individu atau orang dalam organisasi merupakan mitra bagi setiap orang lainnya.

Pada saat ini, aspek pemasaran juga tidak terlepas dari kualitas pelayanan terhadap pelanggan atau konsumen. Kualitas dalam pelayanan akan memberikan dampak pada keputusan konsumen untuk melakukan pembelian produk dan jasa. Oleh karena itu, diperlukanlah sebuah strategi yang tepat dalam menghadirkan kualitas pelayanan yang optimal. Dalam konteks pelayanan publik, sangat penting untuk memperhatikan seluruh aspek pendukung agar pelayanan dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan, antara lain kesadaran petugas pelayanan maupun kesadaran masyarakat, aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh instansi pemberi layanan, tata kelola organisasi, imbalan atau gaji para aktor yang terlibat, kemampuan pelaku layanan dalam bekerja, sarana dan prasarana yang memadai, serta komunikasi dan tingkat pendidikan. Menurut (Dwiyanto, 2015) ada empat kriteria untuk menilai kinerja birokrasi pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik, yaitu sebagai berikut:

1. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam konteks pelayanan publik mencakup tanggung jawab untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Ini juga mencakup evaluasi kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan nilai-nilai yang dipegang oleh penerima layanan, masyarakat, dan stakeholders. Misalnya, keberhasilan suatu layanan bisa dinilai dari seberapa baik layanan tersebut memenuhi kebutuhan masyarakat sambil memperhatikan aspek-aspek etika, profesionalisme, dan efisiensi. Evaluasi ini melibatkan pemantauan dasar pelayanan yang digunakan, tindakan yang dilakukan saat memberikan layanan, serta sejauh mana kepentingan para penerima layanan diprioritaskan.

2. Responsivitas

Responsivitas mengacu pada kemampuan birokrasi untuk merespons kebutuhan masyarakat dengan cepat dan tepat. Ini melibatkan identifikasi dan pemahaman yang baik terhadap kebutuhan masyarakat, penyusunan agenda kegiatan berdasarkan prioritas pelayanan, serta

pengembangan program yang sesuai dengan kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi warga. Misalnya, jika masyarakat membutuhkan layanan kesehatan yang lebih baik, responsivitas birokrasi akan tercermin dalam langkah-langkah yang diambil untuk meningkatkan aksesibilitas, kualitas, dan cakupan layanan kesehatan.

3. Orientasi pelayanan publik

Orientasi pelayanan publik mencerminkan seberapa besar energi dan upaya yang dikeluarkan oleh birokrasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Hal ini menunjukkan sejauh mana birokrasi fokus dan berkomitmen pada kepentingan dan kesejahteraan masyarakat yang dilayani.

4. Efisiensi pelayanan

Efisiensi pelayanan melibatkan perbandingan antara input (sumber daya yang digunakan) dan output (hasil yang dihasilkan) dalam penyelenggaraan pelayanan. Efisiensi dapat dinilai dari seberapa efektif dan hematnya penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan pelayanan. Misalnya, efisiensi dapat ditingkatkan dengan mengoptimalkan proses layanan, mengurangi birokrasi yang berlebihan, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas.

Budaya birokrasi yang tercermin dalam pelayanan publik juga penting. Nilai-nilai, orientasi, dan norma-norma yang ada dalam budaya birokrasi akan memengaruhi sikap dan perilaku individu di dalam organisasi pemerintah, dan hal ini dapat berdampak langsung pada kualitas dan efektivitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

B. Pengertian Pelayanan Publik

Pada dasarnya, kata “publik” berasal dari bahasa Inggris dan telah diterima sebagai bagian dari bahasa Indonesia baku. Secara umum, kata tersebut merujuk kepada masyarakat atau khalayak. Dalam KEPMENPAN Nomor 17 Tahun 2017, “publik” didefinisikan sebagai segala kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Menurut Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, “pelayanan publik” itu sendiri mengacu pada kegiatan atau serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan bagi warga negara dan penduduk yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya adalah penyediaan barang dan jasa, serta pelayanan oleh penyelenggara pelayanan publik.

NH Nurdin (2019) mengartikan pelayanan publik sebagai upaya menyediakan semua unsur pelayanan dasar yang dibutuhkan oleh masyarakat dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pelayanan publik melibatkan penyediaan layanan yang baik dan profesional kepada warga negara, baik dalam bentuk jasa, barang, maupun administratif, sebagai bagian dari kebutuhan masyarakat. Menurut Sinambela (2017), pelayanan publik berarti memenuhi keinginan serta kebutuhan masyarakat melalui penyelenggaraan pelayanan oleh negara. Tujuan utama didirikannya negara adalah untuk mensejahterahkan masyarakatnya.

Menurut Sedarmayanti (2018), hakikat dari pelayanan publik bisa dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendorong perbaikan dari segi kualitas dan juga produktivitas dalam pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah pada bidang pelayanan publik.
2. Mendorong peningkatan efektivitas sistem yang berjalan dan pengaturan pelaksanaan pelayanan, sehingga pelayanan publik dapat terselenggara secara efisien dan sukses
3. Mendorong pertumbuhan kreativitas, inovasi, inisiatif, dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan seluruh lapisan masyarakat.

Pelayanan publik dapat dipandang sebagai suatu kewajiban yang diatur oleh undang-undang dan harus dilaksanakan oleh pemerintah untuk memenuhi hak-hak dasar warga negara atau penduduk. Dalam konteks ini, masyarakat memiliki tuntutan dan harapan terhadap berbagai jenis produk barang serta jasa yang sesuai dengan kebutuhan mereka dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Setiawan, 2020). Dengan demikian, pelayanan publik merupakan upaya pemenuhan keinginan serta kebutuhan masyarakat oleh lembaga pemerintah.

Dari penjelasan di atas, dapatlah ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik adalah bentuk pelayanan yang disediakan oleh negara dan institusi lainnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Kebutuhan yang dimaksud dalam konteks ini bukanlah kebutuhan individu, tetapi kebutuhan yang bersifat umum seperti kebutuhan yang terkait dengan kependudukan, pendidikan, kesehatan, dan lain sebagainya.

Pelayanan publik juga berarti suatu bentuk layanan yang melibatkan beberapa unsur penting. Unsur-unsur yang ada tersebut berperan dalam memperkuat pelayanan yang diinginkan dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Menurut Barata (2018), ada empat unsur utama dalam proses pelayanan publik, antara lain:

1. Penyedia layanan, merujuk kepada pihak yang bertanggung jawab dalam memberikan jenis layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa barang (*goods*) maupun jasa (*services*).
2. Penerima layanan, merujuk kepada individu atau kelompok yang berperan sebagai konsumen atau pelanggan yang menerima layanan dari penyedia layanan.
3. Jenis layanan, merujuk kepada berbagai macam layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan.
4. Kepuasan pelanggan, bahwa dalam memberikan pelayanan, penyedia layanan harus mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama. Hal ini menjadi sangat penting karena tingkat kepuasan pelanggan seringkali berhubungan erat dengan standar kualitas barang atau jasa yang mereka perlukan. Oleh karena itu, fokus utama penyedia layanan adalah mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi

Menurut Moenir, terdapat beberapa unsur yang penting dalam pelayanan, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem, prosedur, serta metode.

Dalam konteks pelayanan, penting untuk memiliki informasi, prosedur, dan metode yang mendukung kelancaran dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

2. Perilaku personil.

Perilaku pelaksana layanan atau aparatur dalam memberikan pelayanan memiliki peran yang penting. Aparatur publik perlu menunjukkan sikap yang profesional, disiplin, dan terbuka terhadap kritik yang diberikan oleh publik.

3. Profesionalisme.

Pelayanan yang baik juga ditandai dengan tingkat profesionalisme yang tinggi. Para pelaku pelayanan harus memiliki kompetensi yang memadai dan terus menerus meningkatkan kualitas pelayanan.

4. Sarana dan prasarana.

Pelayanan yang efektif membutuhkan adanya peralatan, ruang kerja, dan fasilitas pelayanan yang memadai.

5. Masyarakat sebagai konsumen.

Dalam konteks pelayanan, masyarakat sebagai konsumen tentu memiliki keberagaman baik dalam tingkat pendidikan maupun perilaku. Oleh karena itu, pelayanan yang baik harus dapat mengakomodasi kebutuhan dan karakteristik yang berbeda-beda dari masyarakat.

Dalam praktek pelayanan publik, terdapat kebutuhan akan informasi yang jelas, prosedur yang mudah dipahami, serta saling pengertian antara pemberi dan penerima layanan. Hal ini penting untuk menciptakan pelayanan yang teratur dan efektif. Selain itu, unsur personil juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam pelayanan publik. Keahlian personil dalam bidangnya dapat memastikan pelaksanaan tugas yang baik, disiplin kerja, dan memberikan pelayanan yang optimal.

Salah satu unsur penting lainnya adalah sarana dan prasarana, yang berperan dalam mempermudah pemberi

pelayanan untuk memberikan layanan optimal kepada masyarakat. Keberadaan sarana dan prasarana yang baik juga membuat masyarakat merasa aman dan nyaman, karena fasilitas tersebut dapat menunjang kualitas pelayanan. Masyarakat sendiri juga merupakan unsur yang terlibat dalam pelayanan publik, karena mereka adalah pengguna layanan. Oleh karena itu, masyarakat memiliki hak untuk menerima pelayanan yang terbaik.

Kasmir (2017) menggarisbawahi sejumlah unsur krusial dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif.

1. Ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas

Ini merujuk pada pentingnya memiliki personel yang terlatih, berkualitas, dan kompeten dalam menjalankan tugas-tugasnya. Tenaga kerja yang berkualitas mampu memberikan layanan yang memenuhi standar dan memuaskan kebutuhan masyarakat.

2. Ketersediaan fasilitas dan infrastruktur yang memadai

Fasilitas dan infrastruktur yang memadai merupakan dasar dari pelayanan yang efektif. Hal ini mencakup berbagai aspek, mulai dari sarana fisik hingga teknologi yang diperlukan untuk mendukung proses pelayanan.

3. Menunjukkan tanggung jawab kepada setiap pelanggan dari awal hingga akhir

Ini menekankan pentingnya memberikan perhatian penuh dan menyeluruh kepada setiap pelanggan mulai dari permintaan awal hingga pemenuhan kebutuhan mereka. Tanggung jawab ini mencakup semua tahap proses pelayanan.

4. Dapat memberikan pelayanan dengan cepat dan akurat
Pelayanan yang cepat dan akurat sangat penting dalam memenuhi harapan pelanggan dan membangun kepercayaan terhadap lembaga atau instansi yang memberikan layanan.
5. Dapat berkomunikasi dengan baik
Kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik dengan pelanggan merupakan landasan dari interaksi yang efektif. Komunikasi yang jelas dan transparan dapat mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
6. Menjamin kerahasiaan di setiap transaksi yang terjadi
Kerahasiaan merupakan hak mendasar pelanggan. Menjamin kerahasiaan dalam setiap transaksi atau interaksi dengan pelanggan adalah penting untuk membangun kepercayaan dan menjaga privasi mereka.
7. Memiliki tingkat pengetahuan dan keterampilan yang baik
Personel yang memberikan layanan publik harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup dalam bidangnya agar dapat memberikan solusi yang efektif dan memuaskan bagi pelanggan.
8. Berusaha selalu memahami berbagai kebutuhan konsumen
Penting untuk senantiasa berupaya memahami kebutuhan dan harapan pelanggan agar pelayanan yang diberikan dapat relevan dan bermanfaat bagi mereka.
9. Dapat membangun kepercayaan dengan pelanggan
Membangun kepercayaan dengan pelanggan adalah kunci dalam menjaga hubungan yang baik dan memastikan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Kepercayaan merupakan aset berharga yang harus dijaga dan diperkuat secara berkelanjutan.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur pelayanan publik diharapkan dapat saling mendukung dan berperan penting dalam menjalankan pelayanan publik. Unsur-unsur tersebut meliputi penyedia layanan, penerima layanan, jenis pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Untuk mencapai keseimbangan yang baik, penyedia layanan harus bekerja secara profesional dan menjalankan prosedur pelayanan yang ada, sedangkan masyarakat selaku penerima layanan harus menjalankan kewajiban untuk mematuhi aturan dan prosedur serta mendapatkan hak-hak sebagai penerima layanan.

Untuk mencapai kepuasan publik melalui pelayanan yang optimal bagi penerima pelayanan, penyelenggara pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan yang diatur dalam Keputusan MENPAN Nomor 17 Tahun 2017. Berikut adalah ringkasan dari asas-asas tersebut:

1. Asas Transparansi

Asas ini menegaskan pentingnya keterbukaan informasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pihak yang menyediakan layanan harus memberikan informasi yang mudah diakses oleh semua pihak yang membutuhkan, serta menyediakan informasi yang memadai dan mudah dipahami. Transparansi memungkinkan terciptanya kepercayaan antara penyelenggara dan penerima layanan, serta memungkinkan masyarakat untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik.

2. Asas Akuntabilitas

Asas ini menekankan pentingnya penegakan pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan pelayanan

publik. Penyelenggara pelayanan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Akuntabilitas ini menciptakan dasar yang kuat untuk mencegah penyalahgunaan kekuasaan dan penyelewengan dalam pengelolaan pelayanan publik.

