

Sistem Pelayanan dan Elemen Organisasi pada Sektor Jasa

Veny Anindya Puspitasari S.E., M.Ec.

Email: vpuspitasari@bundamulia.ac.id

Dosen Tetap Program Studi Manajemen Universitas Bunda Mulia

ABSTRACT

Recently, the service sector has become one of the most popular sectors in Indonesia. Regarding to its highly contribution in the economy sector, the service delivery sistem should have been increased. However it is not an easy task to do, since the service delivery sistem is sensitive to some failures. There are two failures often occur in the sistem, first is occurred when the employees in the publik sector could not understand the goal of its service. Second is occurred when the employees in the publik sector failed in implementing the goal into actions. Therefore the following paper would discuss some factors affecting the service delivery sistem in the service sector. Furthermore, there would be some suggestions in order to increase the sistem itself through an organization in order in facing the environment that changes rapidly.

Key words: service delivery sistem, organization, service sector

Sistem Pelayanan

Pendapatan nasional Indonesia tersusun dari tiga sektor utama yaitu sektor primer, sektor sekunder, dan sektor tersier. Sektor primer pada dasarnya merupakan kegiatan yang menanam atau mengambil dari alam. Sektor primer meliputi produksi bahan baku dan makanan dasar. Sektor sekunder adalah sektor yang memproses hasil-hasil sektor primer termasuk industri manufaktur dan industri pengolahan bahan makanan. Sementara sektor tersier merupakan sektor yang menyediakan jasa. Sektor tersier menjadi sektor yang cukup penting karena sektor ini menjembatani sektor primer dan sektor sekunder untuk sampai ke masyarakat.

Sektor jasa mengalami perkembangan yang cukup mengagumkan dewasa ini. Meski belum memberikan sumbangan yang dominan ke dalam pendapatan negara, namun sektor ini memiliki potensi untuk berkembang dan

memiliki daya saing yang cukup tinggi di dalam perekonomian global. Pihak yang sangat erat kaitannya dengan sektor jasa adalah pemerintah karena secara mutlak harus diakui bahwa hakikat pemerintah adalah melayani publik atau warga negaranya dalam segala aspek kehidupan bernegara.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 63/KEP/M.PAN/7/2003, pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan penerima pelayanan maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya, menurut Kepmen tersebut, pelayanan publik pada hakekatnya pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan kewajiban aparatur negara sebagai abdi masyarakat. Akan tetapi, meskipun pelayanan publik menjadi faktor yang penting dalam suatu negara, namun kesadaran akan pentingnya

pelayanan publik masih sangat rendah. Menurut Endang Wirjatmi Trilestari (2006), rendahnya kesadaran akan pentingnya pelayanan publik dikarenakan beberapa hal seperti berikut ini:

1. Kegiatan pemerintah bersifat monopoli, tanpa kompetisi tidak akan tercapai efisiensi.
2. Lebih mengandalkan kewenangan daripada mekanisme pasar maupun kebutuhan konsumen.
3. Belum adanya akuntabilitas secara lengkap pada kegiatan pemerintahan.
4. Lebih mengutamakan pandangan diri sendiri daripada pandangan konsumen yang dilayaninya.
5. Kesadaran masyarakat sebagai konsumen produk pemerintahan masih sangat lemah, sehingga masyarakat lebih banyak berposisi sebagai obyek.
6. Terbatasnya alokasi anggaran untuk kepentingan pelayanan publik (hanya 30%).

Suatu hal yang sangat disayangkan jika pemerintah tidak menaruh perhatian yang besar kepada masalah pelayanan publik ini. Hal ini karena kemajuan suatu negara banyak bergantung pada prestasi yang ditunjukkan oleh sektor jasa terutama dalam hal pelayanan publik yang merancang dan melaksanakan berbagai kebijakan dan program-program pemerintah. Kebijakan dan program-program pemerintah sudah seharusnya dilaksanakan dan tepat sasaran. Kelemahan dalam menyampaikan kebijakan atau program-program pemerintah akan mempengaruhi pembangunan dan kemajuan negara.

