

Manajemen Pelayanan Publik di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una Provinsi Sulawesi Tengah

Dewi Lailan¹, Nisma Iriani², Abdul Rahman³

Universitas Indonesia Timur, Program Studi Magister Manajemen

dewilailan@gmail.com, irianinisma@gmail.com, abd.rahmanr@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul “Manajemen Pelayanan Publik Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una Provinsi Sulawesi Tengah”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi manajemen pelayanan yang prima di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, mengidentifikasi dan mengevaluasi akuntabilitas pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, serta menentukan dan mengevaluasi responsivitas pelayanan ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metodologi penelitian deskriptif. Informan penelitian terdiri dari kepala sekretariat daerah, kepala bidang, staf, dan anggota masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pelayanan yang baik di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una belum berjalan efektif. Hal ini disebabkan oleh masih adanya pihak yang merasa tidak puas dengan kejelasan prosedur pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una. Responsivitas pegawai—yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami kebutuhan serta preferensi masyarakat—dinilai sangat baik. Terkait akuntabilitas pelayanan staf di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, para pegawai memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tanggung jawab mereka. Penempatan pegawai didasarkan pada keterampilan dan latar belakang pendidikan, sehingga menghasilkan keahlian di bidang masing-masing. Pegawai dengan gelar sarjana akan menduduki jabatan struktural di lingkungan Sekretariat Daerah sesuai dengan kualifikasi pendidikan mereka.

Kata Kunci: *Manajemen, Responsivitas, akuntabilitas*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Instansi pemerintah merupakan organisasi pelayanan publik yang sering kali dianggap tidak efisien dan tidak produktif dalam menjalankan tanggung jawabnya. Kinerja pemerintah sebagai penyedia utama layanan publik saat ini dinilai masih kurang memadai. Meskipun memberikan layanan yang baik untuk memenuhi tuntutan masyarakat merupakan mandat utama pemerintah, tujuan ini belum berhasil dicapai sepenuhnya.

Organisasi pemerintah daerah adalah lembaga yang menggunakan legitimasi publik untuk menyelenggarakan pemerintahan. Oleh karena itu, guna memastikan peningkatan layanan yang tepat dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat, kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pemerintahan harus diimbangi dengan kinerja yang unggul. Penerapan desentralisasi dalam kerangka tata kelola era otonomi daerah semakin memperkuat tuntutan tersebut.

Pemerintah daerah wajib memberikan layanan terbaik kepada masyarakat demi menjaga kedaulatan daerah. Penyediaan informasi keuangan yang transparan dan akuntabel merupakan salah satu bentuk layanan tersebut. Menurut Wardono (2012), pemberian otonomi daerah bertujuan untuk mendorong stabilitas politik dan persatuan nasional, sekaligus meningkatkan efektivitas dan efisiensi tata kelola pemerintahan daerah, khususnya terkait dengan pembangunan dan penyelenggaraan pelayanan publik.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 digantikan oleh Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang menyesuaikan kerangka hukum dengan perubahan kondisi, perubahan konstitusi, serta kebutuhan pemerintah daerah. Pembagian urusan pemerintahan daerah merupakan salah satu perubahan besar dalam penyelenggaraan pemerintahan yang diamanatkan oleh Undang-Undang Pemerintahan Daerah ini.

Istilah "pelayanan publik" mengacu pada penyediaan manfaat atau layanan bagi masyarakat melalui ...serta proyek-proyek pemerintah yang bukan merupakan kegiatan pelayanan. Oleh karena itu, pelayanan publik didefinisikan oleh Rohman (2008:3) sebagai segala kegiatan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dasar terkait barang, jasa, dan/atau layanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan demi kepentingan umum, sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa di era otonomi daerah, pelayanan publik telah menjadi prioritas sekaligus prasyarat. Peraturan perundang-undangan yang mengatur prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) menyentuh aspek fundamental dari pemerintahan. Mendorong demokrasi dan hak asasi manusia, meningkatkan kualitas ekonomi dan sosial-budaya, mengurangi tingkat kemiskinan, memperkuat perlindungan masyarakat dan lingkungan, serta menerapkan kearifan dalam... merupakan sebagian dari tugas utama tata kelola pemerintahan yang baik.

...pemanfaatan sumber daya alam, serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Berdasarkan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, seluruh warga negara dan penduduk harus mendapatkan pelayanan publik yang memenuhi kebutuhan serta hak-hak dasar mereka. Membangun kepercayaan publik melalui penyelenggaraan layanan yang selaras dengan harapan sosial dan tuntutan akan peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan hal yang penting untuk memperkuat capaian yang telah diraih. ...kepemimpinan yang baik. Akibat terobosan pesat dalam sains dan teknologi, masyarakat saat ini mengalami perubahan yang drastis. Jelas terlihat bahwa masyarakat kini cenderung memiliki pola pikir yang lebih kritis, yang dimungkinkan oleh meningkatnya kesadaran warga mengenai hak dan kewajiban mereka.

Kabupaten Tojo Una-Una di Provinsi Sulawesi Tengah memiliki Sekretariat Daerah yang mendukung kepemimpinan pemerintah daerah di bawah komando Sekretaris Daerah. Tugas Sekretaris Daerah antara lain membantu kepala daerah dalam merumuskan kebijakan serta mengoordinasikan berbagai instansi daerah dan lembaga teknis. Dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut, Sekretaris Daerah bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah.

Selain membantu kepala daerah dalam urusan administrasi pemerintahan, manajemen organisasi, dan kegiatan operasional, Sekretariat Daerah juga bertanggung jawab untuk...

...menyediakan layanan administrasi bagi seluruh instansi pemerintah daerah. Asisten Bidang Administrasi, Asisten Bidang Pemerintahan dan Hukum, Asisten Bidang Kesejahteraan Sosial, serta Asisten Bidang Ekonomi dan Pembangunan merupakan beberapa contoh pejabat yang membawahi bidang-bidang tugasnya masing-masing. Subbagian Kepegawaian pada Sekretariat Daerah berada di bawah pengawasan Bagian Protokol, Umum, dan Kepegawaian yang merupakan bagian dari Biro Hubungan Masyarakat, Protokol, dan Umum (HPU). Sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD), instansi ini bertanggung jawab

menangani urusan kepegawaian bagi Sekretariat Daerah (SETDA). Lingkup tugasnya mencakup pemberian dukungan kepada pegawai terkait berbagai hal, seperti cuti tahunan atau jangka pendek, layanan asuransi BPJS, sistem informasi kepegawaian, izin atau tugas belajar, pencatatan gelar akademik resmi, pendidikan dan pelatihan ASN, administrasi Jabatan Fungsional Umum Tertentu (JFUT), serta pemrosesan pensiun.

Berdasarkan pengamatan lapangan, masyarakat kerap menghadapi prosedur layanan yang kurang memuaskan saat mengurus keperluan administrasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah. Tingkat ketidakpuasan masyarakat terhadap praktik layanan ini telah menurun. Salah satu penyebab utama ketidakpuasan tersebut berkaitan dengan jumlah pegawai yang bertugas melayani publik; oleh karena itu, diperlukan manajemen pelayanan publik yang efektif untuk meningkatkan kualitas layanan bagi masyarakat.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, berikut adalah pokok permasalahan dan rumusan masalah dalam tesis ini:

1. Bagaimana penyelenggaraan layanan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah?
2. Sejauh mana tingkat responsivitas Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah dalam memberikan layanan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)?
3. Sejauh mana tingkat tanggung jawab Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah terhadap layanan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN)?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menelaah dan menilai manajemen pelayanan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah.
2. Mengevaluasi responsivitas pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah.
3. Menelaah dan menilai akuntabilitas pelayanan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Secara umum, penelitian ini akan mendorong paradigma yang lebih modern dalam ilmu administrasi, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan perspektif yang lebih komprehensif dan canggih mengenai perencanaan sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Kesimpulan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, khususnya bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah, dalam hal perencanaan sumber daya manusia guna mendorong profesionalisme pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Tujuan dasar dan arti penting manajemen tetap sama, meskipun berbagai ahli manajemen memiliki definisi yang beragam. Menurut H. Koontz dan O'Donnell (dikutip dalam Handyaningrat, 1995:12), "manajemen berarti menyelesaikan pekerjaan melalui dan bersama orang lain." Definisi ini menekankan bahwa mengelola berarti bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki uraian tugas yang secara tepat mendefinisikan wewenang, tanggung jawab, dan kewajiban mereka.

Hasibuan (2008:1) memberikan sudut pandang lain mengenai manajemen, dengan mendefinisikannya sebagai ilmu dan seni untuk mengelola penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara berhasil dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan tertentu. Gie (dikutip dalam Swastha, 1999:78) mengemukakan pandangan serupa, dengan menyatakan bahwa "manajemen adalah ilmu dan seni merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengawasi upaya manusia—dengan menggunakan sarana tertentu—untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan." Berdasarkan definisi-definisi tersebut, manajemen merupakan seni memanfaatkan sumber daya yang tersedia melalui berbagai kegiatan manajemen untuk mencapai tujuan tertentu, sekaligus merupakan ilmu untuk melaksanakannya.

2. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Karena manusia adalah yang merencanakan, melaksanakan, dan menentukan pencapaian tujuan organisasi, mereka senantiasa memegang peranan penting dan aktif dalam seluruh kegiatan organisasi. Tanpa keterlibatan aktif karyawan, tujuan tidak dapat tercapai; bahkan dengan peralatan yang sangat canggih sekalipun, sebuah perusahaan tidak akan berhasil tanpa keterlibatan karyawan. Pengelolaan karyawan merupakan tugas yang menantang dan kompleks. Manajemen sumber daya manusia, atau MSDM, merupakan bidang manajemen yang berfokus pada peran dan hubungan antarmanusia dalam organisasi bisnis. Mengingat manusia adalah pelaku sumber daya manusia di dalam sebuah bisnis, MSDM dapat digambarkan sebagai fokus manajemen yang menangani berbagai tantangan terkait tenaga kerja (Hasibuan, 2008: 10).

Konsep Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan

Pelayanan merupakan hal yang krusial demi memuaskan pelanggan; baik individu maupun perusahaan harus mengoptimalkannya karena kualitas pelayanan mencerminkan sosok individu atau perusahaan yang menyediakannya.

Menurut Hardiyansah (2011:11), pelayanan adalah "tindakan yang dilakukan untuk membantu, mempersiapkan, dan mengawasi penyediaan barang atau jasa dari satu pihak kepada pihak lain." Pada dasarnya, pelayanan terdiri dari...dalam konteks pemenuhan kebutuhan baik bagi penyedia layanan maupun penerima layanan.

Menurut Kotler (dikutip dalam Sinambela dkk., 2011: 4), layanan adalah "setiap kegiatan yang memberikan manfaat bagi suatu kelompok atau entitas serta menghasilkan kepuasan, meskipun hasilnya tidak terkait dengan produk fisik."

