

## **PENILAIAN KINERJA UNIT PELAYANAN PADA ORGANISASI PUBLIK**

Oleh

Ismiyarto

### **Abstract**

*Public policy to assess the performance of public services has been regulated in Law Number 25 Year 2009 on Public Service, Government Regulation No. 96 Year 2012 on Implementation of Law Number 25 Year 2009 on Public Service. Technically regulated in the Regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform No. 38 of 2012 on Guidelines for Assessment of Performance of Public Service Units. Various performance appraisal policies of public service units in public organizations need to be continuously socialized and applied within the Ministry/Institution/Government environment. Given such an assessment it strongly encourages the innovation of various types of public services to create better public services over time. With the realization of a better public service this is one of the goals of bureaucracy reform.*

Keywords: organizational performance, public service and bureaucratic reform.

### **A. Pendahuluan**

Suatu sistem kerjasama manusia yang disebut dengan organisasi, apakah jenis organisasi publik, privat, sosial maupun jenis organisasi lainnya selalu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan itu dapat berorientasi profit, pelayanan dan orientasi lainnya, realisasi pencapaian target tersebut dinamai dengan hasil kerja, prestasi kerja atau kinerja.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Dalam prakteknya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan masyarakat, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15).

Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut atau kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2012:7). Kinerja adalah merupakan tingkat pencapaian tujuan (Keban 1995:1). Pendapat lain mengatakan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang ditentukan oleh faktor

lingkungan dan perilaku manajemen (Timpe 1998:9). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling efektif dan produktif dalam interaksi sosial organisasi akan senantiasa terjadi adanya harapan bawahan terhadap atasan dan sebaliknya (Pasolong, 2011:176).

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kinerja diartikan sebagai “.....*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.....*” (Bernardid & Russel, 1993 dalam Keban 2014, 210). Aspek yang ditekankan dalam definisi tersebut adalah catatan tentang outcome atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja hanya mengacu pada serangkaian “hasil” yang diperoleh seorang pegawai selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi pegawai yang dinilai.

Pencapaian hasil sebenarnya dapat dinilai menurut perilaku, yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi). Kinerja individu menggambarkan sampai seberapa jauh seseorang telah melaksanakan tugas pokoknya sehingga dapat memberikan hasil yang ditetapkan oleh kelompok atau institusi. Kinerja kelompok menggambarkan sampai seberapa jauh suatu kelompok telah melaksanakan kegiatan-kegiatan pokoknya sehingga mencapai hasil sebagaimana ditetapkan oleh institusi. Kinerja organisasi berkenaan dengan sampai seberapa jauh institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi (Keban, 2008:210), dalam tulisan ini dibatasi pada pembahasan terkait kinerja organisasi.

Kinerja organisasi mempunyai banyak pengertian, misalnya pendapat Wibawa dan Atmosudirdjo dalam Pasolong (2011:176) mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus agar tercapai secara efektif.

Pengukuran kinerja unit pelayanan pada organisasi publik perlu dianalisis dan dievaluasi, mengingat mempunyai peranan yang sangat penting dan manfaatnya langsung dirasakan masyarakat guna memenuhi kehidupan sehari-hari, yaitu mulai dari pelayanan jasa, pelayanan administrasi dan pelayanan barang. Kesuksesan unit pelayanan pada organisasi publik akan mendapatkan legitimasi dan dukungan masyarakat, oleh karena itu perlu ditumbuhkan inovasi dan kreasi dalam mengelola kinerja pelayanan publik.

Untuk mengetahui bahwa suatu organisasi efektif secara menyeluruh atau tidak diperlukan indikator atau pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran, tujuan dan terpenuhinya target yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi, misi organisasi publik. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja yang dituangkan dalam pedoman secara praktis dan mudah dipahami.

Indikator kinerja menurut LAN-RI (1999:7), adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).