3. Asas Kondisional

Asas ini menekankan pentingnya penyesuaian pelayanan dengan kondisi dan kemampuan baik dari pemberi maupun penerima layanan. Penyelenggara pelayanan harus memperhatikan prinsip efisiensi dalam memberikan pelayanan agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan sumber daya yang tersedia secara optimal.

4. Asas Partisipatif

Asas ini menggarisbawahi pentingnya peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Masyarakat didorong untuk berperan serta dengan memberikan masukan, aspirasi, serta kebutuhan mereka dalam proses pengambilan keputusan terkait pelayanan publik. Partisipasi masyarakat memungkinkan terciptanya kebijakan dan program yang lebih relevan dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

5. Asas Kesamaan Hak

Asas ini menjamin bahwa pelayanan publik harus memberikan perlakuan yang sama kepada semua penerima layanan tanpa adanya diskriminasi berdasarkan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi. Hal ini

mencerminkan prinsip keadilan dan non-diskriminasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

6. Asas Keseimbangan Hak dan Kewajiban

Asas ini menekankan pentingnya adanya keseimbangan antara hak dan kewajiban antara pemberi dan penerima layanan publik. Pemberi dan penerima pelayanan publik harus saling memenuhi hak dan kewajiban yang telah ditetapkan dalam rangka menciptakan hubungan yang seimbang dan saling menguntungkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Pasal 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mengatur 12 asas penyelenggaraan pelayanan publik, yaitu:

1. Asas kepentingan umum
2. Asas kepentingan hukum
3. Asas kesamaan hak
4. Asas keseimbangan hak dan kewajiban
5. Asas keprofesionalan
6. Asas partisipasif
7. Asas persamaan perlakuan/tidak diskriminatif
8. Asas keterbukaan
9. Asas akuntabilitas
10. Asas ketepatan waktu
11. Asas kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.
12. Asas fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan.

Adapun prinsip-prinsip dalam penyelenggaraan pelayanan penyelenggaraan pelayanan yang semestinya menjadi perhatian pemerintah (Ratinto dan Winarsih, 2020) yaitu :

1. Memiliki rasa empati terhadap pengguna layanan. di mana pegawai yang bertugas melayani urusan perizinan harus mampu berempati dengan masyarakat yang menggunakan layanan tersebut.
2. Menerapkan pembatasan prosedur seefisien mungkin, dengan konsep “*one stop shop*” yang benar-benar diadopsi, sehingga proses menjadi lebih singkat.
3. Menyediakan tata cara pelayanan yang jelas dan sederhana, serta mengkomunikasikannya kepada masyarakat pengguna layanan.
4. Meminimalkan persyaratan dalam pengurusan pelayanan sehingga yang dipersyaratkan benar-benar hal yang dibutuhkan..
5. Menentukan wewenang pegawai yang memberikan layanan dengan jelas melalui pembuatan bagan tugas serta pendistribusian wewenang.
6. Menerapkan asas transparansi terhadap biaya-biaya pelayanan.
7. Adanya kepastian jadwal dan lamanya waktu pelayanan sehingga masyarakat dapat memprediksi waktu penyelesaian urusannya.
8. Formulir didesain seefisien mungkin, singkat serta jelas dan dapat dipergunakan untuk berbagai kebutuhan pelayanan.
9. Memperhatikan masa berlakunya sebuah izin.
10. Adanya kejelasan antara hak serta kewajiban baik bagi *providers* maupun bagi *costumers* serta dilengkapi dengan kejelasan sanksi ataupun gani rugi.
11. Meningkatkan efektivitas dalam penanganan complain dan keluhan masyarakat.

Pelayanan publik merupakan kepentingan yang vital sehingga hal tersebut data bertransformasi lebih cepat ketika ingin terus mendapatkan kepercayaan dan dukungan masyarakat serta dari warga negara. Hal ini menyangkut bagaimana organisasi pelayanan publik diorganisir dan dikelola, bagaimana pelayanan dirancang dan diberikan, serta bagaimana fungsi dukungan yang perlu dilakukan untuk memenuhi standar tertinggi. Oleh karena itu pelayanan publik wajib mempunyai standar pelayanan yang dipublikasikan sebagai garansi adanya kepastian bagi penerima layanan. Standar pelayanan sendiri merupakan suatu ukuran yang diformalkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang harus dipatuhi oleh pemberi dan atau penerima pelayanan.

Adapun standar pelayanan publik menurut Undang-undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, standar pelayanan publik adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah terjangkau dan terukur. Standar pelayanan publik yang dimaksud meliputi berbagai komponen sebagai berikut (KEPMENPAN Nomor 17 Tahun 2017):

1. Dasar hukum, merupakan peraturan perundang-undangan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan.
2. Persyaratan, merupakan syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan pada setiap jenis pelayanan publik baik secara teknis maupun juga secara administrative.
3. Sistem, mekanisme serta prosedur, merupakan tata cara pelayanan yang dibakukan baik bagi pembuat atau pemberi

pelayanan, maupun kepada dan penerima pelayanan termasuk dalam hal pengaduan.

4. Jangka waktu penyelesaian, merupakan jangka waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian seluruh proses dari setiap jenis pelayanan.
5. Biaya atau tarif, merupakan nilai dari jasa layanan yang telah ditentukan dalam memperoleh jasa layanan berdasarkan persetujuan antara pihak penyelenggara layanan dengan pihak masyarakat sebagai penerima layanan..
6. Produk pelayanan, adalah output pelayanan baik yang diberikan dan maupun yang diterima berdasarkan ketentuan.
7. Sarana, prasarana dan fasilitas, adalah segala sesuatu yang menyangkut peralatan dan perlengkapan kerja dalam menyelenggarakan pelayanan. dan fasilitas yang diperlukan dalam penyelenggaraan pelayanan,
8. Kompetensi peaksana, adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan dan pengalaman
9. Pengawasan internal, adalah system pengendalian intern, dan pengawasan langsung yang dilakukan oleh pimpinan satuan kerja atau atasan langsung pelaksana
10. Penanganan pengaduan, saran dan masukan, adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut
11. Jumlah pelaksana, adalah tersedianya pelaksana sesuai dengan beban kerja, informasi mengenai komposisi atau jumlah personel yang melaksanakan tugas sesuai pembagian dan uraian tugasnya.

12. Jaminan pelayanan, adalah memberikan kepastian pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan
13. Jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan, adalah dalam bentuk komitmen untuk memberikan rasa aman, bebas dari bahaya dan resiko keragu-raguan
14. Evaluasi kinerja pelaksana, adalah penilaian untuk mengetahui seberapa jauh pelaksanaan kegiatan sesuai dengan standar pelayanan.

Dalam pelaksanaan, penetapan dan penerapan standar pelayanan, untuk setiap jenis pelayanan sekurang-kurangnya meliputi 14 komponen tersebut. Apabila dipandang perlu, sesuai dengan karakteristik pada jenis atau penyelenggaraan pelayanan tertentu, maka dimungkinkan untuk menambah atau melengkapi komponen lain dalam pengembangan standar pelayanan.

Selanjutnya, terdapat Hak dan Kewajiban bagi masyarakat dalam konteks standar pelayanan. Berdasarkan Undang-undang Standar Pelayanan Publik, masyarakat berhak:

1. Mengetahu kebenaran standar pelayanan
2. Mengawasi pelaksanaan standar pelayanan
3. Mendapat tanggapan terhadap pengaduan yang diajukan
4. Mendapat advokasi, perlindungan dan/atau pemenuhan pelayanan
5. Memberitahukan kepada pimpinan penyelenggara untuk memperbaiki pelayanan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai standar pelayanan

6. Memberitahukan kepada pelaksana untuk memperbaiki pelayanan apabila pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan standar pelayanan
7. Mengadukan pelaksana yang melakukan penyimpangan standar pelayanan dan tidak memperbaiki pelayanan, kepada penyelenggara dan ombudsman
8. Mengadukan penyelenggara yang melakukan penyimpangan standar pelayanan dan tidak memperbaiki pelayanan kepada Pembina penyelenggara dan ombudsman
9. Mendapat pelayanan yang berkualitas sesuai dengan asas dan tujuan pelayanan.

Sedangkan di sisi lain, masyarakat juga berkewajiban:

1. Mematuhi dan memenuhi ketentuan sebagaimana dipersyaratkan dalam standar pelayanan
2. Ikut menjaga terpeliharanya sarana, prasarana, dan fasilitas pelayanan publik
3. Berpartisipasi aktif dan mematuhi peraturan yang terkait dengan penyelenggaraan pelayanan publik.

Pelayanan publik tentunya tidak dilakukan secara asal-asalan. Maka dari itu dirasa perlu melakukan suatu kegiatan untuk menghindari justifikasi/penilaian sepihak yang cenderung subjektif dari perspektif penyelenggara/pemberi layanan. Hal ini dalam rangka memenuhi standar pelayanan dari mereka kepada masyarakat sebagai *user*-nya. Berdasarkan filosofi tersebut, pemerintah telah mengeluarkan regulasi untuk melakukan suatu kegiatan secara berkala, yang disebut sebagai *survey* kepuasan masyarakat.

Survey kepuasan masyarakat adalah kegiatan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat/indeks

kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik. Urgensi pelaksanaan survey kepuasan masyarakat ini selain untuk mengukur kepuasan masyarakat sebagai pengguna pelayanan, juga meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik. Mengingat manfaat dari hasil survey kepuasan masyarakat ini diharapkan dapat :

1. Memberikan informasi mengenai kelemahan atau kekuatan dari masing-masing unit penyelenggara pelayanan publik
2. Mengukur secara beralas penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh unit pelayanan publik
3. Menjadi bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil langkah perbaikan pelayanan
4. Sebagai umpan balik dalam memperbaiki kualitas pelayanan.

Tujuan dari survey kepuasan masyarakat ini adalah untuk memperoleh suatu gambaran/pendapat masyarakat tentang kualitas pelayanan publik. Manfaatnya sebagai bahan untuk menetapkan kebijakan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Sedangkan sasaran survey kepuasan masyarakat adalah untuk memperoleh dan mengevaluasi tingkat kerja unit layanan instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, mendorong tumbuhnya inovasi untuk penataan system, mekanisme dan prosedur pelayanan sehingga pelayanan kepada masyarakat dapat dilaksanakan secara lebih berkualitas, berdaya guna dan berhasil guna serta mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam mengevaluasi dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menetapkan tujuan penyelenggaraan pelayanan publik sebagai berikut:

1. Mengatur batasan dan hubungan yang jelas mengenai hak, tanggung jawab, kewajiban, dan kewenangan semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
2. Menjamin sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang sesuai dengan asas-asas umum pemerintahan dan korporasi yang baik.
3. Memastikan penyelenggaraan pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku
4. Melindungi dan memberikan kepastian hukum bagi masyarakat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.

Berdasarkan uraian konsep-konsep dan teori dalam tinjauan pustaka yang relevan dalam penulisan strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik maka penulisan ini megadopsi strategi yang dikemukakan oleh David Orsobrne dengan menggunakan beberapa pendekatan sebagai aspek-aspek yang dilakukan untuk menetapkan strategi yang tepat dalam peningkatan kualitas pelayanan publik termasuk inovasi yang tercipta sebagai salah satu bentuk strategi seperti transformasi pelayanan publik berbasis *e-government*.

Pelayanan publik telah mengalami metamorfosa dalam 3 (tiga) perkembangan yaitu: *street level*, *screen level* dan *system level bureaucracy* (Boven dalam (Chazienal Ulum, 2018). Perkembangan *pertama*, yang dikenal sebagai *street level*, menggambarkan situasi di mana pelaksana pelayanan publik di lapangan adalah pejabat publik yang langsung berinteraksi dengan masyarakat atau pengguna layanan. Para pejabat ini berada di garis depan dalam menyediakan layanan dan menangani beragam permintaan, keluhan, dan kebutuhan masyarakat. Namun, salah satu tantangan yang muncul dalam level ini adalah kewenangan yang dirasa terlalu besar oleh para pejabat dalam menafsirkan dan mengimplementasikan regulasi yang ada. Para pejabat lapangan sering kali dihadapkan pada situasi kompleks di lapangan yang membutuhkan keputusan cepat dan tepat. Namun, kewenangan yang besar ini dapat menjadi bumerang jika tidak diiringi dengan panduan yang jelas dan pengawasan yang memadai. Keleluasaan dalam menafsirkan regulasi juga dapat menyebabkan ketidakpastian dan ketidakadilan dalam pelayanan, terutama jika keputusan tersebut bersifat subjektif.

Perkembangan *kedua* dalam evolusi pelayanan publik, yang dikenal sebagai *screen level*, mencerminkan pergeseran dari interaksi langsung dengan pejabat lapangan menjadi lebih terfokus pada penggunaan teknologi, terutama komputer. Dalam tahap ini, pejabat lapangan digantikan oleh sistem

komputer yang telah dipasang berbagai program aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Data yang diperlukan hanya perlu dimasukkan ke dalam sistem, dan keputusan dapat diambil secara otomatis oleh program tersebut. Perkembangan teknologi dan otomatisasi dalam pelayanan publik membawa potensi pengembangan yang terus meningkat. Dengan menggunakan komputer dan aplikasi yang relevan, banyak tugas administratif rutin dapat diotomatisasi, memungkinkan pejabat lapangan untuk mengalihkan fokus mereka ke pengambilan keputusan yang lebih strategis dan kompleks. Ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik, tetapi juga dapat meningkatkan akurasi dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat secara keseluruhan. Dengan memanfaatkan teknologi secara optimal, pemerintah dapat menciptakan sistem pelayanan yang lebih responsif, efisien, dan dapat diandalkan bagi masyarakat.