Edward W. Rusell (2001) dalam artikelnya menuliskan delapan hal utama yang harus diperhatikan untuk memperbaiki sistem pelayanan publik. Adapun delapan hal tersebut adalah:

1. *To regularly consult with customers*
Masyarakat hendaknya diberi penjelasan mengenai tahapan kualitas pelayanan publik yang seharusnya mereka terima dan pilihan-pilihan apa saja yang seharusnya mereka dapat.
2. *To set service standard*
Masyarakat hendaknya diberikan informasi mengenai tahap dan kualitas pelayanan publik yang seharusnya mereka dapatkan agar mereka sadar dan dapat memperkirakan apa yang seharusnya mereka terima.
3. *To increase access to services*
Seluruh lapisan masyarakat dan golongan berhak untuk menikmati pelayanan atau jasa yang ditawarkan.
4. *To ensure higher levels of courtesy*
Masyarakat sudah seharusnya diberikan pelayanan yang baik dan penuh pertimbangan.
5. *To provide more and better information about services*
Masyarakat perlu untuk mengetahui dan menerima informasi yang tepat mengenai pelayanan publik supaya mereka mengetahui apa yang seharusnya mereka dapatkan.
6. *To increase openness and transparency about services*
Masyarakat perlu mengetahui mengenai bagaimana suatu jabatan atau departemen beroperasi, bagaimana pengeluaran dilakukan dan siapa yang bertanggungjawab terhadap tugas-tugas tersebut.
7. *To remedy failures and mistakes*
Pemerintah sudah seharusnya siap menerima segala keluhan dan pendapat masyarakat dan siap juga untuk melakukan perbaikan untuk mencapai standar yang seharusnya.

8. *To give the best possible value for money*

Sektor publik perlu menghasilkan sesuatu yang ekonomis dan efisien untuk memberikan nilai ekonomis kepada masyarakat.

Pemerintah Indonesia dalam menjalankan pelayanan kepada masyarakat sudah menetapkan asas-asas yang harus diperhatikan yang dirumuskan dalam Undang-Undang No.25 Tahun 2009 mengenai pelayanan publik. Asas-asas yang telah ditetapkan pemerintah tersebut adalah:

1. Kepentingan umum.
2. Kepastian hukum.
3. Kesamaan hak.
4. Keseimbangan hak dan kewajiban.
5. Keprofesionalan.
6. Partisipatif.
7. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif.
8. Keterbukaan.
9. Akuntabilitas.
10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan.
11. Ketepatan waktu.
12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Kotler (1994) menuliskan beberapa karakteristik dari pelayanan. Karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Intangibility* (tidak berwujud)
Tidak dapat dilihat, diraba, dirasa, didengar, dicium sebelum ada transaksi. Pembeli tidak mengetahui dengan pasti atau dengan baik hasil pelayanan sebelum pelayanan itu dikonsumsi.
2. *Inseparability* (tidak dapat dipisahkan)
Dijual lalu diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan karena

tidak dapat dipisahkan. Karena itu, konsumen ikut berpartisipasi dalam menghasilkan jasa layanan. Dengan adanya kehadiran konsumen, pemberi pelayanan berhati-hati terhadap interaksi yang terjadi antara penyedia dan pembeli. Keduanya mempengaruhi hasil layanan.

3. *Variability* (berubah-ubah dan bervariasi)
Jasa beragam selalu mengalami perubahan, tidak selalu sama kualitasnya bergantung kepada siapa yang menyediakannya dan kapan serta dimana disediakan.
4. *Perishability* (cepat hilang, tidak tahan lama)
Jasa tidak dapat disimpan dan permintaannya berfluktuasi. Daya tahan suatu layanan bergantung kepada situasi yang diciptakan oleh berbagai faktor.

Dari karakteristik di atas maka dapat disimpulkan bahwa hal pelayanan publik sifatnya tidak kasat mata dan melibatkan manusia dan peralatan lain yang disediakan oleh perusahaan penyelenggara pelayanan. Oleh karena sifatnya yang tidak kasat mata dan melibatkan manusia itu maka untuk mengetahui kualitas suatu layanan adalah dengan mengetahui apakah layanan tersebut memberikan kepuasan tertentu kepada masyarakat dengan melihat bagaimana kinerja pegawai yang bertugas menyampaikan layanan. Adapun yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan/pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006). Kualitas yang dimaksud berarti persepsi konsumen terhadap ciri-ciri dan tampilan tertentu yang dianggap ada pada sebuah pelayanan, dan

nilai-nilai yang mereka berikan pada ciri-ciri dan tampilan tersebut (Jackson dan Palmer, 1992). Morgan dan Bacon (1996) menyebutkan bahwa tolak ukur pelayanan publik yang baik adalah kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tiap individu yang dilayani.