Berbagai indikator untuk pengukuran kinerja menurut Mahsun 2009 dalam Masana Sembirig (2012:101) membagi indikator kinerja sebagai berikut: a) Indikator masukan (*inputs*) misalnya jumlah dana yang dibutuhkan; jumlah pegawai yang dibutuhkan; jumlah infrastruktur yang ada; dan jumlah waktu yang digunakan. b) Indikator proses (*process*) misalnya ketaatan pada peraturan perundang-undangan; rata-rata yang diperlukan untuk memproduksi atau menghasikan layanan jasa. c) Indikator keluaran (*output*) misalnya jumlah produk atau jasa yang dihasilkan; Ketepatan dalam memproduksi barang dan jasa; d) Indikator hasil (*outcomes*), misalnya tingkat kualitas produk dan jasa yang dihasilkan; Produktivitas para karyawan atau pegawai. e) Indikator manfaat (*benefits*), misalnya tingkat kepuasan masyarakat; tingkat partisipasi masyarakat, dan f) Indikator *impact*, misalnya peningkatan kesejahteraan masyarakat; dan peningkatan pendapatan masyarakat.

Terkait dengan indikator kinerja, secara makro tertuang dalam materi muatan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 sebagai tindak lanjut pelaksanaan undang-undang

dimaksud, dan secara mikro atau teknis Kementerian PANRB telah mengeluarkan berbagai peraturan menteri terkait dengan penilaian kinerja unit pelayanan yaitu antara lain Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Namun dalam implementasinya peraturan tersebut perlu dilakukan evaluasi mengingat kebutuhan masyarakat selalu berkembang dan perubahan lingkungan eksternal sangat cepat berubah khususnya pada perkembangan ilmu dan teknologi.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian ini yaitu Bagaimanakah penilaian kinerja unit pelayanan pada organisasi publik ?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Guna menganalisis dan mengevaluasi penilaian kinerja unit pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi publik.

#### **D. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan penelitian kepustakaan (*library research*) dengan sifat *deskriptif*.

#### **E. Tinjauan Pustaka**

Dalam gerakan *Reinventing Government* menuntut agar kinerja tidak lagi diukur dengan berapa besarnya input dan bagaimana prosedur yang ditempuh untuk mencapai output sebagaimana dianut oleh sebagian besar organisasi publik selama ini, tetapi dengan mengutamakan hasil akhir yang benar-benar dirasakan masyarakat (Osborne & Gaebler, 1993; Barzesley, 1992; Osborne & Plastrik, 1997). Tuntutan ini didasarkan pada kenyataan bahwa akuntabilitas pemerintah terhadap masyarakat selama ini yang diwujudkan dalam bentuk kinerja, dirasakan masih sangat minim. Puncak dari tuntutan ini adalah diberlakukannya prinsip “*good governance*” yang sangat menekankan akuntabilitas.

Istilah “kinerja” merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan”, “unjuk kerja”, atau “prestasi”. Dalam

studi administrasi publik, kinerja mulai dituntut untuk diukur sejak Woodrow Willson menekankan aspek efisiensi dalam desain sistem administrasi, dan sejak F.W. Taylor mendorong pegawai bekerja dengan efisien. Dewasa ini kinerja diartikan pemanfaatan sumber daya secara efisien dan efektif untuk mencapai hasil (Berman 2006 dalam Keban 2014:209).

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi publik. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Terkait dengan kinerja organisasi publik, Presiden Joko Widodo menyampaikan pada Rapat Koordinasi Nasional Pengawasan Internal Pemerintah pada tanggal 18 Mei Tahun 2017 di Istana Negara intinya mengemukakan..... “kita dalam bekerja jangan linier/rutinitas, dalam menggunakan anggaran harus tepat sasaran jangan hanya memper- tanggungjawabkan berupa SPJ (surat perintah jalan), tetapi harus mengetahui output dan bahkan outcomenya”.....

Makna yang disampaikan Presiden Jokowi tersebut bahwa kinerja organisasi publik tidak hanya selesai pada proses, melainkan harus menghasilkan output dan outcomenya, artinya hasil kinerja berupa pelayanan publik harus bisa dirasakan dan dinikmati oleh masyarakat.