Dalam konteks *street level bureaucracy*, pejabat lapangan tetap berperan penting dalam pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan aspek humanis sebagai sebuah determinan. Meskipun otomatisasi dan penggunaan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) semakin meningkat, penting untuk tetap mengakui nilai-nilai manusiawi dalam proses pengambilan keputusan. Pejabat lapangan memiliki pemahaman yang mendalam tentang konteks lokal dan kebutuhan masyarakat yang mereka layani. Meskipun teknologi dapat menyediakan data dan informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan, aspek humanis seperti empati, penilaian etika, dan pertimbangan sosial tetap menjadi hal yang tak tergantikan. Keputusan yang diambil oleh

pejabat lapangan tidak hanya didasarkan pada data, tetapi juga dipengaruhi oleh pengalaman langsung mereka dalam berinteraksi dengan masyarakat, serta pemahaman mendalam tentang nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam lingkungan mereka.

Sebagai contoh, seorang petugas layanan publik di kantor desa mungkin menggunakan teknologi untuk mengakses data tentang penduduk setempat dan mengidentifikasi kelompok-kelompok yang membutuhkan bantuan sosial. Namun, keputusan tentang alokasi sumber daya dan pelayanan yang diberikan masih sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan empati petugas terhadap kebutuhan serta kondisi sosial-ekonomi masyarakat yang dilayani.

Perkembangan yang *ketiga*, yaitu *system level bureaucracy*, mencerminkan langkah lebih lanjut dalam otomatisasi dan integrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pada tahap ini, komputer tidak lagi hanya dijalankan oleh manusia, melainkan oleh sistem yang terintegrasi antar komputer, instansi, bahkan departemen secara rasional. Pengguna berinteraksi dengan sistem yang telah dirancang dengan cermat di depan perangkat komputer masing-masing. Selanjutnya, sistem tersebut akan memproses secara otomatis dan mengirimkan hasilnya secara otomatis pula. Perkembangan ini menandai langkah maju dalam otomatisasi dan integrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan adopsi birokrasi tingkat sistem, proses pelayanan menjadi lebih efisien dan akurat. Data dapat diakses dan diproses dengan cepat dan otomatis, menghilangkan sebagian besar keterlambatan dan kesalahan yang mungkin terjadi akibat intervensi manusia.

Kemajuan ini membuka pintu untuk kolaborasi yang lebih baik antara berbagai instansi dan departemen pemerintah. Dengan sistem yang terintegrasi, informasi dapat bergerak dengan lancar antara unit-unit administratif, memungkinkan pertukaran data yang cepat dan akurat. Hal ini berpotensi meningkatkan koordinasi antarinstansi dan departemen, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan dan memberikan respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan masyarakat.

Walaupun sistem ini berbasis komputer dan otomatisasi, perlu diingat bahwa manusia tetap memainkan peran penting dalam penggunaan, pemeliharaan, dan pengawasan sistem ini. Kualitas data yang dimasukkan ke dalam sistem, kebijaksanaan dalam menginterpretasi hasil, serta pertimbangan etika dan kebijakan masih bergantung pada peran manusia. Sehingga, pengembangan sistem birokrasi tingkat sistem harus selalu mempertimbangkan kebutuhan dan kepentingan masyarakat serta memastikan bahwa teknologi diarahkan untuk mendukung tujuan pelayanan publik yang lebih baik.

Teknologi memiliki kekuatan pendorong yang sangat signifikan untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia, mendorong pertumbuhan ekonomi dan menciptakan peluang bagi setiap individu, perusahaan dan pemerintah/negara-negara di seluruh dunia, termasuk yang terkait dengan pelayanan publik. Konsepsi yang dihasilkan dari *e-government* secara umum merujuk utilisasi teknologi, informasi dan komunikasi dalam operasional pemerintah, sehingga pelayanan pemerintah disediakan secara elektronik (online). Defenisi yang lebih

khusus cukup sulit karena keterlibatan berbagai level pemerintahan dan dimensi layanan yang disediakan secara elektronik (Beymon Davies dalam (Chazienal Ulum, 2018).

Utilisasi teknologi digital oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi. *E-gove* merupakan penggunaan teknologi informasi, khususnya internet untuk memberikan layanan publik yang lebih baik, dekat dengan pelanggan, hemat biaya dan dengan cara yang berbeda namun lebih baik.

Selama ini telah terjadi peningkatan upaya pemerintah di seluruh dunia untuk berinovasi dalam pelayanan publik, salah satunya melalui *e-government*. Hal ini mengacu pada penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk merubah sector publik dalam melakukan perannya melayani konstituennya. *E-gove* diharapkan akan meningkatkan komunikasi dengan konstituen, meningkatkan proses demokrasi (Sinambela, 2017) dan mengurangi pengucian social yang dapat mengakibatkan kepuasan publik yang lebih tinggi. Terdapat beberapa tujuan utama yang diinginkan dalam implementasi *e-government*, yang telah diuraikan oleh Junaidi (2019), antara lain:

1. Peningkatan efisiensi pemerintahan

Salah satu tujuan utama *e-government* adalah untuk meningkatkan efisiensi dalam berbagai proses administratif pemerintahan. Dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi, banyak tugas-tugas administratif dapat diotomatisasi atau disederhanakan, mengurangi birokrasi dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai proses. Hal ini dapat menghasilkan penghematan biaya dan

sumber daya yang signifikan, serta mempercepat respons pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Penyediaan berbagai layanan publik secara lebih baik

E-government bertujuan untuk meningkatkan kualitas dan aksesibilitas layanan publik bagi masyarakat. Dengan memanfaatkan teknologi, layanan-layanan seperti pembayaran pajak, perizinan, pendidikan, kesehatan, dan lainnya dapat disediakan secara lebih efisien dan mudah diakses oleh masyarakat. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan masyarakat serta mempercepat pemenuhan kebutuhan dan hak-hak mereka.

3. Pemberian akses informasi publik secara lebih luas

Salah satu aspek penting dari *e-government* adalah meningkatkan aksesibilitas informasi publik bagi masyarakat. Melalui portal-portal online dan platform-platform *e-government*, masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi tentang kebijakan, program-program pemerintah, data statistik, dan berbagai informasi penting lainnya. Ini memungkinkan transparansi yang lebih besar dalam tata kelola pemerintahan dan memberikan masyarakat akses yang lebih besar untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

4. Mewujudkan manajemen pemerintahan yang lebih transparan dan bertanggung jawab

E-government bertujuan untuk menciptakan lingkungan pemerintahan yang lebih transparan dan bertanggung jawab. Dengan menyediakan akses terbuka terhadap informasi, kebijakan, dan keputusan pemerintah, serta memungkinkan partisipasi aktif masyarakat dalam

proses pembuatan keputusan, *e-government* dapat membantu membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Selain itu, dengan memperkenalkan sistem-sistem pengawasan dan pelaporan yang efektif, *e-government* juga dapat membantu memastikan akuntabilitas dan tanggung jawab pemerintah terhadap keputusan dan tindakan mereka.

Meskipun *e-government* menawarkan berbagai potensi keuntungan, seperti efisiensi dan aksesibilitas yang lebih baik terhadap layanan publik, tidak selalu dapat dipastikan bahwa warga akan langsung menyadari manfaatnya. Dalam banyak kasus, lambatnya adopsi atau penerimaan terhadap layanan *e-government* telah dilaporkan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk kurangnya kesadaran akan manfaatnya, keterbatasan akses teknologi, atau ketidakpercayaan terhadap keamanan dan privasi data dalam penggunaan layanan tersebut.

Untuk meningkatkan penerimaan dan adopsi *e-government* oleh warga, penting bagi pengembangan *e-government* untuk tidak hanya memperhatikan aspek teknis infrastruktur, tetapi juga memperhitungkan aspek-aspek sosial yang terlibat. Ini termasuk mempertimbangkan peran serta dan partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan dan implementasi layanan *e-government*. Diperlukan pendekatan yang inklusif dan berkelanjutan yang melibatkan warga sebagai pemangku kepentingan aktif dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi inisiatif *e-government*. Selain itu, penting juga untuk memberikan edukasi dan dukungan yang cukup kepada masyarakat agar

mereka dapat memahami manfaat dan cara penggunaan layanan *e-government* dengan lebih baik. Dengan demikian, upaya pengembangan *e-government* dapat lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat secara menyeluruh.

Saat ini sudah ada kecenderungan melibatkan warga dalam pengambalan keputusan pemerintah. Partisipasi warga dalam pengambilan keputusan publik diharapkan mengarah pada perumusan kebijakan yang lebih komprehensif dan lebih baik didasarkan pada kebutuhan warga. Sehingga melalui partisipasi ini, warga juga dapat merasakan kepemilikan terhadap hasil layanan dan kebijakan *e-government*. Bagi administrator publik yang bersangkutan wajib memiliki keterampilan memulai, memfasilitasi, dan mengelola partisipasi dan kemampuan komunikasi untuk berinteraksi dengan warga. Selanjutnya Lembaga pemerintah terkait dapat memfasilitasi warga dan administrator publik untuk terlibat.

A. Peran Lembaga Pelayanan Publik dalam Masyarakat

Peran Lembaga Pelayanan Publik, termasuk kantor kecamatan, sangat vital dalam memastikan kepuasan dan kesejahteraan masyarakat. Dalam kata-kata Kofi Annan, “Pelayanan publik yang baik adalah hak asasi manusia. Ini membuat perbedaan antara kemiskinan dan kemakmuran, antara kesengsaraan dan harapan.” Kutipan ini mencerminkan esensi dari peran lembaga pelayanan publik dalam masyarakat.

Kantor kecamatan, sebagai bagian dari lembaga pelayanan publik, menjadi ujung tombak dalam menyediakan beragam layanan esensial kepada masyarakat di tingkat lokal. Dari pendaftaran penduduk hingga administrasi perijinan, keberadaan kantor kecamatan memberikan akses yang mudah bagi warga untuk mendapatkan layanan publik yang mereka butuhkan. Dalam konteks ini, kantor kecamatan berfungsi sebagai jembatan antara pemerintah daerah dan masyarakat. Selain itu, kantor kecamatan juga memiliki peran penting dalam memfasilitasi partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Melalui forum-forum seperti Musyawarah Desa (Musdes) atau Musyawarah Kelurahan (Muskeldes), kantor kecamatan memungkinkan warga untuk mengungkapkan aspirasi, masalah, dan kebutuhan mereka. Dengan demikian, kantor kecamatan tidak hanya menyediakan layanan, tetapi juga menjadi wadah untuk pengembangan partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan lokal.

Pentingnya peran kantor kecamatan dalam masyarakat tercermin dalam kemampuannya untuk menangani berbagai masalah dan keluhan yang dihadapi oleh warga sehari-hari. Dari masalah administratif hingga konflik sosial, kantor kecamatan bertindak sebagai mediator dan penyelesaian masalah yang dapat diandalkan oleh masyarakat setempat. Melalui pendekatan yang inklusif dan responsif, kantor kecamatan membantu menjaga ketertiban, keadilan, dan kesejahteraan di tingkat komunitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kantor kecamatan, sebagai salah satu bentuk lembaga pelayanan publik, memiliki peran sentral dalam memastikan pelayanan yang berkualitas, akses yang mudah, partisipasi yang inklusif, dan penyelesaian masalah yang efektif untuk masyarakat. Melalui upaya ini, mereka berkontribusi secara signifikan dalam membangun masyarakat yang lebih adil, aman, dan sejahtera.

B. Kolaborasi Antar Lembaga Pelayanan Publik

Kantor kecamatan sering kali menjadi titik awal kolaborasi antar lembaga pelayanan publik di tingkat lokal. Dengan posisinya yang strategis sebagai penghubung antara pemerintah daerah dan masyarakat, kantor kecamatan memainkan peran sentral dalam memfasilitasi kerja sama antarlembaga. Misalnya, dalam penyelesaian masalah administratif yang melibatkan lebih dari satu sektor, kantor kecamatan dapat mengkoordinasikan upaya dari berbagai lembaga terkait untuk mencapai solusi yang efektif dan efisien.

Kolaborasi antar lembaga pelayanan publik juga membuka peluang untuk berbagi sumber daya dan pengalaman.

Misalnya, jika sebuah lembaga memiliki keahlian khusus dalam suatu bidang, mereka dapat berkolaborasi dengan lembaga lain yang membutuhkan bantuan dalam hal tersebut. Dengan saling membantu, lembaga-lembaga ini dapat meningkatkan kapasitas mereka sendiri dan memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat. Selain itu, kolaborasi antar lembaga pelayanan publik juga memungkinkan pertukaran informasi yang lebih efektif. Dengan berbagi data dan pengalaman, lembaga-lembaga ini dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang tantangan yang dihadapi dan menciptakan solusi yang lebih inovatif. Dengan demikian, kolaborasi ini bukan hanya menguntungkan lembaga itu sendiri, tetapi juga masyarakat secara keseluruhan.