2. Makna "Publik"

Istilah "publik" merujuk pada sekelompok orang yang memiliki harapan dan perspektif serupa; dengan kata lain, mereka memiliki sikap yang sama terhadap hal-hal yang menjadi kepentingan umum. Istilah bahasa Inggris "public"—yang dapat merujuk pada negara, masyarakat, atau khalayak umum—merupakan asal-usul istilah tersebut. Menurut Sinambella dkk. (2011: 5), istilah "publik" kini telah menjadi bagian dari bahasa Indonesia baku, namun maknanya masih merujuk pada pengertian "umum" (generik), "massa," atau "kerumunan orang banyak."

Syafiie dkk. mendefinisikan "publik" sebagai "sekelompok orang yang memiliki kesamaan dalam pemikiran, sentimen, harapan, sikap, dan tindakan—yang dianggap dapat diterima dan pantas—berdasarkan norma dan nilai yang mereka anut bersama" (1999: 18). Gagasan bahwa publik terdiri dari orang-orang dengan harapan dan kepentingan yang serupa—terutama yang berdampak pada seluruh populasi—berasal dari pandangan para ahli tersebut.

3. Definisi Pelayanan Publik

Pelayanan publik sangat erat kaitannya dengan konsep kepentingan umum, yang menjadi asal mula munculnya istilah tersebut. Sebelum membahas lebih jauh, peneliti akan mendefinisikan pelayanan publik. Banyak akademisi telah merumuskan definisi pelayanan publik; salah satu yang paling menonjol adalah definisi dari Agus Dwiyanto (2006: 136), yaitu: berbagai langkah yang dilaksanakan oleh birokrasi publik untuk memenuhi kebutuhan pengguna layanan. Contohnya meliputi Kartu Tanda Penduduk (KTP), akta kelahiran, akta nikah, akta kematian, sertifikat tanah, izin usaha, Izin Mendirikan Bangunan (IMB), izin gangguan (HO), izin pengambilan air tanah, layanan listrik dan air minum, serta berbagai layanan publik lainnya yang dibutuhkan oleh warga. ...kepada masyarakat umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Menurut Moenir (2002: 7), "pelayanan publik adalah upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi, individu, atau birokrasi untuk memberikan dukungan kepada masyarakat guna mencapai tujuan tertentu."

Sinambela dkk. mendefinisikan pelayanan publik sebagai "pemberian layanan (melayani) untuk memenuhi kebutuhan individu atau masyarakat—yang memiliki kepentingan terhadap organisasi tertentu—sesuai dengan aturan dan prosedur dasar yang telah ditetapkan" (2011: 5). Sementara itu, Ratminto & Winarsih (2006: 4) mendefinisikan pelayanan publik sebagai segala bentuk layanan, baik berupa barang publik maupun jasa publik, yang pada dasarnya merupakan tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah (baik di tingkat pusat maupun daerah) serta Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah sebagai bagian dari upaya memenuhi kebutuhan.....masyarakat atau melaksanakan peraturan perundang-undangan.

Perwakilan pemerintah memantau secara ketat kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat. Pelayanan publik harus diselenggarakan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan dan

diinformasikan kepada publik untuk menjamin kepastian bagi penerima layanan. Hal ini tercermin dalam Standar Pelayanan Publik yang diterbitkan sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 63 Tahun 2004. Standar tersebut mencakup, sekurang-kurangnya, hal-hal berikut:

a. Prosedur pelayanan

prosedur pelayanan yang konsisten baik bagi penyedia maupun penerima layanan, khususnya yang terkait dengan permintaan layanan.

b. Waktu penyelesaian: rentang waktu mulai dari pengajuan permohonan hingga selesainya layanan, termasuk penanganan pengaduan.

c. Biaya pelayanan

Tarif, atau biaya layanan, merupakan rincian biaya yang timbul selama proses pemberian layanan.

d. Hasil layanan (produk layanan)

Hasil layanan yang harus dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

e. Sarana dan prasarana

Penyediaan infrastruktur dan fasilitas layanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.

f. Kompetensi petugas layanan

Kompetensi petugas layanan harus dijabarkan secara jelas dengan mencakup data, pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang relevan.

Penetapan standar pelayanan selanjutnya diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dan mencakup, sekurang-kurangnya:

- 1) Dasar hukum. Peraturan perundang-undangan yang berlaku menjadi landasannya.
- 2) Persyaratan. kondisi administratif dan teknis yang harus dipenuhi untuk memproses jenis layanan tertentu.
- 3) Sistem, prosedur, dan mekanisme. Yang telah dibakukan memuat ketentuan mengenai penanganan keluhan. 1) Jangka waktu penyelesaian waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh rangkaian proses setiap jenis layanan.
- 2) Biaya/tarif. Besaran biaya yang ditetapkan melalui kesepakatan antara masyarakat dan penyedia layanan, yang wajib dibayarkan oleh penerima layanan untuk memproses dan/atau memperoleh layanan dari penyedia layanan.
- 3) Produk layanan. hasil dari layanan yang diberikan dan diperoleh sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Sarana, prasarana, dan/atau fasilitas. bangunan dan peralatan yang diperlukan untuk menyelenggarakan layanan, khususnya bangunan dan peralatan bagi kelompok rentan.
- 5) Kompetensi pelaksana. Pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman yang harus dimiliki oleh pelaksana.
- 6) Pengawasan internal. mekanisme pengendalian yang diterapkan oleh pimpinan unit kerja atau atasan langsung pelaksana.
- 7) Penanganan pengaduan, saran, dan masukan: prosedur untuk menangani pengaduan dan mengambil tindakan yang tepat.
- 8) Jumlah pelaksana: ketersediaan personel yang sebanding dengan beban kerja.
- 9) Jaminan layanan yang memastikan bahwa layanan diberikan sesuai dengan standar pelayanan.
- 10) Jaminan keamanan dan keselamatan layanan berupa komitmen untuk memberikan rasa aman serta perlindungan dari risiko dan bahaya; dan 11) Evaluasi kinerja pelaksana: penilaian untuk memastikan sejauh mana kegiatan telah memenuhi standar pelayanan.

2. Jenis-jenis Layanan

Pembahasan mengenai layanan tidak dapat dipisahkan dari unsur manusia karena layanan tersebut sangat erat kaitannya dengan kebutuhan hidup manusia, baik sebagai individu maupun sebagai makhluk sosial. Untuk memenuhi beragam kebutuhan manusia, telah berkembang berbagai jenis layanan.

Beragamnya kepentingan melahirkan layanan publik, dan karena kepentingan tersebut sangat beragam, layanan publik itu sendiri memiliki berbagai bentuk yang berbeda. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) No. 63/KEP/MENPAN/7/2003 menyatakan bahwa kegiatan layanan publik meliputi:

- 1) Layanan administratif: layanan yang menghasilkan berbagai dokumen resmi yang dibutuhkan masyarakat umum, seperti bukti kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, atau bukti penguasaan maupun kepemilikan aset. Dokumen-dokumen ini mencakup hal-hal seperti Kartu Tanda Penduduk (KTP), akta kelahiran, akta kematian, Buku Pemilik Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Izin Mengemudi (SIM), Surat Tanda Nomor Kendaraan (STNK), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), dan berbagai surat keterangan lainnya. Surat keterangan

kepolisian (SKCK), paspor, kartu sidik jari, dokumen kedatangan kendaraan, laporan kehilangan, sertifikat kepemilikan tanah, dan sebagainya.

- 1) Layanan berbasis barang: layanan yang menghasilkan berbagai barang yang dikonsumsi masyarakat umum, seperti pasokan listrik, jaringan telepon, dan air bersih.
- 2) Layanan berbasis jasa adalah layanan yang menghasilkan berbagai jasa yang dibutuhkan masyarakat umum, seperti transportasi, perawatan kesehatan, pendidikan, dan layanan pos. Fitzsimmons (dikutip oleh Saefullah, 1999: 7) mengklasifikasikan layanan publik menjadi lima kelompok menurut sektor kegiatan ekonomi:
 - 1) Layanan bisnis: layanan perbankan, keuangan, dan konsultasi;
 - 2) Layanan perdagangan: layanan yang berkaitan dengan pembelian, penjualan, dan pemeliharaan peralatan;
 - 3) Layanan infrastruktur: layanan yang berkaitan dengan komunikasi dan transportasi;
 - 4) Layanan sosial dan pribadi, seperti restoran dan fasilitas medis; dan 5) Administrasi publik, yang merupakan istilah untuk layanan pemerintah yang mendukung stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

Selain itu, pelayanan publik berbasis masyarakat terbagi dalam beberapa bidang, menurut Lembaga Administrasi Negara (1998):

- 1) Pelayanan pemerintah: pelayanan publik yang secara langsung terkait dengan operasi pemerintahan umum, seperti penerbitan kartu identitas (KTP) dan kartu keluarga (KK), izin konstruksi (IMB), pungutan dan pajak kota, dan pelayanan imigrasi.
- 2) Pelayanan pembangunan adalah pelayanan publik yang meliputi pembangunan pelabuhan, jalan, jembatan, dan fasilitas serta infrastruktur lainnya untuk membantu masyarakat memenuhi tanggung jawab kewarganegaraannya.
- 3) Pelayanan utilitas: penyediaan dan transportasi.
 - 1) Layanan Kebutuhan Dasar: Layanan yang menyediakan kebutuhan pokok bagi masyarakat umum terkait perumahan dan barang-barang kebutuhan dasar, seperti beras, gula, minyak goreng, gas, tekstil, dan perumahan yang terjangkau.
 - 2) Layanan Masyarakat: Layanan yang berkaitan dengan kepentingan dan kegiatan sosial, seperti ketenagakerjaan, pendidikan, kesehatan, lembaga pemasyarakatan, dan panti asuhan. Secara umum, fasilitas layanan menawarkan layanan berikut:
 - a) Mempercepat pelaksanaan pekerjaan untuk menghemat waktu;
 - b) Meningkatkan produksi barang dan jasa;
 - c) Memastikan ketepatan dan kualitas produk serta mempermudah penyedia layanan dalam memanfaatkan fasilitas spasial yang sesuai; d) menciptakan rasa nyaman;
 - e) Membuat penyedia layanan merasa puas dan tidak terlalu cemas.

2. Elemen Layanan

Terdapat banyak variabel atau komponen yang mendukung pelaksanaan kegiatan layanan. Elemen-elemen tersebut dirinci oleh Moenir (2002: 8) sebagai berikut:

- a. Sistem, proses, dan teknik: Informasi, proses, dan teknik yang memungkinkan operasional yang efisien sangat diperlukan dalam penyelenggaraan layanan.
- b. Personel: Elemen ini berfokus pada perilaku para pekerja (aparatur) yang memberikan layanan. Aparatur pemerintah harus bersikap profesional, disiplin, dan terbuka terhadap kritik dari masyarakat atau pengguna layanan saat memberikan pelayanan.
- a. Infrastruktur dan fasilitas: Untuk menyelenggarakan layanan, diperlukan peralatan, tempat kerja, dan fasilitas pendukung—seperti ruang tunggu, area parkir yang memadai, dan sebagainya.
- b. Masyarakat sebagai pelanggan: Terdapat keragaman latar belakang perilaku dan tingkat pendidikan di kalangan masyarakat selaku konsumen.