Dari sisi kebijakan publik sebenarnya sudah banyak yang mengatur kinerja, baik kinerja individu, kinerja kelompok maupun kinerja organisasi yang outputnya diharapkan pelayanan publik semakin baik. Dalam penulisan ini dibatasi pada kinerja organisasi, khususnya organisasi publik. Salah satu kebijakan terkait kinerja organisasi secara makro atau garis besar tertuang pada materi muatan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Secara spesifik diatur dalam Pasal 38 terkait dengan “Penilaian Kinerja” yang berbunyi:

- (1) Penyelenggara berkewajiban melakukan penilaian kinerja penyelenggaraan pelayanan publik secara berkala;
- (2) Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan menggunakan indikator kinerja berdasarkan standar pelayanan.

Dalam pasal 38 tersebut yang dimaksud dengan berkala adalah secara rutin, teratur, dan dalam jangka waktu tertentu sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun.

Indikator kinerja merupakan ukuran atau alat penunjuk yang digunakan untuk menilai kinerja.

Sebagai pelaksanaan undang-undang tentang pelayanan publik diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 sebagai tindak lanjut pelaksanaan undang-undang tentang pelayanan publik, dan secara teknis terkait penilaian kinerja unit pelayanan publik diterbitkan pula Peraturan Menteri PANRB yaitu Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik. Peraturan ini disusun dalam rangka pembinaan aparatur negara yang diarahkan untuk peningkatan kinerja pelayanan publik, dan upaya mendorong kinerja percepatan reformasi birokrasi unit pelayanan publik sebagai sarana evaluasi kemajuan peningkatan kinerja pelayanan publik.

Pelaksanaan evaluasi kinerja juga digunakan untuk memberikan apresiasi terhadap unit pelayanan yang mempunyai peringkat tertinggi atau telah melaksanakan pelayanan prima yaitu pelayanan yang cepat, tepat, murah, aman, berkeadilan dan akuntabel. Seyogyanya terhadap unit pelayanan yang memberikan pelayanan prima dengan peringkat tertinggi perlu diberikan apresiasi berupa penghargaan sebagai bagian dari pembinaan aparatur negara.

Pemberian penghargaan tersebut merupakan langkah strategis sebagai upaya mendorong perbaikan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dengan memberikan stimulus atau motivasi, semangat perbaikan, dan inovasi pelayanan, serta melakukan penilaian untuk mengetahui gambaran kinerja yang obyektif dari unit pelayanan.

Agar evaluasi kinerja tersebut dapat dilaksanakan secara obyektif, transparan, dan akuntabel diperlukan suatu pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik. Pedoman tersebut dimaksudkan untuk digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja unit pelayanan publik, sehingga pelaksanaannya lebih obyektif, transparan dan akuntabel. Adapun sasaran yang diinginkan yaitu terlaksananya penilaian kinerja unit pelayanan publik secara efektif, sehingga penilaian dapat menghasilkan peningkatan unit pelayanan publik sebagai dasar pemberian penghargaan dan mendorong unit pelayanan publik mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Secara garis besar ruang lingkup penilaian unit pelayanan publik adalah kinerja unit pelayanan publik (organisasi publik) yang meliputi: visi, misi dan motto pelayanan, standar pelayanan dan maklumat pelayanan, sistem mekanisme dan

prosedur pelayanan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana pelayanan penanganan pengaduan, indeks kepuasan masyarakat, sistem informasi pelayanan publik dan produktivitas dalam pencapaian target pelayanan.

Pelayanan publik yang dimaksud dalam penulisan ini adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan.

Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Standar pelayanan meliputi persyaratan, sistem mekanisme dan prosedur, jangka waktu penyelesaian, biaya/tarif, produk pelayanan, sarana prasarana dan/atau fasilitas, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, penanganan pengaduan, saran dan masukan, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan yang memberikan kepastian pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan pelayanan serta evaluasi kinerja pelaksana.

Standar pelayanan wajib dipublikasikan dalam Maklumat Pelayanan, yang merupakan pernyataan kesanggupan penyelenggara pelayanan untuk melaksanakan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan yang telah ditetapkan, dalam penetapan standar pelayanan wajib melibatkan masyarakat.

Standar Operasional Prosedur (SOP) dimaksudkan sebagai serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, dimana dan oleh siapa dilakukan. Hakekat SOP adalah untuk menghindari miskomunikasi, konflik, dan permasalahannya pada pelaksanaan tugas/pekerjaan.