Dalam konteks globalisasi dan kompleksitas tantangan yang dihadapi, kolaborasi antar lembaga pelayanan publik menjadi semakin penting. Dengan bekerja bersama-sama, lembaga-lembaga ini dapat menciptakan dampak yang lebih besar dan lebih berkelanjutan bagi masyarakat yang mereka layani. Oleh karena itu, kolaborasi harus dijadikan prioritas dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik.

C. Tantangan dalam Keterkaitan Lembaga Pelayanan Publik

Kolaborasi antar lembaga pelayanan publik, termasuk kantor kecamatan, merupakan sebuah jalan untuk mencapai tujuan bersama dalam memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Namun, seperti yang diungkapkan oleh

Robert Baden-Powell, “*The main object of the Scout training is to help boys develop a character that will make them good citizens.*” Kutipan ini menyoroti pentingnya karakter dalam membentuk kolaborasi yang sukses, karena tantangan yang dihadapi dalam kolaborasi antar lembaga pelayanan publik dapat membutuhkan kualitas kepemimpinan dan kerja tim yang kuat.

Salah satu tantangan utama dalam kolaborasi antar lembaga pelayanan publik adalah koordinasi. Setiap lembaga memiliki tugas dan tanggung jawabnya sendiri, dan koordinasi yang buruk bisa menghambat efisiensi dan efektivitas pelayanan. Misalnya, dalam menangani masalah yang melibatkan lebih dari satu lembaga, seperti perizinan usaha yang melibatkan kantor kecamatan, dinas perizinan, dan dinas lingkungan hidup, koordinasi yang baik diperlukan agar proses berjalan lancar tanpa tumpang tindih atau kebingungan.

Perbedaan budaya dan kepentingan antar lembaga juga menjadi tantangan dalam kolaborasi. Setiap lembaga memiliki kebijakan, prosedur, dan kepentingan sendiri, yang bisa bertentangan dengan lembaga lain. Misalnya, kantor kecamatan mungkin memiliki prioritas yang berbeda dengan dinas kesehatan dalam hal alokasi anggaran atau penanganan masalah kesehatan masyarakat. Ini bisa menjadi hambatan dalam mencapai kesepakatan atau menyatukan visi dalam pelayanan publik. Selain itu, kurangnya komunikasi dan kepercayaan antar lembaga juga dapat menghambat kolaborasi yang efektif. Tanpa saling memahami dan mempercayai satu sama lain, lembaga-lembaga tersebut mungkin enggan untuk

berbagi informasi atau sumber daya, yang pada gilirannya dapat menghambat kemajuan dalam mencapai tujuan bersama. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan upaya nyata untuk membangun hubungan yang kuat antar lembaga dan mempromosikan budaya kolaboratif. Penting bagi pemimpin lembaga untuk memfasilitasi dialog terbuka dan membangun kepercayaan di antara anggota tim. Selain itu, perlu adanya mekanisme koordinasi yang jelas dan efisien, serta pembangunan kapasitas untuk memperkuat kerjasama antarlembaga. Dengan demikian, kolaborasi antar lembaga pelayanan publik dapat menjadi lebih produktif dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat yang dilayani.

D. Strategi Mengatasi Tantangan

Kolaborasi antar lembaga pelayanan publik adalah sebuah konsep yang penting dalam memastikan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Namun, dalam praktiknya, kolaborasi ini seringkali dihadapkan pada sejumlah tantangan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan utama dalam keterkaitan lembaga pelayanan publik, termasuk kantor kecamatan, adalah masalah koordinasi dan komunikasi antar lembaga. Ketika berbagai lembaga bekerja secara terpisah tanpa koordinasi yang baik, hal ini dapat menyebabkan tumpang tindih dalam tugas dan tanggung jawab, serta kurangnya sinergi antarlembaga.

Dalam menghadapi tantangan ini, diperlukan strategi yang efektif. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah memperkuat mekanisme koordinasi dan komunikasi antar

lembaga. Dengan adanya mekanisme yang baik, lembaga-lembaga tersebut dapat saling berbagi informasi, merencanakan kegiatan bersama, dan menyelesaikan masalah secara kolaboratif.

Selain itu, penting juga untuk membangun budaya kerja yang inklusif dan saling mendukung di antara lembaga-lembaga pelayanan publik. Dengan menciptakan lingkungan yang inklusif, setiap anggota lembaga merasa dihargai dan didukung untuk berkontribusi secara maksimal. “Budaya kerja yang inklusif akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk terjalinnya kolaborasi yang produktif antar lembaga pelayanan publik,” Selain itu, budaya saling mendukung akan memperkuat rasa kebersamaan dan kerjasama di antara lembaga-lembaga tersebut, sehingga kolaborasi dapat berjalan lebih harmonis.

Dengan diterapkannya strategi-strategi tersebut, kolaborasi antar lembaga pelayanan publik di kantor kecamatan dapat menjadi lebih produktif dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Dalam konteks ini, kolaborasi yang efektif antar lembaga dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mempercepat penyelesaian masalah yang dihadapi warga, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Sebagai konklusi, kolaborasi antar lembaga pelayanan publik memiliki peran krusial dalam memastikan tercapainya tujuan utama pelayanan publik, yaitu memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif dan efisien.

Konsep ideal pelayanan publik dari perspektif *New Public Service* (NPS) merupakan upaya yang holistik untuk meningkatkan kualitas layanan publik dengan memperhatikan aspek-aspek yang beragam, termasuk integritas, akuntabilitas, responsivitas, dan keterlibatan masyarakat. Dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan, pendekatan ini dapat dianalisis menggunakan konsep *Five Strategies Osborne*.

1. Strategi Inti

Fokus pada pengembangan visi dan misi yang jelas dalam penyelenggaraan layanan publik. Ini melibatkan pengidentifikasian kebutuhan masyarakat, penetapan tujuan yang terukur, dan pembangunan infrastruktur yang memadai untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Misalnya, dengan mengidentifikasi kebutuhan utama masyarakat, seperti layanan kesehatan atau pendidikan, dan memastikan bahwa sumber daya dan kebijakan yang tepat diterapkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2. Strategi Konsekuensi

Melibatkan pengembangan sistem insentif dan penegakan hukum yang efektif untuk mendorong kinerja yang baik dalam penyelenggaraan layanan publik. Ini mencakup pengembangan sistem reward dan punishment yang adil untuk mendorong para penyelenggara layanan publik agar bertanggung jawab dan efisien dalam tugas

mereka. Contohnya, pemberian penghargaan atau pengakuan kepada unit layanan yang berhasil mencapai target kinerja tertentu, sekaligus penerapan sanksi yang sesuai bagi unit yang gagal memenuhi standar layanan.

3. Strategi Pengendalian (Kontrol)

Mengacu pada penggunaan instrumen kontrol dan pengawasan yang efektif untuk memastikan akuntabilitas dalam penyelenggaraan layanan publik. Hal ini melibatkan pengembangan mekanisme pengawasan internal dan eksternal, termasuk audit, evaluasi kinerja, dan laporan transparan kepada publik. Dengan adanya kontrol yang ketat, seperti audit rutin dan mekanisme pelaporan yang terbuka, diharapkan dapat mencegah terjadinya penyalahgunaan kekuasaan atau penyelewengan dalam pelayanan publik.

4. Strategi Budaya

Mendorong terciptanya budaya organisasi yang berorientasi pada pelayanan, partisipasi, dan inovasi. Ini melibatkan pembangunan kesadaran kolektif tentang pentingnya pelayanan publik yang berkualitas, serta promosi nilai-nilai seperti transparansi, integritas, dan keberagaman. Dengan memperkuat budaya organisasi yang pro-pelayanan, diharapkan setiap individu dalam organisasi akan terdorong untuk memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan kualitas layanan publik.

Dengan mengintegrasikan keempat strategi tersebut dalam penyelenggaraan layanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan, diharapkan dapat tercapai peningkatan signifikan dalam kualitas layanan yang diberikan

kepada masyarakat. Penting untuk terus memantau dan mengevaluasi implementasi strategi-strategi ini secara berkelanjutan guna memastikan bahwa tujuan *New Public Service* tercapai secara efektif dan efisien.

A. Strategi Inti dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Strategi inti merupakan suatu hal yang memegang peran penting dalam penyelenggaraan fungsi pemerintahan dalam hal pelaksanaan pelayanan public, karena dalam strategi inilah tujuan organisasi harus jelas. Dengan adanya tujuan yang sangat jelas dalam sebuah organisasi, anggotanya dapat mencapai tingkat kinerja yang sangat tinggi. Visi dan juga misi yang ditetapkan didalam sebuah organisasi pemerintah menjadi tahapan untuk mencapai tujuan dari organisasi itu dan secara efektif mengarahkan kinerja seluruh aparatur sebuah organisasi. Dengan demikian, kinerjaseluruh aparatur di sebuah organisasi tentu menjadi lebih fokus dan jelas. Strategi inti juga merupakan sebuah langkah untuk meningkatkan aktivitas pengarahan (*steering*) yang menjadi lebih baik lagi dalam pencapaian hasil yang diinginkan bersama.

Dalam pembahasan ini, dapat dilihat bahwa tujuan Kecamatan Polongbangkeng Selatan telah dijelaskan dengan jelas melalui visi yang dinyatakan: "Terdepan dalam pelayanan menuju masyarakat sejahtera berkeadilan, beriman, dan bertaqwa." Visi ini mencerminkan arah masa depan yang diinginkan oleh Kecamatan Polongbangkeng Selatan, serta menjadi panduan bagi tujuan-tujuan organisasi dan pemerintahannya.

Untuk mencapai visi tersebut, penting untuk merumuskan misi yang terukur dan berorientasi pada tindakan. Misi ini akan mengidentifikasi langkah-langkah konkret yang perlu diambil untuk merealisasikan visi tersebut. Misalnya, misi tersebut mungkin mencakup upaya untuk meningkatkan aksesibilitas layanan publik, memperkuat partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan, serta membangun infrastruktur yang mendukung kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Dengan memperhatikan visi dan misi yang telah ditetapkan, Kecamatan Polongbangkeng Selatan dapat mengarahkan upayanya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut dengan lebih efektif. Penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk masyarakat setempat, dalam proses perumusan dan implementasi visi dan misi tersebut. Kolaborasi yang kuat antara pemerintah dan masyarakat akan menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai visi pelayanan publik yang ideal sesuai dengan konsep New Public Service. Berikut adalah visi misi Kecamatan Polongbangkeng Selatan :

Tabel 8.1 Visi Misi Kecamatan Polongbangkeng Selatan

Visi	Misi	Keterangan
Terdepan dalam pelayanan menuju masyarakat sejahtera berkeadilan, beriman dan bertaqwa	Meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat	
	Meningkatkan perekonomian masyarakat	
	Meningkatkan ketertiban, keamanan dan keteneteraman di wilayah kecamatan pada	

Visi	Misi	Keterangan
	umumnya dan masyarakat pada umumnya	
	Meningkatkan pembangunan diberbagai sector	
	Meningkatkan kesejahteraan rakyat	

Dari analisis tabel yang disajikan, terlihat bahwa Pemerintah Kecamatan Polongbangkeng Selatan telah menggarisbawahi pentingnya kejelasan tujuan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Visi dan misi yang dirumuskan dengan jelas memberikan arah yang tegas bagi pemerintah kecamatan dalam upaya memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Visi yang menyatakan bahwa Kecamatan Polongbangkeng Selatan ingin menjadi "terdepan dalam pelayanan menuju masyarakat sejahtera berkeadilan, beriman, dan bertaqwa" menegaskan komitmen mereka untuk menjadi agen perubahan yang bertanggung jawab atas kesejahteraan dan keadilan bagi seluruh masyarakatnya. Sementara itu, misi yang mendukung visi tersebut, meskipun tidak tercantum dalam tabel, mungkin meliputi langkah-langkah konkret seperti meningkatkan aksesibilitas layanan publik, memperkuat partisipasi masyarakat, serta meningkatkan kualitas infrastruktur untuk mendukung kesejahteraan masyarakat.

Dengan memiliki visi dan misi yang jelas, Pemerintah Kecamatan Polongbangkeng Selatan dapat mengkoordinasikan upayanya secara efektif untuk mencapai tujuan-tujuan yang

telah ditetapkan. Kejelasan ini juga memungkinkan pemerintah kecamatan untuk mengkomunikasikan visi dan misi mereka dengan jelas kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya, sehingga menciptakan kesepahaman dan dukungan yang lebih besar dalam upaya mencapai pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada keadilan serta kesejahteraan masyarakat.

