



## PENELITIAN

# **POLA PENILAIAN KINERJA PELAYANAN UMUM APARAT DINAS DAERAH TINGKAT II**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
PERWAKILAN JAWA BARAT  
1997/1998**

## EXECUTIVE SUMMARY

Di Indonesia, pemerintah sebagai penanggung jawab fungsi pelayanan umum masih memegang peranan yang dominan. Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 1992, fungsi pelayanan umum diletakkan pada Daerah Tingkat II khususnya oleh Dinas DT II sebagai unsur pelaksana. Untuk memenuhi kepentingan masyarakat, pemerintah membuat strategi pemberian pelayanan yaitu dengan:

- Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah di bidang pelayanan umum.
- Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdayaguna dan berhasil guna.
- Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Strategi tersebut nampaknya belum mampu meningkatkan pelayanan umum pada derajat yang memuaskan masyarakat sebagai pelanggan. Oleh karena itu hasil penelitian ini berkesimpulan bahwa pelayanan di masa yang akan datang perlu ada persaingan. Dengan demikian akan dibutuhkan penilaian kinerja pelayanan.

Penilaian kinerja yang ada sekarang ini baru dilakukan terhadap perorangan pelaksana pelayanan, sebagai data pengembangan karir dan selain itu ada penghargaan terhadap pelayanan umum dikaitkan dengan Penghargaan Abdi Satya Bhakti. Akan tetapi penilaian yang diberikan umumnya dari – oleh dan untuk birokrasi, belum melibatkan masyarakat luas sebagai konsumen. Melalui penelitian ini dapat disusun Pola Penilaian Kinerja Pelayanan untuk Dinas DT II ( Tipe I, II dan III).

## KATA PENGANTAR

Disertai ucapan rasa syukur ke Hadlirat Allah swt, Tim Peneliti Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat telah berhasil menyelesaikan tugas penelitian tentang Pola Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Aparat Dinas Daerah Tingkat II.

Judul ini ditetapkan karena didasari oleh salah satu sasaran pembangunan yang tertuang dalam GBHN tahun 1993, yang kemudian dituangkan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum. Selanjutnya pemerintah, melalui Inpres Nomor 1 tahun 1995 mengintruksikan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara untuk mengambil langkah-langkah yang terkoordinasi dengan departemen/lembaga pemerintah non departemen baik di Pusat maupun di Daerah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat, baik yang menyangkut penyelenggaraan pelayanan di bidang pemerintahan, pembangunan maupun kemasyarakatan.

Dalam operasionalisasinya lebih lanjut diperkuat lagi dengan Keputusan Menpan Nomor 6 tahun 1995 tentang Penilaian Abdi Satya Bhakti terhadap Kinerja Instansi Percontohan.

Maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk merumuskan pola penilaian kinerja pelayanan umum Dinas Daerah Tingkat II yang dapat dijadikan tolok ukur bagi aparat Dinas Daerah Tingkat II dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanannya.

Berkat bantuan dari berbagai pihak maka kami telah dapat melaksanakan penelitian ini dengan lancar. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mengucapkan terima kasih kepada aparat Dinas Daerah Tingkat II yang telah mengisi kuesioner, para narasumber serta berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu sejak penelitian dilakukan sampai penulisan laporan hasil penelitian ini. Semoga Allah SWT memberi imbalan yang setimpal atas segala partisipasinya.

Amin.....

Pemimpin Proyek,

Wawan Dharma Setiawan, SH.  
NIP. 270000690

## DAFTAR ISI

EXECUTIVE SUMMARY .....	i
KATA PENGANTAR .....	III
DAFTAR ISI .....	V
BAB I PENDAHULUAN .....	1
a. Latar Belakang .....	1
b. Rumusan Masalah .....	6
c. Tujuan, Sasaran dan Manfaat Penelitian .....	7
d. Kerangka Pemikiran .....	8
e. Pertanyaan Penelitian.....	17
f. Sistematika Penulisan .....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	19
a. Landasan Philosofis Pelayanan Umum .....	19
b. Landasan Teoritis Pelayanan Umum .....	21
c. Karakteristik Pelayanan Umum.....	32
d. Pengukuran Kualitas .....	34
e. Landasan Kebijakan Pelayanan Umum .....	45
f. Sistem Penilaian Kinerja Pelayanan Umum .....	55