2. Elemen Pendukung Layanan

Penyelenggaraan layanan publik ... pelayanan yang prima. Menurut Moenir (2002: 88), terdapat enam unsur yang menunjang pelayanan, yaitu:

- a. Faktor kesadaran: Komponen ini menggambarkan kondisi mental seseorang, yang merupakan hasil dari gabungan berbagai faktor yang menciptakan keyakinan, ketenangan, tekad, dan keseimbangan mental. Kesadaran ini memotivasi seseorang untuk bekerja dengan tekun.
- a. Faktor aturan: Aturan merupakan komponen penting dalam segala aktivitas kerja. Oleh karena itu, setiap aturan memiliki dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pedoman ini memberikan landasan bagi seseorang untuk mempertimbangkan pilihan saat menentukan langkah tindakan. Faktor-faktor penting bagi individu yang terikat oleh peraturan ini adalah sebagai berikut:
 - 1) Wewenang

- 2) Keahlian dan pengalaman
- 3) Kemampuan berbahasa
- 4) Pengetahuan tentang pelaksanaan
- 5) Disiplin pelaksanaan, termasuk disiplin kerja dan disiplin waktu.
- c. Komponen organisasi: Aspek ini mencakup pengaturan metode kerja, yang lebih signifikan daripada sekadar struktur organisasi. Untuk menjalankan berbagai mekanisme kerja, organisasi memerlukan komponen pendukung seperti sistem, prosedur, dan metodologi.
- d. Faktor penghasilan: Penghasilan adalah imbalan bagi seseorang atas waktu dan tenaga yang telah dicurahkan. Pendapatan ini dapat berupa uang tunai, tunjangan, atau fasilitas yang diberikan dalam jangka waktu tertentu.
 - a. Faktor kemampuan: Tolok ukur ini menilai seberapa baik seseorang dapat menyelesaikan tugas serta menghasilkan produk atau layanan yang memenuhi harapan.
 - b. Faktor sarana pelayanan: Hal ini mencakup segala jenis peralatan, perlengkapan, dan fasilitas. ...sarana yang diperlukan untuk mempercepat penyelesaian tugas. Di antara fungsi yang dijalankan oleh fasilitas layanan adalah:
 - 1) Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan guna menghemat waktu.
 - 2) Meningkatkan produksi, baik berupa barang maupun jasa.
 - 3) Memastikan pengaturan yang wajar dan dapat diandalkan.
 - 4) Memberikan kenyamanan bagi pihak-pihak terkait.
 - 5) Mendorong kepuasan di kalangan pihak terkait guna mengurangi reaksi emosional.
2. Mutu Layanan Publik

...yang disediakan oleh penyedia layanan—dengan tujuan untuk menangani permasalahan klien atau pelanggan. Kasmir (2005:39) menyebutkan karakteristik layanan prima sebagai berikut:

 - a. Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap setiap pelanggan atau pengunjung.
 - b. Kemampuan memberikan layanan secara akurat dan cepat.
 - d. Kemampuan berkomunikasi secara jelas.
 - d. Mampu menjamin kerahasiaan setiap transaksi.
 - f. Memiliki pengetahuan dan keterampilan.
 - f. Berupaya memahami kebutuhan pelanggan atau pengunjung.
 - h. Kemampuan untuk menumbuhkan kepercayaan pada pelanggan atau pengunjung.

Konsep responsivitas

1. Apa yang dimaksud dengan responsivitas? Menurut Dwiyanto (2006: 148), "responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan publik, menetapkan prioritas di antara kebutuhan-kebutuhan tersebut, dan mengembangkannya menjadi berbagai program layanan." Responsivitas, menurut Dwiyanto, mencakup tanggapan terhadap masyarakat umum, penyediaan layanan secara cepat, dan penanganan segala permasalahan publik.
- Sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam merespons kebutuhan, keinginan, harapan, dan aspirasi pelanggannya merupakan indikator utama responsivitasnya. Fitzsimmons menambahkan bahwa responsivitas merupakan salah satu kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi mutu layanan (dikutip dalam Sedarmayanti, 2004: 90). Hal ini mencerminkan kesediaan atau kesiapan untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan yang cepat. Fitzsimmons berpendapat bahwa hal tersebut dapat dianggap sebagai indikator responsivitas, yaitu memberikan layanan secara tepat waktu dan akurat serta menanggapi segala tuntutan dan kekhawatiran publik.
- Menurut Tangkilisan (2005: 177), responsivitas adalah kemampuan birokrasi untuk mengenali tuntutan publik, menetapkan agenda dan tujuan layanan, serta mengembangkan program layanan yang selaras dengan tujuan dan kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas pada dasarnya merupakan tingkat keselarasan antara program dan kegiatan layanan dengan kebutuhan yang ada.
- a. Menanggapi setiap klien atau pemohon yang meminta bantuan; metrik ini memperhitungkan sikap positif dan gaya komunikasi penyedia layanan.
 - b. Aparat dan staf memberikan layanan tepat waktu; hal ini mencerminkan kesungguhan dan ketepatan waktu penyedia layanan dalam menjawab pertanyaan serta memenuhi permintaan klien.
 - c. Aparat dan staf memberikan layanan secara akurat, yang berarti menghindari kesalahan dan memastikan layanan sesuai dengan preferensi masyarakat sehingga tidak ada pihak yang dirugikan.
 - d. Petugas dan pejabat harus tetap berdedikasi dan fokus agar dapat melayani masyarakat dengan penuh

perhatian.

- e. Aparat dan pegawai memberikan layanan tepat waktu; hal ini menunjukkan bahwa layanan diselesaikan dalam batas waktu yang ditentukan, sehingga menumbuhkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan tersebut.
- f. Semua keluhan pelanggan ditangani oleh pegawai; penyedia layanan harus memastikan masyarakat dapat menyampaikan permasalahan mereka guna menemukan solusi terbaik.

2. Responsivitas Layanan Publik

Responsivitas dipandang oleh masyarakat—selaku penerima layanan—sebagai indikator akuntabilitas. Hal ini mengukur sejauh mana masyarakat menilai penyedia layanan menaruh perhatian terhadap permasalahan, kebutuhan, dan harapan mereka. Sikap tanggap dalam layanan publik sangatlah penting karena menunjukkan kemampuan organisasi publik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat luas. Baik di tingkat daerah maupun nasional, responsivitas merupakan metode yang efisien dalam mengelola urusan saat memberikan layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah—baik pusat maupun daerah—dikatakan berhasil apabila para pembuat kebijakan mampu memenuhi kepentingan publik serta mengidentifikasi kebutuhan masyarakat secara akurat berdasarkan pengetahuan yang mereka miliki. menerapkan strategi KYC (*Know Your Customer* atau Mengenal Pengguna Layanan). Sebelum menentukan jenis layanan yang akan ditawarkan, pendekatan uji tuntas (*due diligence*) ini digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan kepentingan klien. Namun, birokrasi publik juga dapat menggunakan konsep KYC dalam konteks penyediaan layanan publik untuk mengidentifikasi...

Sebelum menentukan jenis layanan yang akan ditawarkan, pertimbangkan kebutuhan dan kepentingan klien.

Menerapkan model *Citizen's Charter* (Piagam Warga). Osborne dan Plastrik (1997) memperkenalkan konsep *citizen's charter* (kontrak layanan), yaitu seperangkat standar layanan berbasis harapan pelanggan yang berkomitmen dipenuhi oleh birokrasi, dengan tujuan menjadikan birokrasi lebih responsif terhadap pelanggan atau pengguna layanan. *Citizen's charter* merupakan metode penyediaan layanan publik yang mengutamakan klien atau pengguna layanan. Demi menjamin mutu layanan publik, *citizen's charter* pada dasarnya berfungsi sebagai kontrak sosial antara pemerintah dan klien. Hak dan tanggung jawab penyedia serta pengguna layanan disepakati bersama, dirinci, dan diatur melalui kontrak layanan ini. Selain meninjau secara kritis peraturan yang berlaku, prosedur, penetapan biaya, dan jadwal layanan juga harus ditetapkan serta disepakati bersama.

Konsep Akuntabilitas

(Lembaga Administrasi Negara, 2000: 21) mendefinisikan tanggung jawab sebagai kewajiban untuk menjelaskan tindakan seseorang. Dengan kata lain, akuntabilitas mencakup kewajiban untuk melaporkan segala perilaku dan aktivitas kepada otoritas yang lebih tinggi atau atasan, khususnya yang berkaitan dengan administrasi keuangan. Dalam

...mengamati bagaimana tindakan dikelola untuk mencapai tujuan. Menurut J.B. Ghartey, akuntabilitas berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: layanan apa? Milik siapa, untuk siapa, dan oleh siapa? Yang mana? Serta bagaimana caranya? (LAN, 2000). Di antara pertanyaan yang harus dijawab adalah apa yang perlu dipertanggungjawabkan, mengapa tanggung jawab diperlukan, kepada siapa tanggung jawab itu diberikan, dan siapa yang mengendalikan berbagai kegiatan kemasyarakatan. Oleh karena itu, akuntabilitas berfungsi sebagai alat kendali, khususnya dalam hal pencapaian tujuan pelayanan publik.

Hal ini dikarenakan baik keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan misi tercakup dalam akuntabilitas yang disyaratkan tersebut. Menurut LAN (2000: 43), prinsip-prinsip berikut berfungsi sebagai standar dan pedoman bagi penerapan akuntabilitas dalam organisasi non-pemerintah:

2. Seluruh staf dan pimpinan harus berkomitmen untuk memantau pelaksanaan misi secara akuntabel.
3. Sistem tersebut harus menjamin pemanfaatan sumber daya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
4. Sistem tersebut harus mampu menunjukkan tingkat pencapaian terkait tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
5. Sistem tersebut harus berfokus pada pencapaian tujuan dan visi, serta manfaat dan hasil yang diperoleh karenanya.
6. Sistem tersebut harus jujur, tidak memihak, transparan, dan inovatif, serta berperan sebagai katalisator bagi perubahan manajemen organisasi melalui peningkatan teknik penilaian kinerja atau penyusunan laporan akuntabilitas.