Sedangkan pada aspek kejelasan peran visi tersebut dapat memperkuat pemahaman mengenai peran yang harus dilakukan oleh pemerintah kecamatan dalam mencapai tujuan tersebut, seperti mengoptimalkan pengelolaan layanan publik dan meningkatkan aksesibilitas pelayanan bagi seluruh lapisan masyarakat. Gambaran misi yang diunjukkan dalam table 5, dapat mengidentifikasi kebutuhan dan potensi ekonomi di wilayah Kecamatan Polongbangkeng Selatan, sehingga pemerintah kecamatan dapat mengambil peran yang jelas dalam memfasilitasi pembangunan ekonomi lokal, seperti menyediakan pelatihan kewirausahaan, memperkuat hubungan antara pelaku usaha, dan mengoptimalkan sumber daya lokal. Selain itu juga menunjukkan bahwa pemerintah kecamatan memiliki peran dalam menjaga ketertiban dan keamanan di wilayah tersebut. Sehingga pemerintah kecamatan dapat menjalankan peran sebagai fasilitator dan koordinator dalam mengoordinasikan upaya-upaya pencegahan kejahatan, peningkatan keamanan, dan kerjasama dengan instansi terkait. Misi tersebut menunjukkan peran pemerintah kecamatan dalam memajukan pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dari perspektif kejelasan, visi yang dimiliki oleh Kecamatan Polongbangkeng Selatan menonjolkan pentingnya arah yang tegas dalam upaya memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Visi ini bukan hanya sekedar pernyataan aspiratif, tetapi juga menjadi panduan utama bagi pemerintah kecamatan dalam menetapkan prioritas dan strategi untuk meningkatkan kualitas layanan publik.

Dengan memiliki visi yang jelas, pemerintah kecamatan dapat memastikan bahwa semua keputusan dan langkah yang diambil selaras dengan tujuan akhir yang ingin dicapai. Visi seperti "terdepan dalam pelayanan menuju masyarakat sejahtera berkeadilan, beriman, dan bertaqwa" memberikan kerangka kerja yang kokoh untuk memastikan bahwa pelayanan publik tidak hanya efektif, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai keadilan dan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, keberadaan arah strategis yang telah ditetapkan memberikan landasan yang kuat bagi pemerintah kecamatan untuk mengidentifikasi langkah-langkah konkret yang perlu diambil guna mencapai visi tersebut. Dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, pemerintah kecamatan dapat mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien dan efektif, serta mengimplementasikan kebijakan dan program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, kejelasan visi dan arah strategis yang dimiliki oleh Kecamatan Polongbangkeng Selatan menjadi kunci dalam memastikan bahwa setiap tindakan yang diambil memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Hal ini tidak hanya membantu meningkatkan efektivitas pelayanan publik, tetapi juga meningkatkan

kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah kecamatan.

Hal ini juga didukung oleh wawancara yang dilakukan dengan Camat polongbangkeng Selatan Hedi Badang, S.Sos M.Si, yang mengatakan:

Semua kegiatan yang akan dijalankan utamanya berkaitan dengan pelayanan kepada masyarakat selalu bertolak pada tujuan utama yakni memberikan pelayanan yang cepat dan sebaik mungkin.

Pernyataan senada juga disampaikan oleh Kasi Pemerintahan, Safruddin, S.P:

Dalam memberikan pelayanan kami tidak pernah menunda-nunda, jadi pengurusan apa saja yang bisa diselesaikan pada saat itu juga langsung dikerjakan tanpa memandang siapa yang datang unuk dilayani dengan baik.

Dalam hal kejelasan peran Camat juga bisa memastikan bahwa setiap bagian atau unit memahami dan dapat melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik. Untuk hal ini Camat Polongbangkeng Selatan Hedi Badang, S.Sos, M.Si mengatakan bahwa :

Memberi kesempatan kepada setiap kepalas seksi dan staf dalam rapat Bersama semua ASN yang ada di Kecamatan agar memahami tugas dan tanggung jawab dengan mempertanyakan tugas dan fungsinya.

Berdasarkan pernyataan tersebut juga menggambarkan bahwa sebenarnya strategi inti yang meliputi aspek kejelasan tujuan, kejelasan arah dan peran telah berjalan dengan baik. Namun demikian keberhasilan masih perlu diperhatikan dengan beberapa tolok ukur yang bisa digunakan untuk melihat keberhasilan dalam menyelenggarakan pelayanan public. Berikut tolok ukur keberhasilan pelayanan public Kecamatan Polongbangkeng Selatan :

Tabel 8.2

Keberhasilan Kecamatan Polongbangkeng Selatan 2021-2022

No	Program	Pelaksanaan	Keterangan
1	Survei Kepuasan Masyarakat	Belum	Tidak diprogramkan
2	Pelayanan secara Online	Belum	Diprogramkan
3	Pelatihan	Sudah	Terlaksana

Perlu dipahami bahwa keberhasilan pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan masih memerlukan peningkatan, terutama dalam memaksimalkan beberapa tolok ukur yang tercantum dalam tabel tersebut. Salah satu aspek yang belum optimal adalah kurangnya pelaksanaan survei kepuasan masyarakat. Survei kepuasan masyarakat merupakan salah satu instrumen penting yang dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kecamatan sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

Ketika survei kepuasan masyarakat tidak diprogramkan atau dilaksanakan secara teratur, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya pemahaman tentang pandangan dan kebutuhan

masyarakat terhadap pelayanan publik yang ada. Tanpa data yang akurat tentang tingkat kepuasan dan harapan masyarakat, pemerintah kecamatan mungkin akan kesulitan untuk mengevaluasi kinerja mereka dengan objektif dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Oleh karena itu, penting bagi pemerintah kecamatan untuk memprioritaskan implementasi survei kepuasan masyarakat sebagai bagian dari strategi pengukuran kinerja mereka. Dengan melakukan survei secara berkala dan sistematis, pemerintah kecamatan dapat memperoleh masukan langsung dari masyarakat tentang keberhasilan dan kelemahan pelayanan publik yang ada. Informasi ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan, serta merumuskan strategi perbaikan yang lebih efektif dan berbasis data. Dengan demikian, melaksanakan survei kepuasan masyarakat secara rutin bukan hanya merupakan kewajiban bagi pemerintah kecamatan, tetapi juga merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa pelayanan publik yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat, serta dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap kinerja pemerintah kecamatan.

Perlu diperhatikan bahwa belum adanya implementasi pelayanan secara online menjadi satu kelemahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan. Pelayanan publik secara online memiliki potensi besar untuk meningkatkan aksesibilitas dan efisiensi layanan bagi masyarakat. Dengan layanan online, masyarakat memiliki kemampuan untuk mengakses layanan

secara cepat, mudah, dan ekonomis, tanpa harus menghadiri kantor camat secara fisik.

Keuntungan utama dari pelayanan online adalah mengurangi beban yang harus ditanggung oleh masyarakat dalam proses mendapatkan layanan publik. Dengan tidak perlu lagi mengunjungi kantor camat secara langsung, masyarakat dapat menghemat waktu dan tenaga yang sebelumnya diperlukan untuk melakukan perjalanan ke lokasi yang mungkin jauh atau sulit dijangkau. Selain itu, dengan pelayanan online, masyarakat juga dapat menghindari kesulitan yang mungkin timbul akibat kelengkapan dokumen yang belum terpenuhi, karena mereka dapat dengan cepat mendapatkan informasi dan panduan yang diperlukan melalui platform online tersebut.

Selain memberikan kemudahan bagi masyarakat, pelayanan publik secara online juga memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan. Dengan adopsi teknologi informasi dan komunikasi, proses administrasi dapat dilakukan secara otomatis dan terstruktur, mengurangi kemungkinan kesalahan dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai prosedur.

Oleh karena itu, penting bagi pemerintah kecamatan untuk mempertimbangkan implementasi pelayanan publik secara online sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas dan aksesibilitas layanan. Dengan memanfaatkan teknologi digital, pemerintah kecamatan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan, memperluas jangkauan layanan, dan meningkatkan kepuasan masyarakat secara keseluruhan.

Pada aspek evaluasi terhadap pelatihan yang sudah terlaksana juga belum dilakukan padahal evaluasi ini perlu untuk mengukur efektivitasnya dan menentukan apakah ada kebutuhan peningkatan atau pengembangan lebih lanjut. Hal lain yang berkaitan dengan evaluasi pelatihan yakni belum dilibatkannya peserta pelatihan dalam proses evaluasi untuk mendapatkan umpan balik langsung mengenai manfaat dan kekurangan pelatihan yang diberikan. Setiap pelatihan yang diadakan Kecamatan Polongbangkeng Selatan seyogyanya melakukan evaluasi baik pada saat pelatihan berlangsung maupun setelah pelatihan sehingga dapat diukur apakah pelatihan tersebut memberikan manfaat bagi pegawai yang mengikutinya agar bisa diterapkan dalam menjalankan tugas dan kewenangannya.

Berdasarkan penjelasan di atas, pada strategi inti dalam meningkatkan kualitas pelayanan public di Kecamatan Polongbangkeng Selatan belum dapat diukur keberhasilannya. Hal ini disebabkan karena salah satu alat yang digunakan untuk mengukur keberhasilan tersebut belum dilaksanakan yaitu Survey Kepuasan Masyarakat. Dalam perspektif *New Public Service* (NPS), survei kepuasan masyarakat sangat penting karena melibatkan partisipasi masyarakat dalam proses evaluasi kualitas pelayanan public (Lunke, 2020). Survei kepuasan masyarakat sangat membantu mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik, serta memberikan masukan untuk perbaikan yang lebih baik (Chen et al., 2019). Dalam perspective NPS, pemerintah harus memprioritaskan kebutuhan dan harapan

masyarakat dalam mengembangkan program dan kebijakan pelayanan publik.

Selain itu pelayanan publik secara online sejalan dengan prinsip NPS yang menekankan kemudahan akses, efisiensi, dan partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan juga menjadi tolak ukur keberhasilan peningkatan kualitas pelayanan public, halmana Kecamatan Polongbangkeng Selatan belum menerapkannya. Padahal melalui pelayanan online, masyarakat dapat menghemat waktu dan tenaga yang diperlukan untuk mendapatkan pelayanan, meningkatkan kepuasan, dan mempercepat proses administrasi. Dalam perspektif NPS, pemerintah harus mampu mengadopsi teknologi informasi yang tepat dan memastikan keamanan serta privasi data masyarakat.

Salah satu pendekatan yang dilakukan dalam strategi inti yakni kejelasan arah sehingga pemerintah juga harus memperhatikan dari sisi evaluasi baik kinerja pegawai, program yang telah ditetapkan maupun kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia. (Osborne & Plastrik, 2000). Karena hal ini merupakan faktor penentu dalam meningkatkan kualitas pelayanan public di kecamatan Polongbangkeng Selatan.

Dalam perspektive NPS, evaluasi merupakan komponen penting NPS karena melibatkan partisipasi aktif pegawai dan pemantauan efektivitas program tujuan organisasi. Evaluasi bertujuan untuk memastikan bahwa program yang ditetapkan dan dijalankan memberikan manfaat yang nyata bagi pegawai dalam meningkatkan kompetensi dan kualitas pelayanan publik. Evaluasi juga membantu mengidentifikasi

kebutuhan pengembangan lebih lanjut dan memperbaiki program pelatihan di masa mendatang.

Dalam perspektif *New Public Service*, penting untuk menerapkan prinsip-prinsip kolaborasi, partisipasi aktif masyarakat, etika, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dengan memprogramkan survei kepuasan masyarakat, melaksanakan pelayanan online, dan melakukan evaluasi, Kecamatan Polongbangkeng Selatan dapat memperkuat upaya mereka untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih sesuai dengan nilai-nilai NPS.

B. Strategi Konsekuensi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Organisasi publik yang baik memberikan sejumlah insentif kepada para pegawainya sebagai bentuk dorongan untuk bisa mematuhi dan juga melaksanakan berbagai aturan yang berlaku. Insentif yang akan diberikan juga bervariasi, disesuaikan dengan kinerja dan produktivitas masing-masing pegawai. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja aparatur dan bahkan dapat mengadopsi strategi dari dunia usaha (*market place*), di mana organisasi publik juga memerlukan konsumen atau penerima layanan untuk memperoleh pendapatan.

Jika memungkinkan, dapat diterapkan kompetisi di antara organisasi-organisasi publik dengan sektor swasta atau antara organisasi publik melalui sebuah kontrak ataupun perjanjian. Kompetisi yang dibuat ini akan mendorong perbaikan-perbaikan kinerja melalui penerapan insentif yang sesuai dalam sistem kepublikan. Berbagai bentuk insentif yang

dapat diberikan mencakup tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua/pensiun, tunjangan kinerja (remunerasi), dan sebagainya.