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN .....	74
a.	Metode Penelitian .....	74
b.	Unit Analisis, Populasi dan Sampel Penelitian .....	74
c.	Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	83
d.	Teknik Pengumpulan Data .....	90
e.	Teknik Analisis dan Interprestasi Data .....	91
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	96
a.	Kondisi Penyelenggaraan Pelayanan Umum di Lokasi Penelitian.....	96
b.	Jenis-jenis Pelayanan Umum Yang Diberikan Oleh Dinas Daerah Tingkat II .....	111
c.	Penilaian Tolok Ukur Kinerja Pelayanan Umum Oleh Dinas Daerah Tingkat II .....	116
d.	Pola Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Dinas Tk II....	135
BAB V	KESIMPULAN .....	150
a.	Kesimpulan .....	150
b.	Saran .....	152
DAFTAR PUSTAKA .....	155	
Lampiran 1 Susunan Personalia .....	160	
Lampiran 2 Klasifikasi Jenis Pelayanan Untuk Dinas Dati II.....	162	
Lampiran 3 Jenis Pelayanan Berdasarkan Klasifikasi .....	163	

Lampiran 4 Jenis Pelayanan yang Diberikan Oleh Setiap Dinas.....	176
Lampiran 5 Pengolahan Data Parameter Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Dinas Daerah Tingkat II Tipe I .....	189
Lampiran 6 Pengolahan Data Parameter Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Dinas Daerah Tingkat II Tipe II .....	190
Lampiran 7 Pengolahan Data Parameter Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Dinas Daerah Tingkat II Tipe III .....	191

## BAB I PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG

Aparatur sering diartikan sebagai keseluruhan dari kelembagaan, ketatalaksanaan dan sumber daya manusia di sektor pemerintah (*public sector*), yang memiliki ruang lingkup tugas sangat luas dalam aspek pelayanan umum (*public service*) serta memerlukan organisasi besar dengan sumber daya yang besar pula. Dalam hubungan ini, masalah aparatur selalu terkait dengan masalah administrasi, karena pada hakekatnya aparatur merupakan pelaksana administrasi pada sektor publik.

Konsepsi *aparatur* dalam lingkup kajian penelitian ini tidak dibedakan secara prinsip dengan istilah *birokrasi*. Secara konsepsional, keduanya mengacu kepada suatu sistem kelembagaan dan sistem ketatalaksanaan pemerintah dengan maksud untuk menyelenggarakan administrasi atau pelayanan (dari asal katanya, administrasi berasal dari kata *administrare* yang berarti pelayanan). Dalam implementasi tugas dan fungsinya, birokrasi atau aparatur ini ditunjang oleh sumber daya manusia sektor publik, yaitu aparatur pemerintahan. Hanya saja, dalam perkembangannya, birokrasi cenderung lebih mengarah kepada pengertian yang kurang positif, yaitu sebagai suatu struktur yang tambun dan tidak efisien; sebagai

suatu mekanisme kerja yang panjang dan berbelit-belit atau sebagai sekumpulan manusia yang bekerja secara kurang profesional.

Munculnya persepsi yang negatif dari masyarakat ini disebabkan oleh sikap atau perilaku yang kurang baik dari oknum aparatur pelaksana administrasi itu sendiri. Kasus korupsi, kolusi, atau terlalu lamban dan panjangnya bentangan prosedur dan tata kerja sektor publik, menjadikan persepsi negatif masyarakat semakin terbentuk. Pada gilirannya hal ini mengakibatkan bahwa citra aparatur atau birokrasi menjadi memudar dihadapan masyarakat yang harus dilayani. Berbagai kecenderungan negatif inilah yang harus segera diperbaiki untuk mewujudkan aparatur atau birokrasi pelayanan yang bersih dan berwibawa (*clean government*).