Ledvina V. Carino menegaskan bahwa kegiatan seorang pejabat, terlepas dari apakah kegiatan tersebut berada dalam lingkup tugas yang ditetapkan

Sejumlah faktor harus diperhitungkan untuk memahami akuntabilitas secara utuh sebagai suatu sistem dan untuk menjabarkan keberadaannya: jenis, tantangan, dan hambatan; lingkungan yang memengaruhi penerapannya; elemen-elemen penting yang berkontribusi terhadap keberhasilannya; serta mekanisme atau sarana pelaksanaannya.

a. Pengembangan

Oxford Advanced Learner's Dictionary mendefinisikan tanggung jawab sebagai kewajiban untuk memberikan penjelasan atas perilaku seseorang. Dengan kata lain, akuntabilitas mencakup kewajiban untuk melapor kepada otoritas yang lebih tinggi atau atasan mengenai segala tindakan dan kegiatan, khususnya yang berkaitan dengan administrasi keuangan. Dalam konteks ini, istilah tersebut dipahami sebagai pengelolaan tindakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Tolak ukur atau indikator penilaian kinerja menuntut tanggung jawab individu dan organisasi untuk menggunakan ukuran-ukuran yang paling objektif dalam mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja mereka. Mekanisme akuntabilitas tidak hanya terbatas pada laporan akuntabilitas resmi; mekanisme ini juga mencakup prosedur yang memudahkan pihak pemberi mandat untuk memperoleh informasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta melalui komunikasi tertulis maupun lisan. Oleh karena itu, terciptanya suasana yang menjunjung tinggi transparansi sebagai landasan utama akan mendorong terwujudnya akuntabilitas.

Menurut J.B. Gharthey, akuntabilitas berupaya menjawab pertanyaan mengenai jenis layanan yang diberikan, pihak-pihak yang terlibat (siapa memberikan layanan kepada siapa), kepemilikan, rincian pelaksanaan, serta teknik yang digunakan. Hal-hal yang perlu dipertanggungjawabkan, alasan diperlukannya akuntabilitas, pihak penerima laporan, penanggung jawab berbagai aspek kegiatan masyarakat, serta keselarasan akuntabilitas dengan kewenangan yang memadai merupakan beberapa pertanyaan yang perlu dijawab. Namun, pendekatan yang berorientasi pada pelanggan ini... ..benar-benar memahami bahwa setiap keputusan yang diambil akan berdampak besar bagi orang lain, selain bagi diri sendiri. Akibatnya, seorang pejabat pemerintah harus selalu mempertimbangkan konteks sekitarnya sebelum mengambil tindakan apa pun. Sebaliknya, akuntabilitas akan hilang dan tidak ada dalam negara-negara yang otoriter dan tidak transparan. Akuntabilitas justru berkembang subur dalam lingkungan yang menjunjung transparansi, demokrasi, dan kebebasan berekspresi. Oleh karena itu, pemerintah harus mengakui bahwa pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan memiliki keterkaitan yang tak terpisahkan dengan masyarakat. Akuntabilitas berbeda dari konsep-konsep lain dalam empat hal:

- 1) Siapa yang memikul tanggung jawab?
- 2) Kepada siapa orang tersebut bertanggung jawab?
- 3) Kriteria apa yang digunakan untuk mengevaluasi tanggung jawab tersebut?
- 4) Perlunya tanggung jawab itu sendiri secara umum.

Berdasarkan Deklarasi Tokyo tentang Pedoman Akuntabilitas Publik (1985), akuntabilitas didefinisikan sebagai kewajiban yang dibebankan kepada individu atau pejabat yang mengelola sumber daya publik—beserta segala persoalan yang terkait dengannya—untuk mempertanggungjawabkan kewajiban mereka di bidang keuangan, manajerial, dan pelaksanaan program. Dalam pengertian yang lebih luas, akuntabilitas pelayanan publik merujuk pada kewajiban pegawai pemerintah terhadap masyarakat umum, atau pihak-pihak yang memanfaatkan layanan mereka. Gagasan ini terus berkembang seiring dengan berkembangnya sistem demokrasi. Konsep ini bermula pada era rezim otokratis, ketika kekuasaan dianggap berasal dari Tuhan dan seorang raja tidak memiliki kewajiban untuk mempertanggungjawabkan tindakannya kepada rakyat. Seiring dengan kemajuan pola pikir manusia, muncul pandangan baru di masyarakat yang menganggap kekuasaan sebagai mandat dari komunitas kepada individu untuk mengatur kehidupan sosial. Konsekuensinya, individu yang diberi tugas untuk menjalankan mandat tersebut harus dimintai pertanggungjawaban. ...tanggung jawab kepada pihak-pihak yang telah memberikan kepercayaan kepada mereka. Samuel Paul mendefinisikannya sebagai "spektrum proses dan teknik yang diadopsi oleh para pemangku kepentingan layanan publik untuk memastikan tercapainya tingkat kinerja yang ditargetkan." Apakah sistem pemantauan dan pemberian penghargaan dalam layanan publik memperhitungkan pengaruh para pemangku kepentingan ini atau tidak, akan menentukan seberapa berhasil akuntabilitas publik dalam kasus ini. Pemangku kepentingan yang dimaksud adalah sebagai berikut: pertama, masyarakat umum dan pengguna layanan, yang memiliki kepentingan terhadap penyampaian layanan yang paling menguntungkan mereka; kedua, pimpinan dan penyelia penyedia layanan publik, yang memiliki kepentingan terhadap layanan tersebut; dan ketiga, penyedia layanan itu sendiri, yang tujuan dan preferensinya sering kali berbeda dari dua kelompok pertama. Oleh karena itu, dalam pengertian yang paling ketat, akuntabilitas mencakup kepatuhan terhadap aturan dan pedoman yang relevan, kemampuan untuk menilai kinerja, pengambilan keputusan secara

transparan, kepatuhan terhadap jadwal yang telah ditetapkan, serta penerapan efektivitas biaya dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

Untuk mendapatkan informasi tentang kepatuhan terhadap peraturan yang relevan, terutama yang berkaitan dengan prosedur keuangan dan administrasi publik, akuntabilitas tradisional atau keteraturan berfokus pada kegiatan rutin atau keuangan. Nama lain untuk itu adalah "akuntabilitas kepatuhan." Hal ini diperlukan untuk menjaga efektivitas publik ...undang-undang yang berlaku saat ini, tetapi juga untuk menciptakan prosedur berkelanjutan—seperti penganggaran dan perencanaan—sehingga memungkinkan mereka memberikan layanan publik yang berkualitas tinggi. Pengelolaan sumber daya yang efektif dalam lingkup wewenang instansi pemerintah merupakan aspek krusial dari tanggung jawab manajerial.

a) Akuntabilitas Program

Pencapaian hasil operasional pemerintah menjadi fokus utama akuntabilitas program. Oleh karena itu, alih-alih hanya membuktikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang relevan, seluruh pegawai pemerintah harus siap menjawab pertanyaan mengenai pencapaian tujuan pemerintah. Bukan sekadar memberikan layanan secara setara kepada semua pihak, ketentuan ini bertujuan menjamin pemberian layanan optimal bagi pemangku kepentingan tertentu yang menjadi tolok ukur penilaian kinerja instansi berdasarkan lingkup kewajibannya. Guna memastikan bahwa kinerja instansi berkontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan program nasional, keberhasilan tujuan-tujuan tersebut dikaitkan dengan program instansi, yang pada gilirannya terhubung dengan program nasional.

b) Tanggung Jawab Proses

Informasi mengenai tingkat kesejahteraan sosial yang dicapai melalui penerapan kebijakan dan inisiatif organisasi menjadi fokus utama akuntabilitas proses. Hal ini menuntut pertimbangan terhadap implikasi moral dan etis dari seluruh kebijakan pemerintah, pelaksanaannya, serta dampak yang ditimbulkannya terhadap kondisi sosial. Pemerintah yang otoriter sering kali mengabaikan faktor ini karena rakyat tidak memiliki kekuatan untuk menentang kebijakan pemerintah yang jelas-jelas merugikan mereka, baik secara moral maupun—terkadang—bahkan hingga menyebabkan hilangnya nyawa.

2) Lembaga Administrasi Negara (2000: 28) mengutip Samuel Paul.

a) Tanggung Jawab Demokratis

Akuntabilitas demokratis merupakan perpaduan antara akuntabilitas politik dan Penyelenggaraan pelayanan publik merupakan tanggung jawab pimpinan instansi terkait. Oleh karena itu, akuntabilitas pada dasarnya dilaksanakan secara hierarkis, dimulai dari pejabat tingkat bawah hingga Presiden, yang bertanggung jawab kepada Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR)—lembaga yang memilih dan memberikan mandat kepada mereka.

a) Akuntabilitas sebagai Profesional

Para profesional, teknokrat, dan ahli menjalankan tugas mereka dengan mematuhi standar dan norma profesional dalam kerangka akuntabilitas profesional. Mereka memiliki wewenang untuk merumuskan kepentingan publik berdasarkan norma dan kriteria yang berkaitan dengan tuntutan sosial.

c) Kewajiban Hukum

Penerapan ketentuan hukum dalam lingkup tanggung jawab ini selaras dengan harapan masyarakat akan barang dan jasa publik. Berkat adanya akuntabilitas semacam ini, aparatur publik dapat dimintai pertanggungjawaban secara hukum jika mereka gagal memenuhi kewajiban sebagaimana diharapkan oleh masyarakat. Dalam situasi yang melibatkan malpraktik atau pelayanan publik yang tidak memadai, kerangka pertanggungjawaban hukum akan diberlakukan.

a. Dampak Lingkungan

Lingkungan yang memengaruhi akuntabilitas suatu entitas terdiri dari faktor internal maupun eksternal; faktor-faktor ini dapat meningkatkan atau menurunkan efektivitas akuntabilitas entitas tersebut sehubungan dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya. Faktor-faktor berikut memengaruhi akuntabilitas instansi pemerintah: mencakup:

- 1) Konstitusi dan filosofi negara;
- 2) Tujuan dan sasaran pertumbuhan nasional;
- 3) Ilmu pengetahuan dan teknologi;
- 4) Pertahanan dan keamanan, politik, ekonomi, aspek sosial-budaya, dan ideologi;
- 5) Hukum dan peraturan terkait akuntabilitas;
- 6) Penegakan hukum yang memadai;
- 7) Tingkat keterbukaan (transparansi) manajemen;
- 8) Sistem manajemen birokrasi;