Pemberian insentif kepada pegawai yang telah melaksanakan tugas dengan baik dalam meningkatkan kualitas pelayanan public dapat ditunjukkan dalam table berikut :

Tabel 8.3 Insentif yang diberikan kepada Pegawai

No	Nama Pegawai	Unit Kerja	Insentif yang diterima
1	Syafaruddin, S.Sos,M.si	Sekretaris	Terima
2	Soepanni, SE	Kasubag Perencanaa &Keuangan	Terima
3	Muh. Yamin, S.Sos	Kasubag Umum & kepegawaian	Terima
4	Safruddin, SP	Kasi Pemerintahan	Terima
5	Jamaluddin, S.sos	Kasi ketenraman & ketertiban	Terima
6	Hj. Aminah, SE	Kasi Perekonomian	Terima
7	Muh. Irsyad, SE	Kasi Kesejahteraan Sosial	Terima
8	Mahmud, SE	Kasi Pembangunan	Terima

Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan meerima berbagai insentif terkait kinerjanya yang jenis dan besarnya telah ditetapkan oleh pemerintah. Sehingga persaingan yang ada terletak pada bagaimana pegawai tersebut meningkakan kinerja da prestasi sesuai bidang tugasnya maisng-masing. Berikut adalah jenis

tunjangan yang diterima oleh pegawai kanor kecamatan berdasarkan golongan:

Tabel 8.4 Jenis Tunjangan Pegawai Kantor

No	Jenis Tunjangan	Regulasi	Keterangan
1	Tunjangan Kinerja	Perpres Nomor 37 Tahun 2015	Terlaksana
2	Tunjangan Suami/Istri	Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 Tahun 1977	Terlaksana
3	Tunjangan Anak	Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 7 Tahun 1977	Terlaksana
4	Tunjangan Makan	Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 32/PMK.02/2018 tentang Standar Biaya Masukan Tahun Anggaran 2019.	Terlaksana
5	Tunjangan Jabatan	Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 26 Tahun 2007 tentang Tunjangan Jabatan Struktural	Terlaksana
6	Tunjangan Umum	Perpres Nomor 12 Tahun 2006 tentang Tunjangan Umum Bagi Pegawai Negeri Sipil.	Terlaksana

Tabel yang disajikan memberikan gambaran mengenai tunjangan atau konsekuensi yang diterima oleh pegawai kantor

Camat Polongbangkeng Selatan. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa setiap pegawai memiliki tanggung jawab untuk memberikan apresiasi terhadap pemerintah atas konsekuensi yang mereka terima sebagai imbalan dari tugas yang mereka jalankan. Meskipun jumlah tunjangan yang diterima dapat bervariasi antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, namun hal ini sejalan dengan aturan yang telah ditetapkan, yang menetapkan bahwa besarnya tunjangan bergantung pada golongan, pangkat, dan kinerja masing-masing pegawai.

Dalam konteks ini, tidak ada alasan bagi pegawai untuk tidak memberikan kontribusi maksimal dalam menjalankan tugas pelayanan publik dengan baik. Meskipun insentif yang diterima tidak selalu sama di antara pegawai, namun setiap pegawai seharusnya tetap fokus dan berkomitmen terhadap tugas mereka untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Keberagaman dalam besarnya tunjangan seharusnya tidak menjadi penghalang bagi pegawai untuk menjalankan tugas mereka dengan penuh dedikasi dan integritas.

Dengan memahami bahwa tunjangan yang diterima merupakan bagian dari sistem insentif yang didasarkan pada kriteria-kriteria tertentu, pegawai diharapkan dapat tetap mempertahankan standar kinerja yang tinggi. Ini mencerminkan pentingnya integritas dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas pelayanan publik, tanpa terpengaruh oleh insentif finansial yang mungkin berbeda-beda.

Oleh karena itu, penting bagi setiap pegawai untuk memahami bahwa penerimaan tunjangan atau konsekuensi

merupakan bentuk penghargaan atas kinerja yang baik, dan bukan sekadar insentif semata. Dengan demikian, diharapkan setiap pegawai akan tetap berkomitmen untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik, sejalan dengan visi dan misi pemerintah kecamatan untuk mencapai kesejahteraan dan keadilan bagi masyarakat.

Dalam konteks strategi konsekuensi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan, penting untuk memahami bahwa konsekuensi yang dimaksud adalah insentif atau tunjangan yang diterima oleh pegawai sebagai hasil dari tugas dan tanggung jawab yang mereka laksanakan. Konsekuensi ini menjadi salah satu faktor penting dalam memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan efisien.

Implementasi konsekuensi dalam bentuk tunjangan telah berlangsung dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Meskipun begitu, penting untuk dicatat bahwa besarnya tunjangan yang diterima oleh pegawai dapat bervariasi antara satu individu dengan yang lainnya. Hal ini sudah diatur berdasarkan kriteria seperti golongan, kinerja pegawai, dan faktor-faktor lain yang relevan. Meskipun besaran tunjangan tidak seragam, hal ini sejalan dengan prinsip bahwa penghargaan atau insentif haruslah disesuaikan dengan kontribusi dan kinerja individu. Dengan demikian, pegawai yang memiliki kinerja yang lebih unggul atau bertanggung jawab atas tanggung jawab yang lebih besar dapat dihargai secara proporsional melalui besaran tunjangan yang lebih tinggi. Hal ini mendorong pegawai untuk terus

meningkatkan kinerja mereka dan memberikan yang terbaik dalam pelayanan publik.

Dengan memahami bahwa besaran tunjangan disesuaikan dengan kriteria yang objektif, diharapkan setiap pegawai tetap termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dalam meningkatkan kualitas layanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan. Ini mencerminkan pentingnya strategi konsekuensi sebagai salah satu instrumen untuk mendorong kinerja pegawai dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

Dalam perspective NPS, pemerintah perlu memberikan konsekuensi yang sesuai sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan public (Sproles & Clemons, 2019). Konsekuensi tersebut dapat berupa tunjangan atau insentif yang memotivasi dan mendorong pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam pelayanan publik. Namun, penting juga untuk mencatat bahwa dalam NPS, apresiasi tidak hanya datang dari konsekuensi material, tetapi juga dari pengakuan, penghargaan, dan kesempatan pengembangan karir yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi pegawai.

Setiap pegawai diharapkan memiliki fokus dan komitmen yang tinggi terhadap pelayanan publik yang berkualitas, meskipun besaran insentif yang diterima berbeda-beda berdasarkan faktor seperti golongan, pangkat, dan kinerja, pegawai tetap diharapkan memberikan pelayanan yang baik dan memprioritaskan kepentingan masyarakat.

Prinsip kesetaraan, keadilan, dan etika dalam NPS mengharuskan setiap pegawai menjalankan tugas dengan

integritas dan profesionalisme tanpa memandang besar atau kecilnya insentif yang diterima. Dalam hal ini penting untuk memiliki sistem pengelolaan kinerja yang transparan dan objektif untuk menentukan pemberian konsekuensi dan penghargaan kepada pegawai. Sistem ini harus didasarkan pada kriteria yang jelas, termasuk kualitas pelayanan, produktivitas, inovasi, dan kepatuhan terhadap standar etika.

Penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memotivasi bagi pegawai dengan memastikan bahwa penghargaan dan konsekuensi yang diberikan berdasarkan pada kontribusi nyata yang mereka berikan. Dengan cara ini, setiap pegawai merasa dihargai dan didorong untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Konsekuensi yang diberikan kepada pegawai harus didasarkan pada kriteria yang adil dan objektif, seperti kinerja, dedikasi, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas mereka. Dengan menempatkan landasan yang jelas dan transparan untuk penilaian kinerja, pemerintah dapat memastikan bahwa pegawai merasa diperlakukan secara adil dan bahwa penghargaan yang mereka terima adalah hasil dari usaha nyata yang mereka lakukan.

Selain itu, penting bagi pemerintah untuk mengedepankan penghargaan yang tidak hanya bersifat materiil, tetapi juga bersifat non-materiil seperti pengakuan, apresiasi, dan kesempatan pengembangan karir. Pengakuan atas prestasi yang telah dicapai oleh pegawai dapat meningkatkan rasa bangga dan motivasi mereka untuk terus berprestasi. Sementara itu, kesempatan untuk pengembangan karir memberikan insentif tambahan bagi pegawai untuk terus

meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pelayanan publik. Dengan demikian, pendekatan yang seimbang antara penghargaan materiil dan non-materiil akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung bagi pegawai. Hal ini akan meningkatkan motivasi, komitmen, dan fokus pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Sistem penentuan tunjangan atau insentif harus didasarkan pada kriteria yang transparan dan objektif, seperti kinerja, kompetensi, dan pencapaian yang relevan. Dengan demikian, tidak hanya besaran insentif yang berbeda, tetapi juga kesempatan yang sama untuk mendapatkan penghargaan harus diberikan kepada setiap pegawai yang berkinerja baik. NPS juga menekankan untuk melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan terkait penghargaan dan konsekuensi. Melalui partisipasi aktif pegawai, pemerintah dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan harapan mereka, serta memperkuat rasa memiliki terhadap proses pengelolaan kinerja.

Satu hal yang juga penting bahwa dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai dan peningkatan kualitas pelayanan public, perlu memberikan konsekuensi dan penghargaan, pemerintah perlu menyediakan peluang pelatihan dan pengembangan yang relevan, sehingga pegawai dapat terus meningkatkan kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan yang lebih baik.

C. Strategi Pengendalian dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Strategi ini menentukan tempat di mana kekuasaan untuk pengambilan keputusan dapat diberikan. Pada sistem organisasi birokrasi yang lama, sebuah keputusan ditentukan oleh pimpinan organisasi, namun hal ini menjadi kurang efektif ketika diterapkan dalam sebuah organisasi yang bersifat kompleks. Pengambilan keputusan juga melalui berbagai tingkatan penjenjangan/hierarki yang dapat menyebabkan lambatnya proses terbentuknya keputusan dan menghambat seluruh proses kerja di dalam organisasi tersebut.

Dalam suatu sistem yang cenderung bersifat sentralistik, anggota atau bawahan dalam organisasi mungkin tidak memiliki kesempatan yang cukup untuk mengambil inisiatif dalam menyelesaikan masalah atau merespons kebutuhan masyarakat secara proaktif. Mereka lebih condong untuk mengikuti perintah dari pimpinan, tanpa memprioritaskan kepentingan dan kebutuhan konsumen atau masyarakat yang dilayani. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan pemberian kewenangan atau desentralisasi dalam struktur organisasi. Dengan memberikan lebih banyak otonomi kepada anggota organisasi, ini dapat membantu meningkatkan rasa tanggung jawab di antara mereka dan mendorong partisipasi yang lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tidak hanya memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat, tetapi juga memungkinkan untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan berbasis pada kolaborasi.

Dengan demikian, melalui desentralisasi atau pemberian kewenangan kepada anggota organisasi, organisasi dapat menghindari praktik plagiaris dan mengembangkan sistem yang lebih responsif dan partisipatif. Ini dapat membantu meningkatkan efektivitas organisasi dalam menyediakan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sambil membangun hubungan yang lebih kuat dan lebih berkelanjutan dengan komunitas yang dilayani. Penyelenggaraan pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan mencakup strategi pengendalian yang penting untuk memastikan akuntabilitas dan kualitas layanan. Hal ini dapat dilihat data yang terdokumentasi dalam tabel disajikan sebagai berikut:

Tabel 8.5 Hasil Redukasi Data Strategi Pengendalian

No	Pendekatan	Uraian	Keterangan
1	Pendekatan Organisasional	Struktur organisasi	Membantu
		Tata Kelola dalam menyelesaikan permasalahan dan mempercepat pengambilan keputusan	Membantu
		Implementasi rencana kerja	Belum maksimal
2	Pemberdayaan Pegawai	Program pelatihan	Terlaksana
		Evaluasi kinerja pegawai	Belum maksimal
		Partisipasi dan keterlibatan pegawai	Terlaksana
3	Pemberdayaan Masyarakat	Pelibatan masyarakat dalam perencanaan kegiatan	Terlaksana
		Partisipasi masyarakat	Terlaksana
		Keterbukaan informasi	Belum maksimal

Dari tabel yang disajikan, terlihat bahwa pendekatan kelembagaan dan organisasi, serta struktur organisasi dan tata kelola pemerintahan yang diterapkan di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan, telah berperan penting dalam menangani berbagai permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan publik kepada masyarakat. Struktur organisasi yang efisien dan tata kelola pemerintahan yang baik telah membantu pemerintah Kecamatan Polongbangkeng Selatan dalam mengatasi beragam masalah, termasuk konflik internal di antara kelompok masyarakat. Misalnya, masalah kepemilikan tanah dan konflik antar warga yang mungkin muncul dalam kehidupan sehari-hari dapat ditangani dengan efektif oleh pemerintah kecamatan.

Melalui pendekatan yang terstruktur dan koordinasi yang baik antara berbagai bagian dalam struktur organisasi, pemerintah kecamatan dapat memberikan solusi yang tepat dan mengelola konflik dengan bijaksana. Ini mencerminkan pentingnya peran pemerintah dalam memfasilitasi dialog, mediasi, dan penyelesaian konflik di tingkat lokal untuk menciptakan lingkungan yang aman dan harmonis bagi masyarakat.

Dengan demikian, melalui penerapan pendekatan kelembagaan dan organisasi yang kokoh, serta tata kelola pemerintahan yang baik, Kantor Camat Polongbangkeng Selatan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan dan stabilitas sosial di wilayahnya. Ini menunjukkan pentingnya peran pemerintah lokal dalam menyediakan pelayanan publik yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Pemberdayaan pegawai di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan telah menjadi fokus yang penting. Langkah-langkah konkret telah diambil untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai melalui partisipasi dalam berbagai pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah kecamatan, pemerintah tingkat atas, maupun organisasi non-pemerintah. Pengikutsertaan pegawai secara bergantian dalam pelatihan menunjukkan komitmen pemerintah kecamatan dalam memberdayakan sumber daya manusia yang ada. Pelatihan-pelatihan tersebut dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari peningkatan keterampilan teknis hingga pengembangan kepemimpinan dan manajemen. Dengan memperluas pengetahuan dan keterampilan pegawai, diharapkan kinerja mereka dalam memberikan pelayanan publik dapat ditingkatkan.