Perlunya upaya penyempurnaan atau "revitalisasi" sektor publik ini, tentu saja didasarkan kepada tuntutan kebutuhan pelayanan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang terus meningkat. Hal ini sesungguhnya telah sesuai dengan *political will* pemerintah, sebagaimana tercantum dalam GBHN 1993 yang menggariskan bahwa sasaran pembangunan sektor aparatur negara adalah tercapainya *peningkatan kemampuan aparatur negara dalam melayani, mengayomi, dan menumbuhkan prakarsa dan peran aktif masyarakat* dalam pembangunan. Sasaran peningkatan pendayagunaan aparatur negara tersebut terutama berkaitan dengan kualitas, efisiensi pelayanan dan pengayoman kepada masyarakat serta kemampuan profesional aparatur. Pada sisi lain arus globalisasi

semakin membuka cakrawala bagi aparatur, untuk makin berperan dalam rangka mempercepat perubahan masyarakat tradisional ke arah masyarakat yang maju dan modern melalui peningkatan mutu pelayanan yang makin baik.

Adanya tuntutan masyarakat (faktor internal) dan perubahan situasi dan kondisi global (faktor eksternal) itulah yang mendorong perlunya penyempurnaan dan atau pembaharuan birokrasi. Sesungguhnya upaya penyempurnaan dan atau pembaharuan birokrasi bukan hanya dibutuhkan dalam negara-negara berkembang atau negara-negara industri baru, karena di negara-negara maju juga mulai dirasakan kurang tepatnya peran birokrasi mereka, sehingga telah dilakukan pula upaya untuk mencari identitas baru bagi peran birokrasinya.

Hal ini dapat disimak dari berbagai program pemerintah negara-negara maju yang secara serius memperhatikan upaya penyempurnaan birokrasinya. Sebagai contoh di Kanada, beberapa tahun yang lalu telah dibicarakan program penyempurnaan birokrasi yang diberi nama PS 2000 (*public service two thousand*). Dengan program PS 2000 ini, ditempuh langkah-langkah konkret untuk lebih memberikan desentralisasi pelayanan kepada negara-negara bagiannya serta menyederhanakan proses administrasi di berbagai sektor.

Sementara itu di Amerika Serikat, baru-baru ini telah dilakukan pengurangan jumlah pegawai negeri (*civil servant*) di tingkat federal, bahkan pemerintah mulai tertarik dengan pendapat *Osborne* dan *Gaebler* (*Reinventing Government*, 1992) yang memfokuskan upaya revitalisasi birokrasi dengan melakukan penataan kembali peran birokrasi melalui pemberian rangsangan bagi pertumbuhan sektor swasta dan masyarakat luas. Hal ini terbukti dari laporan Wakil Presiden Amerika Serikat, *Al Gore*, yang banyak menyoroti masalah birokrasi untuk dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan produktivitasnya (*Gore, Report on Reinventing Government*, 1993).

Selain itu seorang pakar administrasi, *Michael Barzeley* (*Breaking Through Bureaucracy*, Berkeley: 1992) mengemukakan pentingnya pandangan baru dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, dengan mengetengahkan kebutuhan birokrasi akan inovasi yang bersifat strategis.

Dalam mengantisipasi upaya revitalisasi birokrasi dan administrasi di Indonesia, yang pada hakekatnya merupakan reorientasi peran aparatur pemerintah yang lebih mengutamakan fungsi pelayanan umum, maka pemerintah melalui Inpres Nomor: 1 Tahun 1995 telah menginstruksikan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara untuk mengambil langkah-langkah yang terkoordinasi dengan departemen/lembaga pemerintah baik di pusat maupun di daerah, untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat, baik yang

menyangkut penyelenggaraan pelayanan di bidang pemerintahan, pembangunan maupun kemasyarakatan.