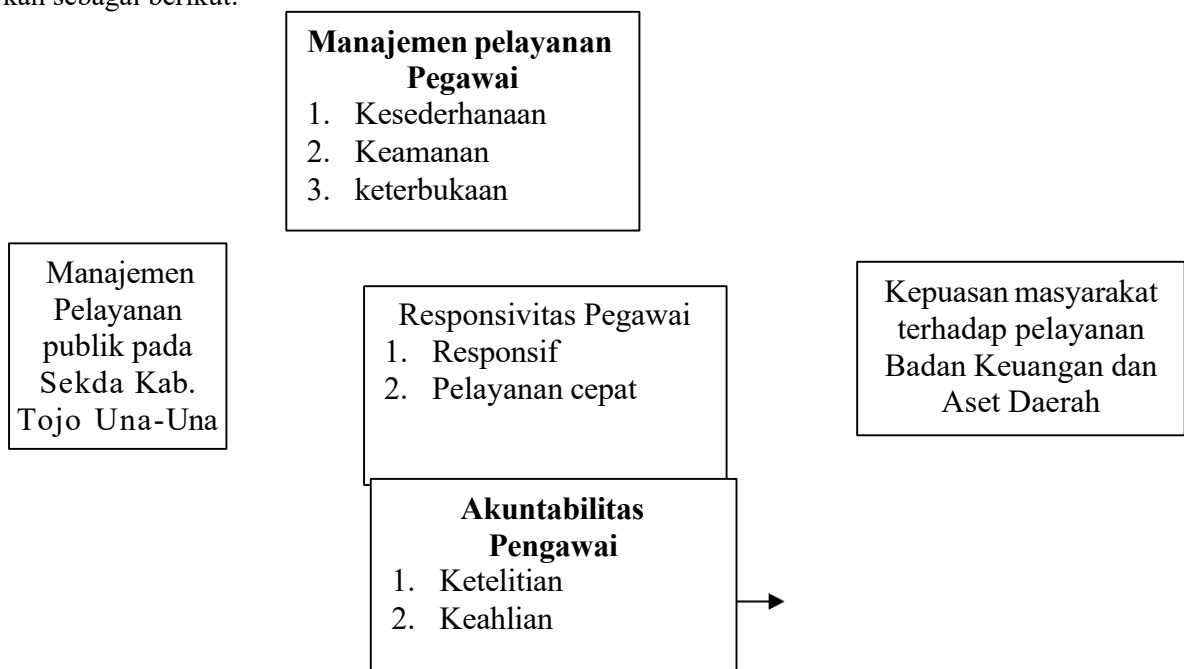
- 9) Misi, tanggung jawab utama, dan inisiatif pembangunan terkait;
10) Sejauh mana program instansi dapat dikendalikan.

Mengingat adanya saling keterkaitan dan pengaruh simultan terhadap bentuk akuntabilitas, sulit untuk memisahkan dampaknya tanpa mempertimbangkan interaksi antar-komponen secara keseluruhan. Di satu sisi, standardisasi akuntabilitas diperlukan agar pelaporan tidak kehilangan fokus pada aspek-aspek penting akuntabilitas (keuangan, manajerial, berbasis hasil, dan prosedural) akibat beragamnya misi, tanggung jawab utama, dan fungsi—serta kompleksitas program pembangunan. Namun, keseragaman dapat mengurangi karakteristik khas dari tanggung jawab program tertentu. Standardisasi pelaporan juga harus mempertimbangkan berbagai kebutuhan pengguna laporan di tingkat manajemen yang lebih tinggi. Upaya menstandarisasi format laporan menjadi lebih sulit ketika seluruh kebutuhan pengguna harus dipenuhi oleh satu "format laporan" yang dapat digunakan oleh semua instansi pemerintah. Ciri-ciri akuntabilitas yang berhasil berikut ini harus diperhatikan agar variasi tersebut tidak menggagalkan tujuan dari konsep akuntabilitas itu sendiri:

- 1) Akuntabilitas harus menyeluruh dan mencakup segala aspek, termasuk pengelolaan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah yang berada dalam lingkup wewenang instansi, serta program pembangunan yang dipercayakan kepadanya.
- 2) Akuntabilitas harus mencakup setiap aspek integritas keuangan, pertimbangan ekonomi, efektivitas, efisiensi, ...apakah organisasi, program, dan kegiatan pemerintah telah mencapai tujuannya dalam batasan wewenang dan pendanaan yang ditetapkan, serta apakah pelaksanaannya dilakukan secara ekonomis, efektif, dan efisien, dan apakah dana pemerintah telah dikelola secara tepat serta sesuai dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Price Waterhouse menyatakan dalam bukunya tahun 1983, **Enhancing Government Accountability**, bahwa guna meningkatkan prosedur pelaporan sektor publik, laporan tahunan setiap unit pemerintah harus memuat pernyataan atau pembahasan mengenai penilaian pengendalian internal serta analisis kegiatan oleh kepala unit.

Kerangka Konsep

Di Kabupaten Tojo Una-Una, Provinsi Sulawesi Tengah, Sekretariat Daerah memegang peranan krusial dalam pengembangan sumber daya manusia. Dukungan dari aparatur pemerintah yang unggul dan kompeten di bidangnya diperlukan untuk menjalankan peran tersebut. Administrasi yang efisien diharapkan dapat meningkatkan standar pelayanan publik. Berdasarkan premis ini, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. "Penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang diamati," menurut Bogdan dan Taylor (dikutip dalam Moleong, 2005: 4). Pendekatan penelitian ini dipilih untuk menyajikan data mengenai fakta-fakta yang ditemukan di lapangan secara metodis, faktual, dan benar. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji fakta-fakta terkait pengelolaan pelayanan publik di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-una dengan menggunakan desain penelitian deskriptif dan metodologi kualitatif.

Lokasi dan Jadwal Penelitian

1. Lokasi dan waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-una. Penelitian dilakukan antara bulan Desember 2024 dan Januari 2025.

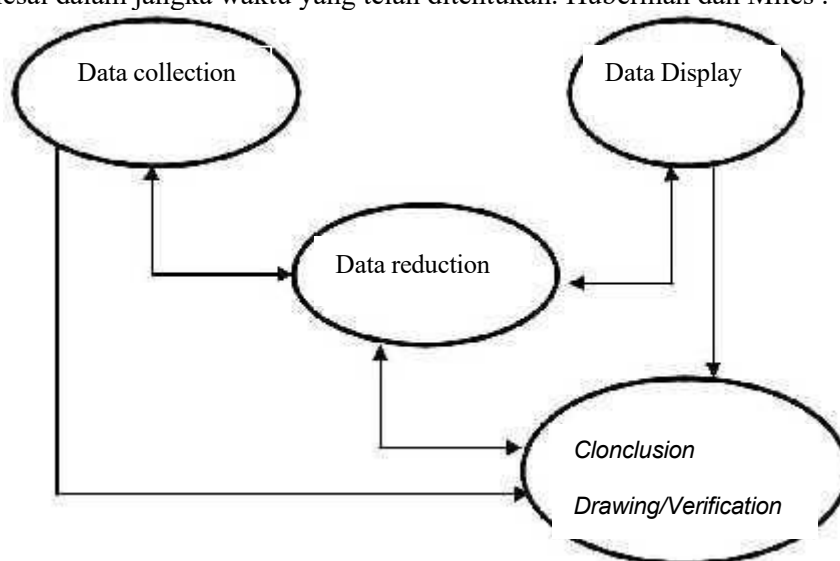
Teknik Validasi Data

Tujuan validasi data adalah untuk memverifikasi bahwa apa yang telah diamati dan dianalisis oleh peneliti sesuai dengan data aktual dan secara tepat mewakili kejadian aktual. Peneliti mengikuti proses ini untuk melindungi dan menjamin keakuratan data bagi pembaca dan peserta penelitian. Untuk mengkonfirmasi kebenaran data, peneliti menggunakan triangulasi, yang melibatkan perbandingan satu sumber data dengan sumber data lainnya. Moleong (2000: 45) menyatakan bahwa "triangulasi adalah teknik validasi data yang memanfaatkan sesuatu yang eksternal terhadap data itu sendiri untuk validasi atau perbandingan.

Metode Analisis Data

Tujuan utama prosedur analisis data studi ini adalah untuk menemukan pola dengan meninjau dan menganalisis semua data yang tersedia. Data berasal dari berbagai sumber, termasuk dokumen dan observasi langsung. Prosedur ini mencakup penentuan elemen-elemen tertentu, hubungan antara berbagai bidang studi, dan bagaimana masing-masing berhubungan dengan keseluruhan. Pada dasarnya, tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman semua informasi yang dikumpulkan dan kemudian menyampaikan kesimpulan studi atau analisis data.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, model Miles dan Huberman digunakan dalam studi ini untuk menganalisis data kualitatif. Analisis ini dilakukan baik selama proses pengumpulan data maupun setelah selesai dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Huberman dan Miles .



Gambar 3.1
Komponen Analisis Data Miles and Huberman Dalam
Sugiyono (2014:92)

1. *Data Collection* (Pengumpulan Data)

Data dikumpulkan oleh staf Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-una menggunakan berbagai teknik, seperti observasi lapangan, wawancara, dan telaah dokumen yang berkaitan dengan subjek penelitian serta aspek-aspek layanan publik.

2. Reduksi data, yang terkadang disebut sebagai pengolahan data

Jumlah data yang dikumpulkan di lapangan sangat besar dan memerlukan pendokumentasian yang cermat; semakin lama peneliti berada di lapangan, data yang diperoleh akan semakin kompleks dan luas. Oleh karena itu, analisis data berbasis reduksi data harus segera dimulai. Proses reduksi data mencakup kegiatan meringkas, memilih elemen-elemen kunci, dan memusatkan perhatian pada aspek-aspek penting, mengidentifikasi tema dan pola untuk memperjelas gambaran data yang telah diringkas serta mempermudah perolehan informasi tambahan jika diperlukan.

3. Penyajian Data (Display Data)

Tahap reduksi data diikuti dengan penyajian data, yang dapat berupa bagan alur untuk menggambarkan hubungan antar-kategori, infografis, uraian singkat, dan sebagainya. Menurut Miles dan Huberman (dikutip dalam Sugiyono, 2014: 94), penulisan naratif merupakan metode yang paling umum digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif. Penyajian data mempermudah pemahaman terhadap masalah dan penyusunan rencana untuk langkah selanjutnya. 4. Penarikan dan Verifikasi Kesimpulan Menurut Miles dan Huberman, tahap ketiga dalam pengolahan data kualitatif melibatkan perumusan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal bersifat sementara dan dapat berubah jika tidak ditemukan bukti pendukung yang kuat pada tahap pengumpulan data berikutnya. Namun, jika kesimpulan awal didukung oleh bukti yang tepercaya dan data yang konsisten—bahkan setelah peneliti kembali ke lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Manajemen Pelayanan

Manajemen staf yang unggul diperlukan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi yang memenuhi tolok ukur kepuasan masyarakat. Ketika kegiatan operasional berjalan selaras dengan peran, tanggung jawab, dan peraturan yang ditetapkan, serta menghasilkan layanan berkualitas tinggi yang memenuhi kebutuhan masyarakat umum, maka manajemen layanan tersebut dapat dinilai baik. Tolok ukur berikut digunakan untuk menilai manajemen layanan yang unggul ini:

a. Kesederhanaan

Layanan yang unggul memiliki dampak finansial. Kunci profitabilitas terletak pada pelanggan. Tujuan yang ingin dicapai antara lain meningkatkan keuntungan sembari menjaga kelangsungan perusahaan, meraih pangsa pasar yang signifikan, menjadi pemimpin industri dalam hal kualitas, mengungguli pesaing, melaksanakan tanggung jawab sosial, dan sebagainya. Loyalitas dipupuk dengan membangun hubungan dan mempertahankan klien jangka panjang melalui layanan yang andal dan unggul; klien yang puas cenderung akan menceritakan pengalaman mereka kepada orang lain, dan...