SOP merupakan petunjuk tertulis yang menggambarkan dengan tepat cara melaksanakan tugas/pekerjaan. SOP berupaya mengkomunikasikan: 1) peraturan dan persyaratan administrasi; 2) kebijakan organisatoris; dan 3) tata cara pegawai melakukan tindakan pekerjaan kesehariannya. Dengan demikian SOP penting dalam penilaian kinerja, karena untuk pengembangan misi organisasi, pemantapan peraturan dan persyaratan yang mengatur pekerjaan, pengaturan kompleksitas peralatan dan teknik pelaksanaan pekerjaan dan memantapkan koordinasi serta sistem pelaporan dengan pihak yang terkait.

Adapun karakteristik SOP sebagai “suatu petunjuk organisatoris yang menetapkan suatu tindakan baku”, dan SOP akan menggambarkan secara detail cara organisasi beroperasi (bekerja). SOP administrasi tidak menggambarkan cara melakukan pekerjaan (*technical skills*), tetapi menggambarkan peraturan organisasi untuk melakukan pekerjaan (*prosedural guidance*). Ruang lingkup SOP melingkupi seluruh proses penyelenggaraan administrasi pemerintahan termasuk pemberian pelayanan, baik pelayanan internal maupun eksternal organisasi publik yang dilaksanakan oleh unit pelayanan publik.

Dengan demikian keuntungan penerapan SOP, adalah: 1) Menjelaskan kinerja yang diharapkan, SOP menggambarkan dan mendokumentasikan kinerja pekerja dalam melaksanakan tugasnya; 2) Standardisasi aktivitas, SOP mengidentifikasi tindakan dan peran yang disepakati baik dalam standarisasi aktivitas, tindakan koordinasi dan komunikasi; 3) Sistem analisis dan umpan balik, proses penelitian dan pengembangan SOP mencakup kesempatan para manajer untuk membandingkan secara langsung pelaksanaan pekerjaan dengan kondisi yang diharapkan berdasarkan peraturan; dan 4) Komunikasi internal, SOP menjelaskan filosofi dan rekomendasi praktis organisasi kepada pihak luar organisasi.

Penyelenggara pelayanan yaitu setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik. Sedangkan kinerja unit pelayanan publik adalah tingkat keberhasilan unit pelayanan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Indeks kepuasan masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.

Instrumen Penilaian Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan dapat dirinci sebagai berikut:

1. Visi, misi dan motto pelayanan
  - a. Adanya visi dan misi yang dijabarkan dalam perencanaan (Renstra, Renja) yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Dalam kenyataan di lapangan (unit pelayanan publik) perlu

diperoleh/didapatkan rumusan visi dan misi serta dokumen perencanaan (Renstra dan Renja). Di lapangan perlu memperoleh penjelasan pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan publik tentang: penjabaran visi dan misi dimaksud dalam perencanaan strategis ataupun perencanaan kinerja unit pelayanan; pokok-pokok substansi undang-undang tentang pelayanan publik yang diacu dalam rumusan visi dan misi unit pelayanan yang dinilai.

Dilakukan analisis keselarasan visi dan misi terhadap tugas pokok dan fungsinya, serta penjabarannya kedalam perencanaan (Renstra dan Renja) unit pelayanan publik serta pokok-pokok substansi undang-undang tentang pelayanan publik.

- b. Penetapan motto pelayanan yang mampu memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik. Di lapangan diperoleh atau didapatkan rumusan motto pelayanan dan minta penjelasan pimpinan unit pelayanan, apakah motto dapat mempengaruhi motivasi unit pelayanan yang dinilai. Dilakukan pengamatan singkat terhadap perilaku pelaksana dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- c. Motto pelayanan diumumkan secara luas kepada pengguna pelayanan. Media apa saja yang dipergunakan untuk menyebarluaskan motto unit pelayanan publik. Dimintakan penjelasan kepada pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan serta dari penerima pelayanan tentang penyebaran motto pelayanan.