Instruksi Presiden tersebut secara substantif sebenarnya telah terserap dalam Keputusan MNPAN Nomor: 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum. Pedoman yang ditetapkan MNPAN ini merupakan suatu landasan yang bersifat umum agar tercipta keseragaman pola dan langkah di bidang pelayanan umum oleh aparatur pemerintah. Sebab ruang lingkup pelayanan umum yang diberikan oleh aparatur pemerintah sangat luas dan kompleks, baik menurut bentuk, jenis, maupun sifatnya, sehingga upaya membuat pola dasar proses pelayanan umum tersebut merupakan hal yang mendesak untuk mengatasi kompleksitas pelayanan. Disamping itu, dengan pedoman tata laksana pelayanan umum ini diharapkan juga akan memberikan manfaat untuk memacu pencapaian sasaran pembangunan sektor aparatur negara sebagaimana disebutkan di atas. Dalam operasionalisasinya lebih lanjut, Kepmenpan Nomor: 81 tahun 1993 ini diperkuat lagi dengan Kepmenpan Nomor: 6 tahun 1995 tentang Penilaian Abdi Satya Bhakti terhadap Kinerja Instansi Percontohan. Dalam ketentuan ini antara lain dirumuskan suatu aturan, bahwa pelayanan umum harus mengandung sendi-sendi kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan yang merata, serta ketepatan waktu. Akan tetapi tolok ukur atau indikator mengenai penilaian kinerja pelayanan umum sendiri masih belum jelas. Sendi-sendi tersebut merupakan suatu proses penilaian terhadap output dimana output

terssebut merupakan kinerja pelayanan umum dari Dinas Daerah Tingkat II yang dinilai. Sedangkan manfaat dari penilaian kinerja termasuk dalam penelitian ini belum menjadi fokus perhatian.

Berkenaan dengan hal termasuk, penelitian ini, dipandang sangat penting untuk dilaksanakan, sebagai langkah awal untuk menuju peningkatan pelayanan aparatur terhadap masyarakat. Selain itu beberapa permasalahan yang hingga saat ini ditemui adalah:

1. Belum adanya dasar penilaian (tolok ukur) kinerja pelayanan yang diberikan oleh setiap Dinas Daerah Tingkat II.
2. Belum adanya rumusan pola penilaian kinerja pelayanan Dinas Daerah Tingkat II yang sesuai dengan berbagai jenis pelayanan yang diberikannya.
3. Masih adanya kesenjangan antara kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dan tuntutan kualitas pelayanan yang diharapkan oleh masyarakat.

## B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut : *"Bagaimanakah Pola Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Aparat Dinas Daerah Tingkat II, yang dapat memacu terhadap aparatur pada instansi-instansi tersebut dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, sehingga kualitas pelayanan yang diberikan dapat lebih optimal ?".*

## C. TUJUAN, SASARAN DAN MANFAAT PENELITIAN

### *Tujuan*

Penelitian mengenai "Pola Penilaian Kinerja Pelayanan Umum Aparat Dinas Daerah Tingkat II" ini bertujuan untuk merumuskan pola penilaian kinerja pelayanan umum Aparat Dinas Daerah Tingkat II, yang dapat dijadikan alat ukur bagi aparatur dinas daerah dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanannya. Hasil rumusan tersebut diharapkan dapat digunakan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan Dinas Daerah Tingkat II kepada masyarakat.

### *Sasaran*

Untuk dapat mencapai tujuan ini, maka telah ditetapkan sasaran sebagai berikut :

- Teridentifikasi dan terinventarisasikannya jenis-jenis pelayanan yang diberikan oleh Dinas Daerah, baik menurut dasar hukum yang ada maupun pelayanan yang telah direalisasikan.
- Terakumulasikannya berbagai tolok ukur kinerja pelayanan yang diberikan oleh setiap dinas daerah.
- Terklasifikasikannya tolok ukur penilaian kinerja pelayanan umum dinas daerah.

### ***Manfaat***

Setelah sasaran-sasaran tersebut dapat diwujudkan, maka hasil penelitian ini secara umum diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai masukan kepada pemerintah dalam merumuskan berbagai kebijaksanaan peningkatan kualitas pelayanan umum pada waktu yang akan datang. Disamping itu hasil penelitian ini dapat diaplikasikan sebagai instrumen untuk melakukan penilaian kinerja pelayanan umum, khususnya pada lingkup dinas-dinas daerah otonom tingkat II.

### **D. KERANGKA PEMIKIRAN**

Mensesneg Moerdiono pada pelaksanaan "Sarasehan Nasional Administrasi Negara", Februari 1994, mengatakan bahwa :

pemerintah dibentuk untuk melayani rakyat : 1) dalam *bidang keamanan* (melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia) ; 2) dalam *bidang sosial ekonomi* (memajukan kesejahteraan umum); 3) dalam *bidang sosial budaya* (mencerdaskan kehidupan bangsa); dan 4) dalam *hubungan dengan negara-negara lainnya* (ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial).