Testimoni (rekomendasi pribadi) membangun tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dan lebih efektif, dengan biaya yang lebih hemat. Kepuasan masyarakat meningkat seiring dengan kemudahan dalam proses pelayanan publik. "Terkait prosedur yang dijalankan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, masyarakat sudah mengetahui persyaratannya karena telah diinformasikan sebelumnya," ujar seorang pegawai berinisial AB. Pelayanan yang diberikan oleh staf sejauh ini dinilai tepat dan wajar. (9 Desember 2025)

b. Keamanan Layanan

Untuk melindungi hak-hak mereka, organisasi dan masyarakat umum biasanya mencari layanan terbaik. Organisasi dan masyarakat umum menginginkan Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una untuk menjamin kejelasan lebih lanjut mengenai prosedur pemrosesan karena pemrosesan dokumen resmi merupakan hal yang penting. NA, seorang informan publik, mengatakan:

"Pelayanan yang diberikan harus sesuai dengan peraturan yang ditetapkan saat memproses dokumen. Agar staf pelayanan dapat secara teratur menerapkan peraturan yang relevan tanpa mengalami masalah, pelayanan yang mengikuti pedoman formal dan memenuhi standar pelayanan dasar sangat dibutuhkan.

"Sejauh ini, keamanan pelayanan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una cukup memuaskan; misalnya, terkait pencairan uang, kami langsung diarahkan ke area yang tepat," kata SB, informan lain yang diwawancarai penulis. (Januari) Kepala Subbagian Perlengkapan (berinisial SB) memiliki pendapat serupa, dengan menyatakan bahwa "mekanisme yang diterapkan sudah cukup baik dari segi keamanan—baik

di luar maupun di dalam area." Se jauh ini, belum ada laporan mengenai pencurian yang dialami oleh pengunjung di lokasi tersebut. (8 Januari 2026)

Pernyataan-pernyataan ini memperjelas bahwa protokol keamanan terkait penyelenggaraan layanan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una berjalan secara efisien.

a. Keterbukaan dalam Penyelenggaraan Layanan

Setiap layanan yang disediakan oleh Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una harus diinformasikan dan disebarluaskan agar instansi pemerintah daerah mengetahui prosedur serta ketentuan yang berlaku. Transparansi dalam penyelenggaraan layanan merupakan hal yang sangat penting. Oleh karena itu, birokrasi memegang peranan krusial dalam aspek ini. "Setiap unit layanan pemerintah wajib menyelenggarakan pelayanan publik secara transparan dan akuntabel, mengingat kualitas kinerja birokrasi dalam pelayanan publik memiliki dampak luas terhadap pencapaian kesejahteraan masyarakat," ujar Bapak SB, seorang pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una. (8 Januari 2026)

Seorang pegawai berinisial NA menambahkan: "Secara umum, informasi..." "Ketika memproses dokumen beberapa waktu lalu, masyarakat akan bertanya langsung kepada staf Sekretariat Daerah tentang persyaratan; meskipun panduan telah diberikan pada saat itu, setelah kembali dengan dokumen yang diminta, mereka mendapati bahwa persyaratan tambahan masih diminta," kata Sekretaris Daerah Kabupaten Tojo Una-Una. 7 Januari 2017.

"Masyarakat terkadang enggan membaca pengumuman dan informasi yang diberikan oleh Sekretariat Daerah," kata seseorang yang menggunakan inisial AB. Akibatnya, mereka akhirnya bolak-balik beberapa kali. Sebagai penyedia layanan, itu bukan kesalahan kami. 9 Desember 2025).

Skenario tersebut menunjukkan bahwa pejabat birokrasi cenderung menyembunyikan informasi dari publik, sementara pengguna layanan seringkali tidak memiliki akses ke informasi penting tentang layanan. Sangat sulit untuk mencapai responsivitas birokrasi dalam penyediaan layanan publik dalam lingkungan komunikasi layanan yang tertutup seperti itu.

Terkait dengan permasalahan Surat Penyediaan Dana di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, peneliti menggunakan langkah-langkah berikut untuk menilai akuntabilitas kinerja layanan publik:

a. Ketepatan pelaksanaan layanan oleh pegawai

Salah satu indikator yang paling krusial...sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dedikasi karyawan memungkinkan mereka untuk mencurahkan seluruh waktu, tenaga, dan keterampilan pada tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Berdasarkan analisis data wawancara, tingkat ketekunan karyawan dalam memberikan layanan tergolong tinggi; karyawan memberikan layanan yang akurat, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang memuaskan. Hal ini tercermin dalam kutipan hasil wawancara berikut: "Sebagai pimpinan, saya senantiasa memastikan bahwa para pegawai menjalankan tugas mereka sebaik mungkin, terutama karena mereka melayani kebutuhan masyarakat umum. Saya menjamin bahwa pegawai saya melaksanakan pekerjaan mereka dengan ketekunan layaknya tenaga ahli yang terampil. Masyarakat tentu merasa puas dengan hasil layanan berkualitas tinggi yang lahir dari dedikasi semacam itu." (Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, berinisial AS, dalam wawancara tanggal 9 Desember 2025).

Kepala Sub-bagian Pengembangan Masyarakat (berinisial SS) menyampaikan pendapat serupa, dengan mengatakan: "Manajemen terus mendorong pegawai untuk melaksanakan tanggung jawab mereka dengan tekun demi mencapai hasil yang diharapkan. Ketelitian semacam ini sangat penting untuk menghindari kesalahan yang dapat memicu ketidakpuasan di kalangan masyarakat. Pegawai di Bagian Pelayanan Publik harus memberikan perhatian penuh terhadap aspirasi maupun keluhan masyarakat. Demikian pula, setiap pegawai lainnya wajib memenuhi kewajiban mereka dengan rasa tanggung jawab yang tinggi. Menurut saya, tingkat ketekunan staf di kantor ini sangat tinggi. Hal ini terutama disebabkan oleh pengawasan ketat yang dilakukan pimpinan terhadap bawahan saat mereka bekerja." Seorang pegawai bernama SH menambahkan:

Baik tugas itu berasal dari masyarakat pengguna layanan maupun dari atasan, kami sebagai pelayan publik tentu harus tekun dalam menyelesaikannya. Hasil kerja pasti tidak akan memadai jika kami tidak bekerja dengan cermat. Hal ini terutama berlaku bagi saya selaku Kepala Bagian Pelayanan Publik; memenuhi beragam kebutuhan masyarakat menuntut tingkat ketelitian yang tinggi demi menjamin kepuasan. Saya senantiasa berupaya memberikan layanan terbaik serta menghindari kesalahan yang dapat memicu keluhan atau ketidakpuasan masyarakat (7 Januari 2026).

Temuan wawancara tersebut didukung oleh hasil observasi di Kantor Sekretariat Daerah (SEKDA) Kabupaten Tojo Una-Una, yang menunjukkan bahwa para pemberi layanan menjalankan tugas mereka dengan tingkat ketelitian yang memadai. Terkait hasil layanan yang diberikan kepada masyarakat, para petugas terbukti bekerja dengan akurat. Hal ini terlihat dari sikap staf yang selalu mematuhi aturan dan pedoman,

sehingga menghasilkan layanan yang memuaskan bagi masyarakat umum. Sebagai contoh, dalam hal alokasi anggaran kas, staf dengan cermat memastikan kelengkapan kriteria pemohon sebelum memproses permintaan tersebut. Langkah ini menjamin bahwa prosedur penerbitan dokumen bebas dari masalah kesalahan input data. Para pemberi layanan memikul tanggung jawab penuh untuk memperbaiki kesalahan dan memberikan hasil terbaik bagi masyarakat serta instansi pemerintah daerah, meskipun terkadang tingkat ketelitian belum mencapai taraf optimal.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa ditinjau dari tingkat ketelitian yang diterapkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, kinerja mereka tergolong cukup baik. Kompetensi bukan sekadar syarat untuk suatu jabatan, melainkan juga komponen kunci dalam memaksimalkan keberhasilan kinerja; keahlianlah yang membedakan karyawan dengan kinerja luar biasa dari mereka yang kinerjanya hanya tergolong baik. Wawasan karyawan diperluas melalui pendidikan, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas kinerja dan pemberian layanan. Mengingat pentingnya kompetensi ini, setiap karyawan harus memiliki tingkat pendidikan yang memadai. Berikut adalah kesimpulan yang diperoleh dari wawancara dengan informan mengenai keahlian karyawan:

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una sudah memiliki tingkat keahlian yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai tenaga yang terlatih. Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una sudah dibekali dengan pelatihan dasar, serta rata-rata memiliki pengetahuan dan kemampuan masing-masing sesuai dengan tupoksinya sehingga pegawai dapat bekerja secara profesional. Keahlian pegawai sangat penting dalam suatu birokrasi, karena keahlian akan sangat mempengaruhi dalam penyelesaian pekerjaan maupun dalam memberikan pelayanan.

Pembahasan Hasil Penelitian

2. Manajemen Pelayanan

a. Kesederhanaan

"Para pegawai di sini memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka; mereka selalu memberikan penjelasan yang menyeluruh mengenai prosedur saat memberikan layanan. Cara mereka menjelaskan sangat baik sehingga kami dapat langsung memahaminya. Hal ini menunjukkan bahwa petugas layanan benar-benar menguasai bidang pekerjaan mereka. Kualitas kerja mereka sangat memuaskan berkat pengalaman yang mereka miliki, dan saya juga puas dengan hasil layanannya (Wawancara tanggal 8 Januari 2026)."

AB memiliki pendapat serupa, dengan mengatakan: "Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah memiliki pengetahuan yang luas. Saat saya mengurus pembuatan Surat Ketersediaan Dana, pegawai bagian anggaran menunjukkan profesionalisme tinggi dan menjelaskan prosedur dengan sangat baik. Saya tidak meragukan kemampuan staf, baik dari segi kinerja maupun sikap mereka. Menurut saya, hal ini wajar karena sudah menjadi tugas mereka untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat."

Temuan wawancara tersebut didukung oleh observasi lapangan yang menunjukkan bahwa pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una memiliki pengetahuan khusus yang dibutuhkan untuk peran mereka. Penempatan staf yang didasarkan pada kemampuan individu dan latar belakang pendidikan menjadi kunci kompetensi mereka di bidang masing-masing. Pegawai bergelar sarjana biasanya menempati posisi struktural yang sesuai dengan kualifikasi mereka. Meskipun mereka memiliki keahlian yang relevan, tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat pejabat yang memegang posisi yang tidak sepenuhnya selaras dengan latar belakang pendidikan mereka.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, dapat dikatakan bahwa aspek keamanan layanan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una berjalan efektif, dan sebagian besar masyarakat menilai layanannya cukup sederhana serta mudah dipahami. Namun, dalam hal keterbukaan informasi, pihak birokrasi sering kali memberikan kesan seolah-olah menyembunyikan informasi dari publik, dan pengguna layanan kerap kali tidak memiliki akses terhadap informasi layanan yang penting. Sangatlah sulit untuk mewujudkan responsivitas birokrasi dalam penyelenggaraan layanan publik di tengah lingkungan komunikasi layanan yang tertutup seperti itu.

b. Keamanan Layanan

Segala jenis layanan, baik yang bersifat publik maupun bukan, yang pada dasarnya merupakan tugas dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah pusat atau daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), disebut sebagai pelayanan publik. Layanan-layanan ini disediakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan melaksanakan ketentuan hukum.