## 2. Standar Pelayanan dan Maklumat Pelayanan

Dalam rangka memberikan kepastian, peningkatan kualitas, dan kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan selaras dengan kemampuan penyelenggara untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat, maka penyelenggara pelayanan perlu menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Penyusunan, penetapan, dan penerapan standar pelayanan yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Di lapangan dilakukan pengecekan apakah dalam penyusunan standar pelayanan melibatkan masyarakat. Ada berapa komponen yang terdapat dalam standar pelayanan. Peroleh *soft copy* dan *hard copy* terkait standar pelayanan dan dimintakan keterangan kepada pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan.

b. Maklumat Pelayanan yang dipublikasikan. Di lapangan dapatkan *soft copy* dan *hard copy* maklumat pelayanan dan dokumentasi penyebarluasannya, seperti pemampangan/pemuatan maklumat pelayanan di area lingkungan unit pelayanan, situs unit pelayanan/ instansi, media cetak, media radio atau media TV; Pencatuman maklumat pelayanan dalam dokumen Renstra/Renja unit pelayanan; Laporan sosialisasi maklumat pelayanan kepada pelaksana atau masyarakat. Peroleh penjelasan ringkas dan relevan dari pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan yang dinilai tentang metode dan media penyebarluasan maklumat pelayanan. Lakukan pengamatan atas penyebarluasan maklumat pelayanan dimaksud. Buat kesimpulan atas hasil langkah-langkah di atas dalam kertas kerja terkait maklumat pelayanan.

### 3. Sistem, Mekanisme, dan Prosedur

Komponen ini berkaitan dengan sistem dan prosedur baku dalam mendukung pengelolaan pelayanan yang efektif dan efisien untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat pengguna pelayanan. Sistem dan prosedur baku meliputi Standar Operasional Prosedur dengan indikator sebagai berikut:

- a. Memiliki sertifikasi ISO 9001:2008 dalam menyelenggarakan pelayanan publik dengan ruang lingkup semua jenis mengacu pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
- b. Menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) namun tidak memiliki sertifikat ISO 9001:2008;
- c. Penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP);
- d. Penetapan uraian tugas yang jelas.

Di lapangan peroleh/dapatkan *soft copy* dan *hard copy* dokumen sertifikat yang mengacu pada undang undang pelayanan publik. Peroleh penjelasan dari pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan yang dinilai tentang: jenis pelayanan yang harus diselenggarakan; kesesuaian jenis pelayanan terhadap undang-undang pelayanan publik; jenis pelayanan yang telah memiliki sertifikat, dan kesesuaian ISO 2001:2008 yang dimiliki terhadap undang-undang pelayanan publik. Lakukan observasi implementasi ISO 9001:2008.

### 4. Sumber Daya Manusia

Komponen ini berkaitan dengan profesionalisme pegawai, yang meliputi sikap dan perilaku, keterampilan, kepekaan dan kedisiplinan. Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Penetapan dan penerapan pedoman kode etik pegawai;
- b. Sikap dan perilaku pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan;
- c. Tingkat kedisiplinan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna pelayanan;
- d. Tingkat kepekaan/respon pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan;
- e. Tingkat keterampilan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada pengguna layanan;
- f. Penetapan kebijakan pengembangan pegawai dalam rangka peningkatan keterampilan/profesionalisme pegawai dengan tujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna pelayanan.

Di lapangan peroleh/dapatkan *soft copy* dan *hard copy* pedoman kode etik pegawai, sikap dan perilaku pegawai, tingkat kedisiplinan pegawai, kebijakan pengembangan pegawai. Dimintakan juga penjelasan dari pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan terkait dengan indikator sumber daya manusia. Lakukan pengamatan terkait atas sikap dan perilaku pelaksana unit pelayanan.

#### 5. Sarana dan Prasarana Pelayanan

Komponen ini berkaitan dengan daya guna sarana dan prasarana pelayanan yang dimiliki, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Sarana dan prasarana yang dipergunakan untuk proses pelayanan telah didayagunakan secara optimal;
- b. Sarana dan prasarana pelayanan yang tersedia memberikan kenyamanan kepada pengguna layanan (perhatikan kebersihan, kesederhanaan, kelayakan dan kemanfaatan);
- c. Sarana pengaduan (kotak pengaduan, loket pengaduan, telepon tol, email dan lainnya).