Pernyataan Moerdiono yang mengutip ketentuan normatif dari Pembukaan UUD 1945 tersebut tentu saja menyentuh pelayanan

umum dalam dimensi makronya, yang dalam implementasinya dijabarkan lebih lanjut kedalam dimensi mikronya, seperti pemberian perijinan, pembinaan, atau penyuluhan yang juga meliputi berbagai aspek atau bidang kehidupan.

Pelayanan umum menurut Keputusan MENPAN Nomor: 81 tahun 1993 adalah segala jenis kegiatan instansi pemerintah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Pengertian ini memiliki jangkauan yang sangat luas, sehingga untuk memahami bentuk-bentuk kegiatan pelayanan umum secara lebih riil, perlu dikelompokkan kedalam beberapa kriteria. Adapun kriteria dan jenis pelayanan umum dilihat dari aspek kepentingan umum yang dapat dikelompokkan sebagai berikut :

1. Kepentingan umum yang murni, antara lain: jalan-jalan, jaringan listrik, air bersih / air kotor, sistem pertahanan keamanan rakyat, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, ikut melaksanakan ketertiban dunia, dan sebagainya.
2. Kepentingan umum yang menyangkut fasilitas yang disediakan dengan sebutan resmi "umum", yaitu: telepon umum, jalan umum, wc umum, angkutan umum, kuburan umum, rumah sakit umum, dan sebagainya.
3. Kepentingan umum yang menyangkut fasilitas yang disediakan dengan tidak ada sebutan resmi "umum", yaitu: tempat / sarana

peribadahan, tempat /sarana hiburan, pasar, tempat /sarana pendidikan, tempat /sarana perbankan, dan sebagainya.

Keseluruhan jenis pelayanan tersebut, tidak terlepas dari fungsi pemerintah. Artinya, jenis-jenis pelayanan itulah yang harus dilaksanakan oleh aparat pemerintah baik di tingkat Pusat maupun di Daerah (terutama dinas otonom). Sebagai contoh, kepentingan umum yang menyangkut pengadaan jalan-jalan, pengelolaannya dilakukan oleh Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga, atau pemenuhan kebutuhan irigasi yang menjadi tugas atau beban Dinas Pekerjaan Umum Pengairan. Sementara itu, Dinas Pendidikan dan Kebudayaan menyelenggarakan pelayanan dibidang pendidikan, atau Dinas Kesehatan menyelenggarakan pelayanan di bidang kesehatan masyarakat. Disamping itu beberapa instansi pemerintah bukan dinas juga dibebani untuk menyelenggarakan fungsi pelayanan ini, misalnya Perusahaan Daerah Air Mimun (PDAM) untuk memenuhi kebutuhan air bersih dan air minum, serta Perusahaan Listrik Negara (PLN) dalam pemenuhan kebutuhan energi listrik.

Dalam konteks pelayanan kepada masyarakat, terdapat suatu kecenderungan menguatnya daya kritis masyarakat dan makin tingginya tuntutan demokratisasi, globalisasi dan tuntutan otonomi. Hal ini membawa konsekuensi kepada situasi yang sarat dengan tuntutan pelayanan yang semakin tinggi dan bermutu dari aparatur pemerintah. Dalam hal ini, aparatur pemerintah hendaknya terbuka dan dapat mengantisipasi kecenderungan perkembangan partisipasi masyarakat,

sekaligus mampu mengarahkan aspirasi yang beraneka ragam menjadi suatu sinergi yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas pembangunan dan pemerintahan. Perlu disadari pula bahwa penyumbatan atau pengekangan terhadap aspirasi masyarakat hanya akan mematikan kreativitas dan daya inovatif masyarakat, yang justru tidak menguntungkan bagi keberadaan aparatur pemerintah.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka perlu ditempuh langkah-langkah reformasi atau pembaharuan baik dalam sistem pemberian pelayanan maupun dalam sistem penilaian kinerja pelayanan, sehingga aparatur lebih terpacu untuk berupaya meningkatkan kualitas pelayanannya. Hal ini mensyaratkan pula bahwa konsep tradisional perlu ditinggalkan dan diganti dengan konsep baru yang lebih relevan dengan situasi dan kondisi persaingan antar masyarakat dan antar negara dewasa ini.