Diskusi mengenai sektor publik tidak terlepas dari perihal kinerja. Timple dalam Mangkunegara (2006) mengatakan bahwa kinerja terdiri dari dua faktor yaitu:

1. Faktor Internal
Faktor yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras.
2. Faktor Eksternal
Faktor yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut Mangkunegara (2006) terdapat aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif meliputi :

1. Aspek kuantitatif yaitu:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
 - b. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.
2. Aspek kualitatif yaitu:
 - a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
 - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
 - c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
 - d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen/masyarakat).

Melihat pentingnya faktor kinerja dalam pelayanan publik, maka banyak ahli yang memiliki pendapat mengenai faktor-

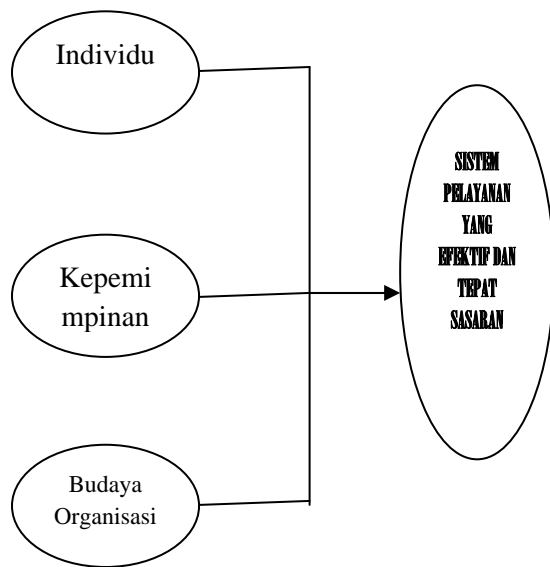
faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Simamora dalam Mangkunegara (2006) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor Individual
Mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang, dan demografi.
2. Faktor Psikologis
Mencakup persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.
3. Faktor Organisasi
Mencakup sumber daya manusia, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan job design.

Sutermeister (1999) berpendapat bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Motivasi.
2. Kemampuan.
3. Pengetahuan.
4. Keahlian.
5. Pendidikan.
6. Pengalaman.
7. Pelatihan.
8. Minat.
9. Sikap kepribadian.
10. Kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis.
11. Kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik.

Dari penjelasan yang telah ada, maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu berupa komitmen, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Jika faktor-faktor ini dipenuhi dengan baik maka dapat tercipta sebuah sistem penyampaian atau pelayanan kepada publik yang efektif dan tepat sasaran yang pada akhirnya memungkinkan untuk mendorong perkembangan sektor jasa.



Faktor Individu

Individu merupakan satu kesatuan jasmani dan rohani yang sangat kompleks dan merupakan keseluruhan yang integral, dan memiliki unsur-unsur pembentuk, yaitu unsur *chemist* yang berupa benda mati yang ikut membentuk diri manusia dan unsur vegetatif yang merupakan kemampuan tumbuh yang ada pada diri manusia sehingga jasmani manusia tumbuh dan berkembang. Individu terus mengalami perkembangan baik secara fisik, mental, maupun spiritual. Perkembangan itu, tanpa disadari, telah memberikan atribut kepada tiap individu berupa kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan, kebutuhan, dan pengalaman lainnya ke dalam suatu tatanan organisasi.

Individu sebagai makhluk sosial memiliki kecenderungan hidup bermasyarakat serta mengatur dan mengorganisasi kegiatannya untuk mencapai satu tujuan. Akan tetapi karena keterbatasan kemampuan menyebabkan mereka tidak mampu mewujudkan tujuan tanpa adanya kerjasama. Hal tersebut yang mendasari manusia untuk hidup dalam berorganisasi.

Dalam berorganisasi, komitmen menjadi aspek dari individu yang cukup penting. Komitmen organisasi adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai tertentu), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Apabila seseorang atau individu memiliki komitmen dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, hal itu akan membantu terciptanya sistem penyampaian atau pelayanan yang efektif dan tepat sasaran karena masyarakat akan menerima sebuah layanan yang baik dari individu tersebut.

Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam memberikan pelayanan publik memegang peranan yang amat penting. Kepemimpinan dapat dikatakan sebagai pusat dari segala tindakan yang keluar dari para anggota suatu organisasi. Sarros dan Butchatsky (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Definisi kepemimpinan itu memberikan beberapa implikasi, yaitu:

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain.

Pihak lain yang terlibat di dalam kepemimpinan adalah para pegawai atau bawahan (*followers*). Para pegawai atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Tanpa adanya

- pegawai atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada.
2. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:
 - a. *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
 - b. *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
 - c. *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
 - d. *Referent power*, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
 - e. *Expert power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

3. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggungjawab yang tulus (*compassion*), pengetahuan (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain (Mas'ud, 2004). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa budaya organisasi menjadi identitas atau karakter utama organisasi. Suatu budaya yang kuat sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Hofstede (1990), budaya bukanlah perilaku yang jelas atau benda yang dapat terlihat dan diamati seseorang. Budaya juga bukan falsafah atau sistem nilai yang diucapkan atau ditulis dalam anggaran dasar organisasi tetapi budaya adalah asumsi yang terletak di belakang nilai dan menentukan pola perilaku individu terhadap nilai-nilai organisasi, suasana organisasi dan kepemimpinan. Organisasi dengan budaya tertentu memberikan daya tarik bagi individu dengan karakteristik tertentu untuk bergabung.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi

organisasi, struktur dan sistem organisasi (Armstrong, 1994). Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Saran untuk Meningkatkan Sistem Pelayanan Publik yang Baik

1. Penelitian
Penelitian dimaksudkan untuk mengidentifikasi tahap dan kualitas sistem pelayanan publik. Identifikasi tersebut diharapkan dapat memberikan masukan yang sistematis bagi perbaikan sistem pelayanan masyarakat. Aspek-aspek yang dapat diidentifikasi adalah:
 - a. Tahap kepuasan pihak yang menerima pelayanan yang ditawarkan.
 - b. Pengetahuan dan keahlian pegawai mengenai jasa yang ditawarkan kepada masyarakat.
 - c. Aspek-aspek pendukung seperti peralatan, perlengkapan, dan prosedur kerja.
 - d. Dampak dari sistem pelayanan yang diberikan.
2. Program Pelatihan
Penelitian akan menghasilkan bukti empiris mengenai kelemahan-kelemahan dan peluang-peluang untuk perbaikan. Kegiatan pelatihan memiliki tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian pegawai serta membentuk sikap positif di

antara mereka. Hasil penelitian yang didapat akan menjadi masukan untuk memilih bentuk pengetahuan dan keahlian apa yang diperlukan oleh para pegawai.

Referensi

- Armstrong, Michael, 1994, Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia, Gramedia: Jakarta
- Edgar, H. Schein, 1991, *Organizational Culture and Leadership*, Oxford Jossey Bass Publisher, San Fransisco
- French, J. dan Raven, B., 1967, 'The basis of social power', dalam D. Cartwright and A. Zander (eds.), Group
- Hofstede, G., 1990, *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill
- Jackson, P.M. dan B. Palmer, 1992, 'Developing performance monitoring in public sector'
- Kotler. Philip, 1994, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation And Control*, Prentice Hall Int, Millenium edition, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, 2006, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Cet. II*, Bandung: PT Refika Aditama
- Mas'ud, Fuad, 2004, *Survei Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, BP Universitas Diponegoro, Semarang
- Morgan, Douglas and Kelly B. Bacon, 1996, 'What Middles Managers Do In Local Government : Stewardship of the Public

Trush and the Limits of Reinventing'
Government Public Administration Review.
July/August, Vol. 56, No. 4

Russell, E.W. dan Bvuma, D.G., 2001,
'Alternatif service delivery and public
service transformation in South Africa',
International Journal of Public Sector
Management. Vol 14. pp. 241-265

Sarros, J.C., Butchatsky, O., 1996,
Leadership, Sydney: Harper-Collins.

Sutermeister, R.A., 1999, People and
Productivity. Toronto, Mc Graw Hill Book
Co.

Trilestari, E.W., 2002, Konsep-Konsep
Dasar Kualitas Pelayanan Publik, STIA-UI