Di lapangan peroleh penjelasan pimpinan atau yang mewakili unit pelayanan yang dinilai tentang daftar pemakaian dan tingkat/prosentase pemakaian sarana prasarana, daftar perbaikan/pemeliharaan/kerusakan sarana dan prasarana, daftar

sarana prasarana yang disediakan dan diperlukan. Lakukan pengamatan atas pemanfaatan sarana dan prasarana yang tersedia/dimiliki.

#### 6. Penanganan Pengaduan

Komponen ini berkaitan dengan sistem dan pola penanganan pengaduan serta bagaimana penyelesaian terhadap pengaduan tersebut sesuai aturan yang berlaku, dengan indikator sebagai berikut:

- a. Sistem/prosedur pengelolaan pengguna layanan;
- b. Petugas khusus/unit yang menangani pengelolaan pengaduan;
- c. Persentase jumlah pengaduan yang dapat diselesaikan.

Di lapangan peroleh/dapatkan *soft copy* dan *hard copy* sistem dan prosedur pengelolaan pengaduan penerima layanan. Lakukan observasi dan analisis pengelolaan pengaduan penerima pelayanan, petugas khusus yang menangani pengaduan, berapa persentase jumlah pengaduan yang dapat diselesaikan. Buat catatan atau kesimpulan terkait dengan penanganan pengaduan.

#### 7. Indeks Kepuasan Masyarakat

Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) diperlukan untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat secara berkala dan mengetahui kecenderungan kinerja pelayanan pada masing-masing unit pelayanan instansi penerima dari waktu ke waktu. Komponen ini berkaitan dengan pelaksanaan survey IKM, metode yang digunakan, skor yang diperoleh, serta tindak lanjut dari hasil pelaksanaan survey IKM. Indikator penilaian ini meliputi:

- a. Pelaksanaan survey IKM dalam periode tertentu;
- b. Rata-rata skor IKM yang diperoleh;
- c. Tindak lanjut dari hasil survei IKM;
- d. Di lapangan peroleh atau dapatkan *soft copy* dan *hard copy* laporan hasil penyusunan indeks kepuasan masyarakat. Berapa jenis pelayanan yang dilakukan survey dan lakukan analisis pelaksanaan dan hasil survey IKM. Susun kesimpulan terkait dengan survey kepuasan masyarakat.

#### 8. Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP).

Komponen ini berkaitan dengan sistem pengelolaan informasi pelayanan, wujud/bentuk penyampaian informasi, serta tingkat keterbukaan informasi kepada pengguna layanan, dengan indikator:

- a. Sistem informasi pelayanan secara elektronik;

- b. Penyampaian informasi pelayanan publik kepada pengguna layanan;
- c. Tingkat keterbukaan informasi pelayanan kepada pengguna layanan.

Di lapangan, dapatkan *soft copy* dan *hard copy* output dari SIPP, telaah kelengkapan dan kemutakhiran kandungan output tersebut terdiri dari informasi profil penyelenggara, profil pelaksana, standar pelayanan, maklumat pelayanan, pengelolaan pengaduan, penilaian kinerja. Susun catatan atau kesimpulan terkait dengan SIPP.

9. Produktivitas dalam pencapaian target pelayanan.

Komponen ini berkaitan dengan penentuan target pelayanan serta tingkat pencapaian target tersebut. Dengan indikator sebagai berikut:

- a. Penetapan target kinerja pelayanan;
- b. Tingkat Pencapaian target kinerja;

Di lapangan, peroleh atau dapatkan dan telaah target kinerja pelayanan yang telah ditetapkan. Susun catatan atau kesimpulan hasil telaahan atas target kinerja pelayanan yang telah ditetapkan.