Dalam rangka pergeseran dari konsep tradisional kepada konsep yang lebih modern ini, *Lovelock* (1992) mengemukakan enam prinsip pendekatan yang biasa menjadi perhatian para pimpinan dalam memproduksi jasa pelayanannya. Keenam prinsip tersebut adalah *logika bisnis* dan *pengendalian keuntungan*, *pengambilan keputusan*, *struktur organisasi*, *pengawasan supervisor*, *sistem hadiah*, *monitoring* dan *pengukuran kinerja*.

Lebih lanjut dinyatakan pula bahwa pengelolaan pelayanan yang efektif mengharuskan perubahan fokus pelayanan itu, yakni dari

semua yang menciptakan kualitas produk dan manfaat produk termasuk, menjadi menciptakan kualitas total dan manfaatnya melalui setiap aspek hubungan dengan pelanggan (baca: masyarakat). Selain itu diperlukan perubahan berfikir dari semula hubungan transaksi jangka pendek menjadi transaksi jangka panjang. Selanjutnya masih menurut pendapat Lovelock (1992), ditinjau dari aspek manajemen pelayanan, paling tidak terdapat tiga perspektif integrasi dalam pelayanan, yaitu *pemasaran, operasional* dan *sumber daya manusia*. Alat untuk menguji kinerja pelayanan dari perspektif multi fungsi ini adalah tipe-tipe proses pelayanan yang bermacam-macam dan analisis sistem pelayanan.

Sejalan dengan pemikiran Lovelock di atas, maka untuk meningkatkan kualitas pelayanan aparatur kepada masyarakat, antara lain perlu ditempuh melalui pemberian rangsangan bagi instansi-instansi yang telah memberikan pelayanan dengan baik dan memuaskan kepada masyarakat. Untuk keperluan ini perlu dirumuskan suatu pola penilaian yang efektif, sehingga dapat menghasilkan penilaian kinerja pelayanan yang diberikan oleh unit-unit pelayanan dengan obyektif. Selanjutnya untuk merumuskan pola penilaian kinerja yang baik dan efektif, langkah awal yang harus ditempuh adalah pengumpulan informasi mengenai jenis pelayanan yang diberikan serta indikator-indikatornya, kemudian dilakukan klasifikasi jenis dan indikator pelayanan tersebut.

Adapun pengklasifikasian jenis pelayanan menurut **Lovelock** (1992) dapat dilakukan berdasarkan berbagai dimensi antara lain : 1) pengklasifikasian berdasarkan sifat dasar dari kegiatan pelayanan, 2) pengklasifikasian berdasarkan tipe hubungan yang dilakukan antara unit pemberi pelayanan dengan klien (baca: masyarakat), 3) pengklasifikasian berdasarkan prosedur atau alur yang ditempuh dalam memberikan pelayanan kepada klien, 4) pengklasifikasian berdasarkan sifat dasar permintaan dan penawaran terhadap pelayanan, serta 5) pengklasifikasian berdasarkan tipe pendistribusian pelayanan.