Mengkaji definisi pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari gagasan mengenai kepentingan

publik, yang menjadi asal-usul istilah tersebut. Akibatnya, kepentingan publik dan pelayanan publik saling berkaitan erat. Namun, seiring berkembangnya gagasan tersebut, pelayanan publik juga dapat muncul dari tugas-tugas yang timbul dalam pelaksanaan kegiatan operasional organisasi.

Kotler (dikutip dalam Lukman, 2000: 8) mendefinisikan layanan sebagai setiap kegiatan yang memberikan manfaat bagi suatu kelompok atau entitas serta memberikan kepuasan, meskipun hasilnya tidak berkaitan dengan produk tertentu. ...[aspek] fisik. Layanan adalah tindakan yang dilakukan untuk kepentingan pihak lain yang memiliki nilai lebih dan manfaat; meskipun layanan tersebut tidak terkait dengan wujud fisik, hasilnya adalah kepuasan.

Berdasarkan prinsip ini, masyarakat berhak mendapatkan keamanan, kenyamanan, dan kepastian hukum sebagai hasil dari proses pelayanan maupun keluarannya. Dengan kata lain, baik proses pelaksanaan maupun kualitas produk layanan publik harus mampu menciptakan rasa aman di tengah masyarakat. Hal ini berarti bahwa proses penyelenggaraan layanan harus menetapkan ketentuan dan standar kualitas yang mempertimbangkan aspek keamanan. Berikut ini adalah hal-hal yang termasuk dalam kualitas produk layanan publik:

- 1) Produk Layanan Administratif (dokumen, surat, kartu, gambar, tiket): harus dipastikan adanya jaminan keabsahan atau kepastian hukum, bebas dari kesalahan cetak, serta bebas dari ketidakpastian atau kekhawatiran masyarakat.
- 2) Standar kualitas yang tepat harus dipenuhi untuk produk layanan berbasis barang (air bersih, pasokan listrik, perawatan rumah sakit/pengobatan medis, dll.).
- 3) Produk berbasis layanan (transportasi udara, laut, dan darat): kepatuhan terhadap kriteria kualitas keselamatan dan keamanan menjadi suatu keharusan.

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan keterangan para informan sebagaimana disebutkan sebelumnya, jelas bahwa aspek keamanan layanan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una telah berjalan secara efektif. Tulisan Muhammad Arief (2011) yang berjudul "Kualitas Pelayanan Publik di Bandara" memiliki relevansi dengan penelitian ini. ...Studi Kasus Pelayanan Penumpang di Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar. Kesimpulan studi menunjukkan bahwa pelayanan publik di Bandara Internasional Sultan Hasanuddin Makassar masih di bawah standar; evaluasi negatif terus melebihi evaluasi positif. Penggunaan bandara untuk kegiatan periklanan dan promosi; fakta bahwa infrastruktur dan fasilitas pendukung—seperti tempat parkir, toilet, dan arus lalu lintas—tidak memenuhi standar pelayanan; kesopanan dan keramahan staf dalam menangani keluhan penumpang; kemudahan memperoleh informasi; layanan bus bandara; dan masalah pelayanan informal, khususnya calo dan operator transportasi tanpa izin, semuanya dianggap negatif. Studi ini menggunakan sejumlah kategori untuk mengevaluasi kualitas pelayanan (Parasuraman dkk., 1990): a. Wujud Nyata,

b. Keandalan, c. Reaktivitas, d. Kepercayaan, dan e. Kepedulian.

b. Transparansi Pelayanan

Transparansi dalam penyediaan pelayanan sangat penting; setiap pelayanan yang akan ditawarkan oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah harus dijelaskan dan dipublikasikan agar masyarakat setempat mengetahui proses dan pedoman yang terlibat. Prosedur, persyaratan, unit kerja atau pejabat yang bertanggung jawab, waktu penyelesaian, rincian biaya atau tarif, dan masalah lain yang berkaitan dengan proses pelayanan harus diungkapkan kepada publik, baik diminta maupun tidak, untuk memastikan bahwa masyarakat dapat dengan mudah memahaminya, sesuai dengan prinsip transparansi. Prinsip ini mengharuskan semua informasi yang berkaitan dengan penyediaan layanan kepada masyarakat tersedia untuk umum. Dengan demikian, sesuai dengan gagasan ini, upaya harus difokuskan pada:

- 1) Mengungkapkan secara publik rincian tentang alat-alat pelayanan (seperti bagan alur pelayanan, daftar persyaratan, jadwal tarif, jadwal waktu, dan nama-nama loket pelayanan, a) Nama petugas atau pejabat yang bertanggung jawab harus dicantumkan dengan jelas dan mudah terlihat pada setiap unit kerja atau loket layanan.
- b) Wajib dilakukan penyampaian informasi kepada publik mengenai biaya layanan serta rincian biaya yang harus dibayarkan oleh pemohon layanan.
- 2) Untuk menyebarkan informasi mengenai kegiatan layanan, perlu disediakan sarana media informasi (seperti papan informasi/pengumuman, loket/meja informasi, kotak saran, materi cetak/brosur, dan monitor TV).
- 3) Melaksanakan inisiatif sosialisasi kepada masyarakat untuk membantu menyebarkan pengetahuan dan meningkatkan pemahaman publik mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan layanan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, ditemukan bahwa sebagian masyarakat yang mengajukan

layanan datang membawa dokumen tanpa terlebih dahulu memastikan persyaratan yang berlaku. Hal ini tentu saja berdampak pada layanan yang mereka terima. Oleh karena itu, berdasarkan observasi dan wawancara, dapat disimpulkan bahwa efektivitas layanan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh masih adanya ketidakpuasan masyarakat terhadap kejelasan prosedur layanan di kantor tersebut. Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan oleh Wiwik Andayani, Agung Yuniarianto, dan Djumilah Zain (2010) dalam makalah berjudul **Analisis Kualitas Pelayanan dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan Konsumen: Studi pada PT. Kereta Api DAOP 8 Surabaya**. Studi mereka mengidentifikasi empat faktor yang berdampak signifikan terhadap layanan di PT. Kereta Api DAOP 8 Surabaya, yaitu: informasi yang tepat waktu dan jelas, fasilitas fisik, serta fasilitas pendukung di dalam kereta. 2. Responsivitas Pegawai Menurut Dwiyanto (2006: 148), responsivitas didefinisikan sebagai berikut: "Responsivitas suatu organisasi adalah..." ...memberikan bantuan secara tepat waktu. Tangkilisan (2005:177) mendefinisikan responsivitas sebagai kapasitas birokrasi untuk mengidentifikasi kebutuhan publik, menetapkan agenda dan tujuan layanan, serta menciptakan program layanan yang selaras dengan kebutuhan dan tujuan masyarakat. Singkatnya, responsivitas dalam konteks ini berkaitan dengan sejauh mana program dan kegiatan layanan sesuai dengan tuntutan dan tujuan masyarakat umum.

a. Menanggapi setiap permohonan dan anggota masyarakat

Max Weber mendefinisikan birokrasi sebagai unit kerja atau entitas publik yang menyediakan layanan. Gagasan bahwa birokrasi—yang dicirikan oleh spesialisasi tugas—merupakan strategi organisasi yang ideal masih umum dianut hingga saat ini (Denny, 1999:19).

Interaksi individu dengan lingkungannya menentukan perilaku mereka (Thoha, 2002:184). Menurut Gibson (1997:6), perilaku beroperasi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Rumus psikologis ini menunjukkan bahwa perilaku individu tidak hanya ditentukan oleh seberapa sering mereka berinteraksi dengan lingkungannya; sementara itu, birokrasi digunakan sebagai mekanisme untuk merasionalisasi organisasi (Thoha, 2002:184).

Selain itu, Weber (dikutip dalam Denny, 1999:19) menjelaskan bahwa birokrasi adalah jenis organisasi yang paling logis; ia menyadari kekurangan birokrasi namun berpendapat bahwa manfaat intrinsiknya lebih besar daripada kekurangan tersebut. Albrow (dikutip dalam Santoso, 1995:4) mendefinisikan "birokrasi" sebagai istilah yang memiliki beragam makna, antara lain:

- 1) Organisasi yang logis
- 2) Ketidakefisienan dalam organisasi
- 3) Pemerintahan oleh pejabat (aturan administratif)
- 4) Manajemen publik
- 5) Administrasi resmi

Jenis struktur tertentu dengan karakteristik khusus ...dalam memberikan layanan kepada warganya melalui sistem tugas dan tanggung jawab yang ditetapkan secara formal, yang saling terhubung dalam hierarki rumit yang diciptakan oleh pihak-pihak yang merumuskan peran-peran formal tersebut. Di sisi lain, menurut Michan (dikutip dalam Denny, 1999:58), birokrasi terdiri dari sekumpulan individu yang menjalankan kegiatan sesuai dengan peraturan dan prosedur negara—yang dirancang untuk melayani warga—dan dibentuk berdasarkan tuntutan khusus pekerjaan mereka. Menurut Tjokroaminoto (1993:27), pengaturan struktural seperti hierarki kewenanganlah yang menjadikan birokrasi modern begitu unggul.

a. Memberikan bantuan secara tepat waktu

Demi menjamin keberhasilan dan kepuasan, pelayanan melibatkan interaksi dengan orang lain melalui cara tertentu yang menuntut kepekaan. Kotler (2000: 112) menyatakan:

"Setiap tindakan atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan atas sesuatu; produksinya mungkin berkaitan ataupun tidak dengan produk fisik."

Upaya untuk memenuhi kebutuhan orang lain disebut sebagai pelayanan. Pada dasarnya, pelayanan merupakan kegiatan yang tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki, yang diberikan kepada pelanggan oleh suatu program atau organisasi. Menurut Moenir (2002: 34):

Karena pemberian layanan dapat diukur secara kuantitatif, tolok ukur mengenai waktu yang diperlukan dan hasil yang dicapai dapat ditetapkan. Dengan adanya standar tersebut, manajemen dapat mengatur, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kegiatan pelayanan guna memastikan bahwa hasil akhirnya memenuhi kebutuhan penerima layanan.

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara, disimpulkan bahwa para pejabat dan staf memberikan pelayanan yang cepat. Ukuran ini berkaitan dengan tingkat perhatian, ketulusan, dan empati staf terhadap

orang-orang yang mereka layani. Namun, pelayanan di Kabupaten Tojo Una-Una... ..memperhatikan etika, karena etika pada dasarnya merupakan upaya untuk menetapkan moralitas sebagai landasan perilaku dalam kehidupan profesional bersama.