## **F. Pembahasan**

1. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut atau kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, artinya bahwa pekerjaan tidak sekedar proses dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Kinerja ditinjau dari pencapaian hasil ada tiga macam yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi). Dalam penulisan ini dibatasi pada pembahasan kinerja organisasi.
3. Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi publik secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap institusi yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi publik secara terus-menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif;
4. Dari sisi kebijakan publik sudah banyak yang mengatur kinerja organisasi yang outputnya diharapkan pelayanan publik semakin baik. Dalam penulisan ini dibatasi pada kinerja organisasi, secara makro atau garis besar pengaturan kinerja organisasi publik tertuang pada materi muatan Undang-Undang Nomor 25 Tahun

2009 tentang Pelayanan Publik, secara spesifik diatur dalam Pasal 38. Diterbitkannya Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 sebagai tindak lanjut pelaksanaan undang-undang tentang pelayanan publik. Secara teknis terkait penilaian kinerja unit pelayanan publik diterbitkan pula Peraturan Menteri PANRB yaitu Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

5. Pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik, dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif, yang meliputi tujuh (tujuh) komponen, yaitu: a) visi, misi dan motto pelayanan (5%); b) standar pelayanan dan maklumat pelayanan (25%); c) sistem, mekanisme dan prosedur (10%); d) sumber daya manusia (17%); e) sarana dan prasarana pelayanan (8%); f) penanganan pengaduan (10%); g) indeks kepuasan masyarakat (10%); h) sistem informasi pelayanan publik (7%); dan i) produktivitas dalam pencapaian target pelayanan (8%). Masing-masing kesembilan komponen diberi bobot yang berbeda, dan dijabarkan dalam beberapa indikator.

Sebagai contoh: komponen “visi, misi dan motto pelayanan”, apakah adanya visi, misi, motto yang dijabarkan dalam perencanaan (renstra dan renja) mengacu Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik? dijabarkan menjadi, beberapa indikator yaitu:

- a. Mengacu UU 25/2009 dan dijabarkan dalam perencanaan;
  - b. Mengacu UU 25/2009 tetapi tidak dijabarkan dalam perencanaan
  - c. Tidak mengacu UU 25/2009 tetapi dijabarkan dalam perencanaan;
  - d. Tidak mengacu UU 25/2009 dan tidak dijabarkan dalam perencanaan.
6. Pedoman dalam Peraturan Menteri PANRB dimaksud terdiri dari 9 (sembilan) komponen, dan masing-masing komponen dijabarkan dalam beberapa indikator. Sementara pengertian indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*) dan dampak (*impacts*).
  7. Pertanyaan yang muncul adalah, 1) apakah komponen yang dijabarkan dalam beberapa indikator tersebut dapat menggambarkan kinerja unit pelayanan publik dengan baik? 2) apakah kinerja unit pelayanan publik jika dibandingkan antara *input* dengan *outputs*, *outcomes*, *benefits* dan *impacts* termasuk dalam kategori

efisien? Pertanyaan tersebut merupakan rangkaian proses untuk menjawab tujuan penelitian ini yaitu menganalisis dan mengevaluasi penilaian kinerja unit pelayanan yang diselenggarakan oleh organisasi publik.

Untuk menjawab pertanyaan tersebut tentunya harus dilihat saat melakukan pengamatan pada unit pelayanan publik yang dinilai, hasil wawancara dengan informan, baik kepada pelaksana unit pelayanan maupun kepada masyarakat pengguna layanan. Apakah hasil pengamatan dan wawancara valid atau tidak, sehingga hasil penilaian secara kualitatif dapat dikatakan obyektif (hal ini bisa dilakukan dengan metode triangulasi). Dari hasil kualitatif dapat ditarik kesimpulan secara kuantitatif, yaitu berupa nominal angka maksimal dengan nilai 1000.

8. Teknik penilaian dilakukan dengan cara sederhana, yaitu dengan menjumlahkan nilai-nilai perolehan masing-masing komponen dengan memperhatikan bobot yang sesuai kondisi di lapangan, hasil wawancara dengan informan, serta melalui pengamatan langsung.
9. Penilaian dilakukan oleh tim, terdiri dari tiga orang berasal dari institusi yang berbeda ada yang dari birokrat dan swasta dengan harapan hasil penilaiannya lebih obyektif, karena berasal dari lembaga yang independen. Hasil penilaian kinerja unit pelayanan publik dituangkan dalam bentuk berita acara penilaian. Sebagai contoh: Berita Acara Penilaian, Pada hari ini..... tanggal .....Tahun.....Tim Penilai, dengan ini menyatakan bahwa berdasarkan penilaian yang telah dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:
  - 1.....(nama unit pelayanan) .....,nilai.....
  - 2.....(nama unit pelayanan) .....,nilai.....
  3. ....(nama unit pelayanan) .....,nilai.....Pada Berita Acara Penilaian ini dilampirkan hasil penilaian dan catatan pendukung unit pelayanan publik tersebut. Demikian berita acara ini dibuat dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya. Ditandatangani oleh masing-masing anggota tim.
10. Berdasarkan pengalaman waktu penilaian kinerja unit pelayanan pada organisasi publik dengan nomenklatur yang sama misalnya Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten X diperoleh nilai 800, kemudian dibandingkan dengan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil di Kabupaten Y dengan nilai 800, apakah