Meskipun demikian, evaluasi terhadap efektivitas pelatihan yang dilakukan masih belum mencapai tingkat optimal. Penting bagi pemerintah kecamatan untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap pelatihan yang diselenggarakan, termasuk mengevaluasi pemahaman dan penerapan materi yang diperoleh oleh pegawai. Dengan melakukan evaluasi yang cermat, pemerintah kecamatan dapat mengetahui sejauh mana pelatihan telah memberikan manfaat nyata bagi pegawai dan organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, penting juga bagi pegawai yang telah mengikuti pelatihan untuk secara aktif melaporkan hasil dan pembelajaran yang mereka dapatkan, serta mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan baru tersebut dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dengan

demikian, manfaat dari pelatihan dapat lebih maksimal dan dapat langsung dirasakan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Kantor Camat Polongbangkeng Selatan.

Dalam hal pemberdayaan masyarakat melalui strategi pengendalian ini juga telah berjalan seperti keterlibatan unsur masyarakat dalam perencanaan pembangunan yang dilakukan mulai dari tingkat dusun, desa/kelurahan sampai dengan tingkat kecamatan. Hal ini terlihat pada kehadiran dan partisipasi masyarakat dalam memberikan usulan dan aspirasinya disetiap musyawarah perencanaan pembangunan yang dilakukan pada seluruh tingkatan di Kecamatan Polongbangkeng Selatan. Namun demikian dari sisi penyebaran dan keterbukaan informasi public belum berjalan sebagaimana mestinya/ Hal ini disebabkan masih terbatasnya akses masyarakat dalam penyerapan informasi tersebut. Meskipun selapama ini dilakukan secara manual seperti mengedarkan informasi melalui persuratan yang dikirim ke rumah warga atau kepada yang bersangkutan sesuai isi edaran atau pengumuman. Selain iu juga dilakukan pengumuman melalui masjid yang ada disekitar pemukiman masyarakat. Sehingga penyampaian informasi berjalan lebih lambat.

Dari uraian sebelumnya mengenai strategi pengendalian dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan, dapat dilakukan analisis dari perspektif *New Public Service* (NPS). Perspektif NPS menekankan pentingnya kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Salah satu aspek utama dari NPS adalah partisipasi aktif masyarakat

dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan kebijakan. Dalam konteks ini, strategi pengendalian dapat dipandang sebagai upaya untuk menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan partisipasi masyarakat dalam mengawasi dan mengontrol kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik.

Dengan memperhatikan perspektif NPS, strategi pengendalian di Kecamatan Polongbengkeng Selatan harus mengintegrasikan mekanisme yang memungkinkan partisipasi masyarakat secara aktif. Misalnya, pemerintah kecamatan dapat melibatkan warga dalam proses evaluasi kinerja pelayanan publik melalui forum-forum partisipatif atau mekanisme umpan balik publik. Dengan cara ini, masyarakat memiliki kesempatan untuk menyampaikan aspirasi, kebutuhan, dan masukan mereka secara langsung kepada pemerintah, sehingga kebijakan dan program yang dihasilkan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Selain itu, perspektif NPS juga menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Strategi pengendalian di Kecamatan Polongbengkeng Selatan harus memastikan bahwa informasi terkait dengan kinerja pemerintah secara terbuka diakses oleh masyarakat. Dengan cara ini, masyarakat dapat mengawasi dan mengevaluasi kinerja pemerintah secara lebih efektif, sehingga dapat mendorong terciptanya pelayanan publik yang lebih berkualitas dan akuntabel.

Melalui pendekatan NPS, Kecamatan Polongbengkeng Selatan dapat mengembangkan strategi pengendalian yang lebih responsif dan kolaboratif, yang tidak hanya meningkatkan

kualitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat dalam mencapai kesejahteraan bersama.

Pendekatan kelembagaan dan organisasi yang dilakukan oleh Kantor Camat Polongbangkeng Selatan telah membantu menyelesaikan konflik yang terjadi dalam kelompok masyarakat, seperti masalah kepemilikan tanah dan perkelahian antar warga. Hal ini menunjukkan komitmen pemerintah dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan menyelesaikan permasalahan masyarakat dengan baik.

Dismasing itu adanya pemberdayaan pegawai melalui pelatihan yang diadakan baik oleh kecamatan, pemerintah tingkat atas, maupun organisasi non-pemerintah merupakan langkah yang positif. Namun, evaluasi pelatihan yang belum maksimal mengindikasikan perlunya peningkatan dalam memastikan implementasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Melalui strategi pengendalian, terlihat pemberdayaan masyarakat dalam perencanaan pembangunan di Kecamatan Polongbangkeng Selatan. Keterlibatan masyarakat dalam memberikan usulan dan aspirasinya pada musyawarah perencanaan pembangunan menunjukkan inklusivitas dan partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam hal penyebaran informasi, meskipun upaya telah dilakukan untuk menyebarkan informasi melalui persuratan, pengumuman melalui masjid, dan sebagainya, masih terdapat kendala dalam penyebaran dan keterbukaan informasi yang optimal. Terbatasnya akses masyarakat terhadap informasi

menunjukkan pentingnya meningkatkan sarana dan metode komunikasi yang lebih efektif, seperti pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), untuk meningkatkan kecepatan dan aksesibilitas informasi kepada masyarakat.

Dalam perspektif NPS, Hasil kajian pembahasan menunjukkan bahwa implementasi strategi pengendalian di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan telah memberikan kontribusi positif dalam penyelesaian konflik, pemberdayaan pegawai, pemberdayaan masyarakat, dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Namun, terdapat aspek yang masih perlu diperbaiki, seperti evaluasi pelatihan yang lebih maksimal dan peningkatan penyebaran serta keterbukaan informasi kepada masyarakat. Dengan demikian, pemerintah dapat terus meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memastikan partisipasi yang lebih luas dari masyarakat dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan mereka

D. Strategi Budaya Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

Strategi budaya organisasi dalam tubuh pemerintah mencakup nilai-nilai, norma-norma, tingkah laku, dan juga harapan-harapan yang dimiliki oleh aparatur/pegawai dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi terbentuk berdasarkan tujuan sebuah organisasi, sistem dan besaran insentif, sistem dari pertanggungjawaban, dan struktur kekuasaan yang ada di dalamnya. Jika tujuan, sistem insentif, sistem pertanggungjawaban, atau struktur kekuasaan organisasi diubah, maka atmosfer budaya organisasi juga akan berubah.

Dalam konteks ini, budaya organisasi merupakan standar dan nilai-nilai perilaku yang harus dipahami dan diikuti oleh semua anggota kelompok yang menjadi bagian darinya. Hal ini melibatkan seluruh pengalaman, filosofi, ekspektasi, dan nilai-nilai yang melekat dalam organisasi tersebut. Sebagai akibatnya, budaya organisasi ini tercermin dalam setiap kegiatan sehari-hari anggota organisasi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Ini termasuk interaksi dengan sesama pegawai, hubungan antara atasan dan bawahan, serta interaksi antara pegawai dengan masyarakat. Budaya organisasi tercermin dalam cara kerja, komitmen, dan harapan di masa depan yang diemban oleh seluruh anggota organisasi. Dengan demikian, pengembangan budaya organisasi ini dapat mencerminkan komitmen organisasi dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik serta mendorong partisipasi dan kepercayaan masyarakat.

Berikut adalah pembahasan yang menyangkut dengan strategi budaya dalam peningkatan kualitas pelayanan public di Kecamatan Polongbangkeng Selatan :

Tabel 8.6

Hasil Redukasi Data Kajian pembahasan Strategi Budaya

No	Pendekatan	Uraian	Keterangan
1	Menghentikan Kebiasaan	Kebiasaan yang tidak produktif	Belum maksimal
		Pengawasan yang dilakukan	Belum maksimal
2	Menyentuh Perasaan	Pendekatan humanis ke masyarakat	Terlaksana
		Sikap dan perilaku	Belum

		pegawai dalam mempengaruhi persepsi kepuasan masyarakat	maksimal
		Nilai tambah kepada masyarakat	Belum maksimal
3	Mengubah Pola Pikir/ Mindset	Budaya kerja yang inklusif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas	Belum maksimal
		Kreativitas dan inovasi dalam mengatasi masalah dan memperbaiki kualitas pelayanan publik	Terlaksana
		Pemahaman dan komitmen untuk meningkatkan pelayanan publik	Belum maksimal

Tabel di atas menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan pelayanan publik di kecamatan Polongbangkeng Selatan masih terdapat beberapa kebiasaan yang tidak produktif dan akibatnya dapat menghambat produktivitas di kantor maupun norma-norma sehingga menjadi budaya dan biasanya akan menjadi rutinitas. Kebiasaan yang tidak produktif ini seperti tidak adanya target yang harus disiapkan untuk penyelesaian tugas yang harus segera dituntaskan. Pelayanan pembuatan kartu Keluarga dan Kartu Tanda Penduduk atau surat keterangan lainnya yang diperlukan masyarakat yang seharusnya dapat ditunaskan saat itu juga namun yang terjadi

adalah penyelesaian tersebut memakan waktu yang seharusnya dapat segera diselesaikan.

Pengawasan yang dilakukan juga belum berjalan secara maksimal. Dalam kajian pembahasan ini ditemukan bahwa kurangnya pengawasan karena pegawai telah diberikan kepercayaan dan kewenangan dalam menjalankan tugasnya sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak lagi diawasi secara ketat yang akhirnya beberapa pekerjaan tidak mempunyai target penyelesaian.

Pelayanan kepada masyarakat telah dilakukan dengan manusiawi dan memperlakukan semua masyarakat tanpa melihat perbedaan baik status social, ekonomi maupun kelompok. Masyarakat di kecamatan Polongbangkeng Selatan merasa diperlakukan dengan baik setiap mereka akan mengurus sesuau di Kantor Kecamatan. Namun meskipun telah diperlakukan dengan baik namun ada beberapa pegawai yang belum menunjukkan sikap seperti memberikan senyuman ketika menerima masyarakat yang akan dilayani serta bahasa tubuh yang menggambarkan bahwa mereka melayani karena memang tugasnya. Sehingga hal tersebut merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang dilakukan oleh Kanor Camat Polongbangkeng Selatan.

Salah satu hal yang menjadi perhatian dalam Hasil kajian pembahasan ini adalah mengenai budaya dalam organisasi Kecamatan Polongbangkeng Selatan karena hal ini akan menjadi penciri dan karakteristik organisasi pemerintahan tersebut. Hasil kajian pembahasan menunjukkan bahwa Kecamatan Polongbangkeng Selatan belum berhasil dalam

merubah pola pikir dalam mengadopsi kemajuan teknologi, informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pelayanan public, padahal inovasi dalam pelayanan public mau tidak mau harus harus sudah diterapkan untuk melayani masyarakat sehingga pelayanan dapat dengan mudah, cepat dan murah dirasakan oleh masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen pemerintah Kecamatan Polongbangkeng Selatan belummaksimal dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi dalam melakukan pelayanan publiknya. Hal ini dapat terlihat karena pelanan secara online belum dilakukan.

Untuk menganalisis srategi budaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan public di Kecamatan Polongbangkeng Selatan, penulis menggunakan *perspective New Public Service* (NPS). Berdasarkan Hasil kajian pembahasan yang telah dibahas sebelumnya ada kebiasaan tidak produktif yang berlangsung di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan. Adanya kebiasaan yang tidak produktif dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan, seperti kurangnya target yang harus disiapkan untuk penyelesaian tugas yang seharusnya segera dituntaskan. Hal ini dapat menghambat produktivitas kantor dan norma-norma yang berkembang dapat menjadi budaya rutin yang tidak efektif.

Dari uraian sebelumnya, tergambar bahwa terjadi kurangnya pengawasan yang optimal di Kecamatan Polongbangkeng Selatan. Hal ini disebabkan oleh pemberian kepercayaan dan kewenangan yang besar kepada pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka tanpa pengawasan yang ketat. Akibatnya, beberapa pekerjaan tidak memiliki

target penyelesaian yang jelas dan mungkin tidak terpantau dengan baik.

Kurangnya pengawasan dapat menjadi masalah serius dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena dapat mengakibatkan kinerja yang kurang efektif dan efisien. Tanpa pengawasan yang memadai, pegawai mungkin kurang termotivasi untuk mencapai hasil yang optimal, atau bahkan rentan terhadap praktik-praktik yang tidak etis atau penyalahgunaan kekuasaan.

Penting untuk diakui bahwa memberikan kepercayaan dan kewenangan kepada pegawai adalah langkah yang positif dalam membangun hubungan yang saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Namun, hal ini harus disertai dengan mekanisme pengawasan yang tepat untuk memastikan akuntabilitas dan kinerja yang baik.

Untuk mengatasi masalah kurangnya pengawasan, perlu dilakukan peninjauan ulang terhadap sistem pengawasan yang ada dan penguatan mekanisme pengendalian internal. Hal ini dapat mencakup penyusunan target kinerja yang jelas, pemantauan rutin terhadap progres pekerjaan, dan pemberian umpan balik secara teratur kepada pegawai. Selain itu, pelatihan dan pembinaan juga dapat diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pentingnya pengawasan dan akuntabilitas dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, diharapkan Kecamatan Polongbengkeng Selatan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik mereka, sambil tetap

mempertahankan tingkat kepercayaan yang tinggi antara pimpinan dan bawahan.