Sikap positif dan komunikasi staf termasuk dalam indikator ini, yang didasarkan pada temuan penelitian mengenai perhatian terhadap masyarakat yang membutuhkan layanan. Para pegawai dinilai memiliki sikap positif dan berkomunikasi dengan baik; mereka secara rutin menyapa dan berinteraksi dengan masyarakat.

a. Memberikan bantuan secara tepat waktu

Demi menjamin keberhasilan dan kepuasan, pelayanan melibatkan interaksi dengan orang lain melalui cara tertentu yang menuntut kepekaan. Kotler (2000: 112) menyatakan: "Setiap tindakan atau manfaat yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan atas sesuatu; produksinya mungkin berkaitan ataupun tidak dengan produk fisik." Upaya untuk memenuhi kebutuhan orang lain disebut sebagai pelayanan. Pada dasarnya, pelayanan merupakan kegiatan yang tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki, yang diberikan kepada pelanggan oleh suatu program atau organisasi. Menurut Moenir (2002: 34):

Dalam melakukan aktivitas sehari-hari, setiap orang dituntut untuk bersikap cermat dan tepat. Kurangnya ketepatan dapat berujung pada prestasi akademik yang rendah (Prayudi, dikutip dalam Hidayati, 2007: 1). *Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer* (2002: 1571) mendefinisikan kata "teliti" sebagai sikap cermat dan tepat.

Presisi memegang peranan penting saat menyelesaikan tugas. Pada dasarnya, presisi mengacu pada seberapa akurat suatu pekerjaan diselesaikan. Hal ini melibatkan gerakan yang harus senantiasa diamati dan berkaitan langsung dengan jumlah kesalahan yang terjadi. Presisi memungkinkan pengukuran hasil dari gerakan fisik. Kurangnya ketepatan dapat mengakibatkan kualitas pekerjaan yang buruk dan terkadang bahkan kecelakaan (Oborne, dikutip dalam Hidayati, 2007: 2).

Hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una menunjukkan bahwa penyedia layanan bekerja dengan ketelitian yang memadai. Terkait layanan yang diberikan kepada masyarakat, penyedia layanan terbukti bekerja dengan akurat. Kinerja pegawai mencerminkan hal ini dengan jelas, karena pelaksanaan layanan senantiasa sesuai dengan aturan dan prosedur, sehingga menghasilkan layanan yang memuaskan bagi masyarakat umum.

a. Kompetensi pegawai

Kompetensi bukan sekadar syarat jabatan, melainkan juga faktor yang memengaruhi optimalisasi keberhasilan kinerja; keahlian merupakan kriteria yang membedakan pejabat berkinerja luar biasa dari mereka yang hanya berkinerja baik. Dengan memperluas wawasan para pejabat, pendidikan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan dan kinerja. Oleh karena itu, para pejabat harus memiliki tingkat pendidikan yang memadai untuk menguasai pengetahuan tersebut.

Ketergantungan pada kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia merupakan isu krusial dan mendasar bagi setiap organisasi yang berupaya menghadapi lingkungan yang berubah cepat saat ini. Hal ini tercermin dari sikap dan perilaku pegawai—khususnya sejauh mana mereka secara tulus dan positif mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi secara efisien. Tugas-tugas pekerjaan diatur ke dalam unit-unit organisasi berdasarkan spesialisasi, yang semestinya didukung oleh tenaga ahli tepercaya dengan keterampilan yang memadai. "Perusahaan harus memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi kewajibannya."

Berdasarkan pandangan ahli tersebut, jelaslah betapa pentingnya bagi anggota organisasi—baik karyawan maupun pimpinan—untuk memiliki kompetensi, bakat, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam aktivitas sehari-hari mereka guna mencapai kinerja optimal yang selaras dengan tujuan organisasi.

"Meningkatkan mutu aparatur negara dengan memperbaiki kesejahteraan dan profesionalisme, serta menerapkan sistem karier berbasis merit yang didasarkan pada prinsip pemberian penghargaan dan sanksi," demikian bunyi Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR RI) Nomor IV/MPR/1999 tentang Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional Tahun 2000–2004 menetapkan Program Tata Kelola Pemerintahan yang Baik (*Good Governance*) dengan mengadopsi kebijakan-kebijakan berikut guna melaksanakan arah kebijakan yang tercantum dalam GBHN:

Demi mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, perlu dilakukan upaya untuk memperkuat kelembagaan dan memperbaiki proses administrasi. Hal ini mencakup penyesuaian jumlah aparatur sipil negara, reformasi sistem dan struktur pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah, serta penguatan

kemampuan aparatur negara dalam memastikan pemberian layanan publik yang terbaik melalui peningkatan etos kerja, integritas, dan kualitas secara umum.

Peraturan-peraturan yang diuraikan di atas memperjelas bahwa tujuan pengembangan pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi....selaras dengan tujuan serta meningkatkan kesejahteraan pekerja melalui hasil kerja mereka.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan dan analisis penelitian mengenai manajemen pelayanan publik yang dilakukan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una dinilai efektif. Hal ini disebabkan oleh:
 - a. Layanan yang diberikan oleh Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una mudah dipahami oleh sebagian besar masyarakat.
 - b. Keamanan layanan di kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una senantiasa diperbarui dan dijaga dengan baik.
 - c. Terkait transparansi informasi, pengguna layanan sering kali kurang memiliki akses terhadap informasi yang mereka butuhkan.
2. Respons pegawai dinilai belum memadai, khususnya dalam hal kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan serta preferensi masyarakat luas. Berikut adalah alasan-alasannya:
 - a. Respons terhadap permintaan layanan dari masyarakat: Pegawai umumnya menyapa dan berinteraksi dengan masyarakat; komunikasi serta sikap mereka cenderung positif.
 - b. Kecepatan pemberian layanan: Indikator ini mencakup fokus, integritas, dan kepedulian pegawai terhadap masyarakat. Namun, layanan Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una masih dinilai lambat dalam merespons permintaan masyarakat.
 - c. Respons terhadap keluhan masyarakat: Kantor Sekretariat Daerah telah menyediakan kotak saran agar masyarakat dapat menyampaikan aspirasi dan tanggapan terkait penanganan keluhan.
 1. Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una memiliki akuntabilitas layanan kepegawaian yang "baik". Secara khusus:
 - a. Aparatur pemberi layanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una menyelesaikan pekerjaan mereka dengan ketelitian yang memadai.
 - b. Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una memiliki pengetahuan khusus yang relevan dengan pelaksanaan tanggung jawab mereka; misalnya, pegawai bergelar sarjana ditempatkan pada posisi struktural di lingkungan Sekretariat yang sesuai dengan kualifikasi mereka. Keahlian ini merupakan hasil dari penempatan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan mereka.

Saran

Peneliti mengajukan rekomendasi berikut untuk meningkatkan pelayanan di Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una berdasarkan temuan penelitian yang telah dipaparkan. Guna meningkatkan pelayanan administrasi:

1. Untuk mencegah pemohon harus berdiri atau menunggu di luar ruangan saat terdapat banyak pemohon yang sedang mengurus keperluan di Sekretariat, perlu diperhatikan penyediaan fasilitas bagi pemohon, seperti penambahan tempat duduk.
2. Disarankan agar pimpinan organisasi (dalam hal ini, Kepala Sekretariat Daerah Kabupaten Tojo Una-Una) menerapkan disiplin yang lebih ketat terhadap pegawai yang sering terlambat datang atau pulang sebelum jam kerja berakhir, demi meningkatkan efektivitas pegawai dalam memberikan pelayanan publik.
3. Disarankan agar diajukan usulan kepada Bupati untuk pengadaan tambahan komputer kantor guna meningkatkan efektivitas pegawai dalam memberikan pelayanan publik, sehingga proses pelayanan bagi masyarakat menjadi lebih mudah dan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyanto, Agus. 2006, *Mewujudkan Good Governance Melalui. Pelayanan Public*. Yogyakarta: UGM Press.
- Gitosudarmo, Indriyo, 1999, *Manajemen Pemasaran*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE.
- Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi Offset
- Handayani, Drs. Soewarno. 1995. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : PT. Toko Gunung Agung.
- Handoko, TH, 2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua BPFE. Yogyakarta.
- Hardiansyah .2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media/ Hasibuan Malayu S.T, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Cetakan kesebelas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. 2005. *Etika Customer Service*. Jakarta: RajaGrafindo Persada. Mangkunegara, Anwar Prabu .2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung, Refika Aditama. Makmur. 2008. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Mathis Robert L. , Jackson John H., 2006, *Human Resources Management* Edisi 10 Terjemahan, Jakarta, Salemba Empat.
- Moenir. 2006. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Jakarta :PT. Bumi Aksara.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda.
- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Saleh A Muwafik . 2010 . “ *Manajemen Pelayanan* “. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedarmayanti, 2004, *Good Government (Pemerintahan yang baik)*; Bandung: CV. Mandar Maju.
- Simamora, Henry; 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE- KPN, Yogyakarta
- Sinambela, dkk. 2011. *Reformasi Pelayanan publik*. Jakarta: PT BUMI AKSARA.
- Sunarto. 2007. *Pengantar Statistika*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Administrasi*; Cetakan ke 19, Penerbit, Alfabeta. Jakarta.
- Sugiyono, 2014, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*; Penerbit, Alfabeta. Jakarta
- Swastha Basu. 1999, *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi 2., Yogyakarta : Liberty.
- Saefullah, 1999. *Konsep dan Metode Pelayanan Umum yang Baik, dalam Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*. Sumedang: Fisip UNPAD
- Syafi'e, Inu Kencana, dkk. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*, Jakarta: Rineka cipta
- Tangkilisan, Nogi Hessel. 2005. *Manajemen Publik*. PT. Gramedia. Tjiptono, Fandy. 2004. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi.
- Widodo, Joko. 2007. *Good Governance, Telaah dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Surabaya: CV Cutra Media
- Winardi. 2000, *Kepemimpinan dalam manajemen* Jakarta, Rineka Cipta
- Alfinita, Rivani S., 2009. *Analisis “Job Description” Pada Subag Umum dan Kepegawaian Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*, Skripsi. Universitas Hasanuddin: tidak dipublikasikan.
- Putri, Febyanti. 2014. *Pelaksanaan Pemberian Izin Oleh Kepolisian di Kota Bandar Lampung*, Skripsi, Universitas Lampung: Tidak dipublikasikan.
- Wati, Dwi, Purnama. 2014 *Pelaksanaan Fungsi Pengawasan Pendidikan Agama Islam Terhadap Guru Pendidikan Agama Islam di Kota Bandar Lampung*, Skripsi, Universitas Lampung: tidak dipublikasikan.
- Yandra. 2007. *Analisis Perencanaan Strategi SDM Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bajini*. Skripsi. Universitas Mulawarman: Tidak dipublikasikan.