dampaknya bagi masyarakat juga sama, apakah kinerjanya juga sama ? tentunya tidak bisa dibandingkan “*apple to apple*”.....atau dengan kata lain tidak bisa dibandingkan secara riil di lapangan.

#### **G. Kesimpulan dan Saran**

1. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan, apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya, artinya bahwa kinerja tidak sekedar proses dalam melaksanakan pekerjaan tetapi juga apa yang dikerjakan, proses dalam melaksanakan pekerjaan, namun juga hasil dan manfaatnya.
2. Kinerja ditinjau dari pencapaian hasil ada tiga macam yaitu hasil yang diraih oleh individu (kinerja individu), oleh kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi);
3. Kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi publik secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap institusi yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik, dan memberikan dampak positif, baik bagi unit pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani;
4. Pedoman penilaian kinerja organisasi publik masih jarang disusun mengingat jenis pelayanannya sangat beragam, sehingga sangat sulit untuk menentukan indikatornya. Misal Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pariwisata, Dinas Kesehatan, Puskesmas, PDAM, Kantor Kecamatan, Rumah Sakit. Pengguna layanan (masyarakat) berbeda-beda kebutuhannya, standar pelayanan publiknya juga beda-beda, antara lain menyangkut persyaratan, waktu dan biaya pelayanan. Ada waktu pelayanannya bisa ditunggu, berapa menit, berapa jam, berapa hari. Biaya ada yang gratis ada yang bayar. Persyaratannya juga berbeda-beda, harus ada pengantar RT/RW/Kelurahan, ada yang hanya memerlukan foto copy KTP.
4. Pedoman penilaian kinerja unit pelayanan publik yang ada yaitu Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2012 agar bisa digunakan untuk menilai unit kerja pelayanan di lingkungannya oleh Kementerian, Lembaga, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten atau Pemerintah Kota di seluruh Indonesia, dan dilaksanakan dalam kurun waktu satu atau dua tahun sekali. Mengingat dampak yang dirasakan sangat positif, yaitu para pelaksana unit

pelayanan publik termotivasi, dan akan mendapatkan apresiasi dari masyarakat pengguna layanan, dan image dari masyarakat akan bertambah positif terhadap kinerja organisasi publik.

5. Anggota tim penilai kinerja unit pelayanan pada organisasi publik, perlu ditambah tidak hanya tiga anggota, misal jadi 5 (lima) anggota yang mencerminkan unsur swasta, LSM, perguruan tinggi, DPRD, pengamat pelayanan publik. Hal ini dimaksudkan hasil penilaian kinerja agar lebih valid dan obyektif.
6. Terhadap unit pelayanan publik yang nilainya tinggi diberikan *reward* kepada unit pelayanan tersebut, dan diberikan pada saat ulang tahun kementerian, lembaga, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten dan pemerintah kota.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

Herdiansyah, *Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Gava Media, Yogyakarta, 2011.

Keban, Yeremias, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta, 2008. Lembaga Administrasi Negara, *Tantangan Utama Reformasi Birokrasi*, Jakarta, 2006.

Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2015.

Pasolong Harbani, *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung, 2007.

Sembiring Masana, *Budaya dan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*, Fokus Media, Bandung, 2012.

### Peraturan Perundang-undangan:

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik.

**Hasil Penelitian:**

Lembaga Administrasi Negara, *Tantangan Utama Reformasi Birokrasi*, Jakarta, 2006.

**Lain-lain:**

<https://setkab.go.id/buka-rakornas-pengawasan-presiden-jokowi>