Bahwa pelayanan kepada masyarakat dilakukan dengan manusiawi dan tanpa membedakan status sosial, ekonomi, atau kelompok, terdapat beberapa pegawai yang belum menunjukkan sikap yang positif. Sikap pegawai yang kurang memberikan senyuman dan bahasa tubuh yang tidak menggambarkan keinginan untuk melayani secara baik dapat mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Dari uraian yang telah disampaikan, terlihat bahwa komitmen pemerintah dalam menumbuhkan kreativitas dan inovasi dalam pelayanan publik di Kecamatan Polongbangkeng Selatan masih belum mencapai tingkat optimal. Salah satu indikator yang menunjukkan hal ini adalah belum dilakukannya pelayanan secara online, yang merupakan salah satu bentuk inovasi dalam menyediakan pelayanan publik yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dalam perspektif *New Public Service*, pembahasan mengidentifikasi beberapa hambatan dalam transformasi budaya organisasi di Kantor Camat Polongbangkeng Selatan. Faktor-faktor seperti kebiasaan tidak produktif, kurangnya pengawasan, sikap dan perilaku pegawai yang belum optimal, serta keterbatasan dalam adopsi teknologi, semuanya merupakan tantangan yang menghambat pencapaian potensi maksimal dalam pelayanan publik.

Untuk mengatasi hambatan ini dan meningkatkan kualitas pelayanan publik, diperlukan perubahan budaya organisasi yang lebih mendukung inovasi dan adopsi teknologi.

Hal ini membutuhkan komitmen yang lebih kuat dari pemerintah dan pimpinan organisasi untuk mendorong perubahan budaya yang progresif dan responsif terhadap perubahan zaman.

Langkah-langkah konkret dapat meliputi pengembangan program pelatihan dan pembinaan untuk meningkatkan keterampilan dan kesadaran pegawai tentang pentingnya inovasi dan teknologi dalam pelayanan publik. Selain itu, perlu dibangun lingkungan kerja yang mendukung dan memfasilitasi kolaborasi antar unit kerja untuk mendorong pertukaran ide dan pengembangan solusi yang kreatif dalam penyediaan pelayanan publik.

Dengan komitmen yang kuat dan langkah-langkah strategis ini, diharapkan Kecamatan Polongbangkeng Selatan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang ada dan menuju ke arah pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Setiawan. (2020). *Mewujudkan Good Governance: Melalui Pelayanan Publik*. Gajah Mada University Press.
- Alcaide Muñoz, L., & Rodríguez Bolívar, M. P. (2019). Demographic Profile Of Citizens' Interest, Evaluation And Opinions Of Local Government Apps In Smart Cities. In *Lecture Notes In Computer Science (Including Subseries Lecture Notes In Artificial Intelligence And Lecture Notes In Bioinformatics): Vol. 11685 Lncs*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27325-5_24
- Asriani, A. (2022). *Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Ujung Kota Parepare*. Iain Parepare.
- Cavalcante, P. L. (2019). Trends In Public Administration After Hegemony Of The New Public Management: A Literature Review. <https://revista.enap.gov.br/index.php/rsp/article/view/3212>, 70(2), 195–218.
- Chazienal Ulum. (2018). *Publik Service Tinjauan Teoritis Dan Isu-Isu Strategis Pelayanan Umum*. Ub Press. https://books.google.co.id/books?id=U_-Fdwaaqbaj&printsec=frontcover&dq=Pelayanan+Publik%5c&hl=id&sa=X&ved=0ahukewiho9cu-Bbkahui6nmbhqf7d5uq6aeirdae#v=onepage&q=Pelayanan+Publik%5c&f=false
- Chen, Q., Amano, T., Park, S., & Kim, B. (2019). Home And Community-Based Services And Life Satisfaction Among Homebound And Poor Older Adults. *Journal Of Gerontological Social Work*, 62(7), 708–727. <https://doi.org/10.1080/01634372.2019.1639094>

- Creswell And Creswell, D. (2018). Research Design Qualitative, Quantitative, And Mixed Method Approaches. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Pp. 5–24). Sage Publications. <https://id1lib.org/book/3700358/D95149>
- David, F. R. (2017). *Manajemen Strategi: Teori Dan Konsep*. Prenhallindo.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549–559. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00117>
- Dewi, A. I. (2018). *Strategi Pelayanan Dan Manajemen Organisasi*. Tarsito.
- Dwiyanto, A. (2015). *Reformasi Biroksai Publik Di Indonesia: Kembali Ke Jalur Yang Benar*. Ugm Press.
- Elmassah, S., & Mohieldin, M. (2020). Digital Transformation And Localizing The Sustainable Development Goals (Sdgs). *Ecological Economics*, 169(August 2019), 106490. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106490>
- Farhatania, M. (2020). *Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Melalui Aplikasi Sidekem (Sistem Informasi Desa Dan Kawasan Pemalang) Di Desa Kuta Kabupaten Pemalang*. Universitas Negeri Semarang.
- Gerdha Ninda Mutiafera, S. (2018). Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Sedayu Kabupaten Bantul. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 4(2).
- Hammerschmid, G., Van De Walle, S., Andrews, R., & Mostafa, A. M. S. (2019). New Public Management Reforms In Europe And Their Effects: Findings From A 20-Country Top Executive Survey. *International Review Of Administrative Sciences*, 85(3), 399–418. <https://doi.org/10.1177/0020852317751632>

- Hanegraaff, M., & Poletti, A. (2019). Public Opinion And Interest Groups' Concerns For Organizational Survival. *European Political Science Review*, 11(2), 125–143. <https://doi.org/10.1017/S1755773919000031>
- Hood, C. (1991). A Public Management For All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/J.1467-9299.1991.Tb00779.X>
- Ian Charles Elliott, Violetta Fejszes, M. T. (2018). The Community Empowerment Act And Localism Under Devolution In Scotland: The Perspective Of Multiple Stakeholders In A Council Ward. *International Journal Of Public Sector Management*, 32(3).
- Junaidi. (2019). *Filosofi Pelayanan Publik: Buramnya Wajah Pelayanan Menuju Perubahan Paradigma Pelayanan Publik*. Setara Press.
- Kurniawan Khoirul Dan Annisa Asianti. (2018). *Transformasi Pelayanan Publik*. Pembaruan.
- Kuswati, R. E. (2017). *Kualitas Pelayanan Publik Di Kecamatan Tanjungsari Kabupaten Gunungkidul*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Lunke, E. B. (2020). Commuters' Satisfaction With Public Transport. *Journal Of Transport And Health*, 16(August 2019). <https://doi.org/10.1016/J.Jth.2020.100842>
- M.M. Hanafi. (2017). *Manajemen*. Upp Stim Ykpn.
- Malohing, M. C., Milwan, M., & Wibowo, S. (2022). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Pegawai Kantor Kecamatan Malinau Barat Kabupaten Malinau. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 8(3), 813. <https://doi.org/10.32884/Ideas.V8i3.904>

- Mandeli, K. (2019). Public Space And The Challenge Of Urban Transformation In Cities Of Emerging Economies: Jeddah Case Study. *Cities*, 95(March), 102409. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.102409>
- Manoppo, N. (2015). Peran Camat Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Langowan Selatan Kabupaten Minahasa (Studi Tentang Pelayanan Pembuatan Akte Jual Beli). *Jurnal Politico*, 4(1), 1–10.
- Nurdin, N. H. (2019). Optimalisasi Pelayanan Publik Dalam Perspektif New Public Service Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah Pranata Edu*, 1(1), 01–13. <https://doi.org/10.36090/jipe.v1i1.188>
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2000). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies For Reiventing Government*.
- Pearce, J. (2019). *Manajemen Straegis*. Salemba Empat.
- Prasetyo, A. A., Nurcahyanto, H., & Rihandoyo. (2017). Analisis Pengembangan E-Government Di Kota Semarang (Studi Website Resmi Kota Semarang). *Universitas Diponegoro Jalan*, 1–13.
- Puspitosari, H. (2011). *Filosofi Pelayanan Publik*. Malang: Setara Press Dan Jaringan Nasional Masyarakat Peduli Pelayanan Publik.
- Rakhmat. (2013). *Dimensi Strategis Manajemen Pembangunan*. Graha Ilmu.
- Riani, N. K. (2021). Strategi Peningkatan Pelayanan Publik. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(11).
- Sabaruddin, A. (2020). *Manajemen Kolaborasi Dalam Pelayanan Publik: Teori, Konsep, Dan Aplikasi*. Graha Ilmu.

- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. In *Journal Of Chemical Information And Modeling* (Vol. 53, Issue 9). Alfabeta.
- Shepherd, E., Bunn, J., Flinn, A., Lomas, E., Sexton, A., Brimble, S., Chorley, K., Harrison, E., Lowry, J., & Page, J. (2019). Open Government Data: Critical Information Management Perspectives. *Records Management Journal*, 29(1–2), 152–167. <https://doi.org/10.1108/Rmj-08-2018-0023>
- Sinambela. (2017). *Referensi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan Dan Implementasi*. Bumi Aksara.
- Sofyani, H., Riyadh, H. A., & Fahlevi, H. (2020). Improving Service Quality, Accountability And Transparency Of Local Government: The Intervening Role Of Information Technology Governance. *Cogent Business And Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1735690>
- Solihin, I. (2019). *Manajemen Strategi*. Erlangga.
- Sproles, C., & Clemons, A. (2019). The Migration Of Government Documents Duties To Public Services: An Analysis Of Recent Trends In Government Documents Librarian Job Advertisements. *Reference Librarian*, 60(2), 83–92. <https://doi.org/10.1080/02763877.2019.1570419>
- Wolsink, M. (2019). Social Acceptance, Lost Objects, And Obsession With The ‘Public’—The Pressing Need For Enhanced Conceptual And Methodological Rigor. *Energy Research And Social Science*, 48(November 2018), 269–276. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2018.12.006>

TENTANG PENULIS

Dr. Ida Farida, M.Si.



Penulis dilahirkan di Minanga Oku Timur. Sejak Tahun 1973 berdomisili di Provinsi Lampung Pendidikan S1 dari FKIP UNILA. Tahun 1988 melanjutkan studi S2 di Universitas Padjadjaran pada Jurusan Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik. Selanjutnya ditahun 2005 diterima sebagai mahasiswa Pascasarjana S3 Universitas Padjadjaran lulus ditahun 2010. Sejak tahun 1989 penulis memulai karier Dosen PNSD dan pada tahun 2000-2003 pindah tugas di Universitas Saburai Bandar Lampung menduduki jabatan sebagai sekretaris LPPM dan Wakil Rektor I ditahun 2003-2005. Penulis sebagai Dosen di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung sejak Tahun 2011. Sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2019 diangkat sebagai Ketua Program Studi Administrasi Publik. Sejak itu pula penulis di beri tanggung jawab sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Bandar Lampung sampai saat ini.

Penulis merupakan peneliti aktif dan mendapatkan program Penelitian yang di danai oleh Kementerian Pendidikan dan Ristek melalui Program SIMLITABMAS dengan judul Model Pengembangan Ruang Terbuka Publik Kota Bandar Lampung Tahun 2018. Pada tahun 2021 mendapatkan program penelitian MBKM dengan judul Penguatan Merdeka Belajar Kampus Merdeka Dalam Meningkatkan Kompetensi

Mahasiswa Di Program Studi Administrasi Publik Universitas Bandar Lampung. Pada tahun 2024 selanjutnya mendapatkan Program BIMA dengan skema Penelitian Terapan dari Kementerian Pendidikan dan Ristek dengan judul Model Inovasi Kawasan Eduwisata Berbasis Kain Tapis Pada Kelompok Wanita Tapis Jejama Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. Buku yang sudah di terbitkan oleh penulis diantaranya:

1. Gerakan Politik Gender pada tahun 2019
2. Konsep dan Dasar-dasar Manajemen dan Sumber Daya Manusia 2020
3. Transformasi Pelayanan Publik tahun 2024

Alhamdulillah kepakaran penulis dibidang administrasi Negara/Publik. Email Penulis, *ida.farida@ubl.ac.id*

Dr. Nani Harlinda Nurdin, M.Si.



Penulis memulai karir sebagai dosen Ilmu Administrasi Negara dimulai pada tahun 2016. Sebelumnya penulis adalah seorang praktisi pada PT. Djakarta Lloyd sebuah BUMN yang bergerak dibidang pengiriman kargo, namun perusahaan tersebut kolaps pada tahun 2008. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk melanjutkan studi ke jenjang Magister Ilmu Administrasi Negara lalu beralih profesi sebagai dosen di Universitas Indonesi Timur pada program studi Ilmu Administrasi negara. Tahun 2022 menyelesaikan studi doctoral Administrasi Publik di Universitas Hasanuddin.

Kepakaran penulis dibidang governance dan pelayanan public, ditunjang dengan keaktifan melakukan penelitian dan aktif menulis di beberapa jurnal baik nasional terakreditasi maupun international bereputasi yang relevan dengan bidang kepakaran. Disamping itu juga penulis telah menghasilkan buku yang digunakan sebagai bahan ajar mata kuliah yang diampu serta bagi pengembangan bidang ilmu dan pembelajaran. Dengan menulis buku, penulis berharap dapat berkontribusi dalam memberikan insight baik bagi masyarakat secara umum serta para pengambil keputusan dalam penyelenggaraan negara serta dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat.

Email Penulis: naniharlinda69@gmail.com