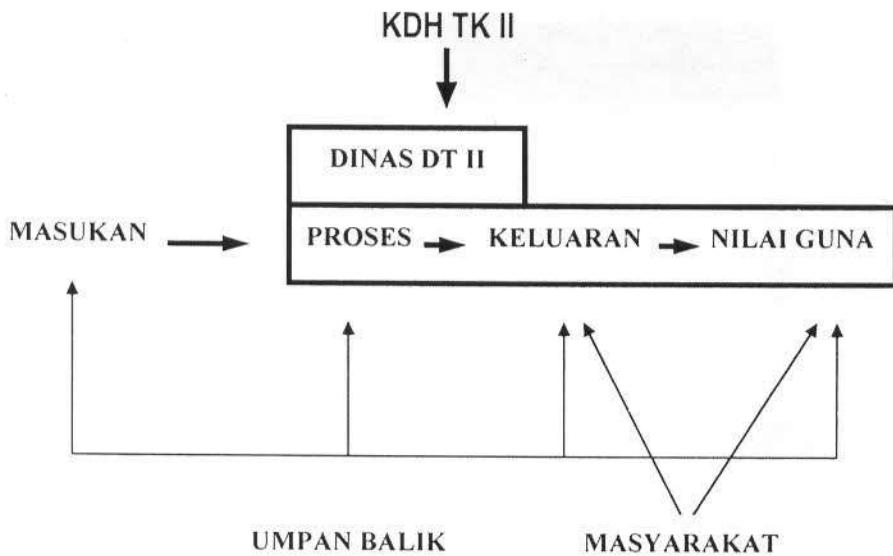
Pada bagian lain, Lovelock (1992) juga menyatakan bahwa dalam pemberian pelayanan, terdapat lima hal penting yang harus dipersiapkan, yang juga perlu menjadi bahan penilaian kinerja pelayanan, yaitu : 1) aspek yang *tangible*, meliputi penampilan fisik produk yang dihasilkan, peralatan, dan penampilan personil dalam berkomunikasi yang baik, 2) aspek *reliabilitas*, yakni kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat, 3) aspek *pertanggungjawaban/akuntabilitas*, yaitu bahwa unit pelayanan mempunyai rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan, 4) aspek *pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai*, serta 5) aspek *empati*, yaitu perhatian terhadap pelanggan (klien).

Lima dimensi kualitas pelayanan di atas, mendapat toleransi juga oleh **James Fitzsimmons** (1994: 189) sebagai sesuatu yang

dianggap dapat menggerakkan kegiatan pelayanan. Lebih lanjut lagi, *ZetthamI* (1990: 21-22) juga menyampaikan tolok ukur kualitas pelayanan dari 10 dimensi, yaitu: 1) aspek fisik yang terlihat (*tangible*), 2) aspek reliabilitas, 3) aspek pertanggungjawaban (*responsiveness*), 4) aspek kompeten (*competence*), 5) aspek sikap dan perilaku kemanusiaan (*courtesy*), 6) aspek kredibilitas (*credibility*), 7) aspek keamanan (*security*), 8) aspek hubungan keluar (*access*), 9) aspek komunikasi (*communication*), dan 10) aspek mengerti pelanggan (*understanding the customer*).

Berikutnya Kepmenpan Nomor: 81 tahun 1993 menyebutkan bahwa pola penilaian yang digunakan dalam menilai kinerja pelayanan meliputi kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisiensi, ekonomis, keadilan yang merata, serta ketepatan waktu.

Dari uraian di atas dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Untuk dapat menilai kinerja pelayanan umum Dinas Daerah Tingkat II diperlukan berbagai indikator. Yang menjadi indikator untuk menilai proses dalam penelitian ini adalah:

1. Indikator Umum, terdiri dari:

- Kesederhanaan pelayanan
  - Kecepatan pelayanan
  - Kejelasan pelayanan
  - Keamanan
  - Keterbukaan
  - Efisiensi
  - Ekonomis
  - Keadilan
  - Ketepatan
  - Hubungan dengan pelanggan
  - Sarana & prasarana
  - Keserasian koordinasi
  - Daya saing produk layanan
  - Kepegawaian
  - Kepuasan pelanggan
  - Responsibilitas
  - Ketertiban dalam pelaksanaan pelayanan
2. Indikator spesifik, terdiri dari indikator yang terpilih sesuai dengan kekhususan masing-masing Instansi.

## E. PERTANYAAN PENELITIAN

Dari kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Jenis pelayanan apa saja yang diberikan oleh Aparat Dinas Daerah Tingkat II, baik menurut dasar hukum yang ada, maupun pelayanan yang telah mampu direalisakan?
2. Apakah dasar penilaian (tolok ukur) kinerja pelayanan umum yang diberikan oleh setiap Dinas Daerah Tingkat II ?
3. Bagaimanakah rumusan pola penilaian kinerja pelayanan umum Aparat Dinas Daerah Tingkat II yang sesuai dengan berbagai jenis pelayanan yang diberikannya ?

## F. SISTEMATIKA PENULISAN

Sebagai gambaran secara menyeluruh mengenai isi laporan ini, maka sistematika penulisan dibuat sebagai berikut:

Bab I, merupakan pendahuluan yang berisi tentang Latar Belakang, Rumusan Masalah, Tujuan, Sasaran dan Manfaat Penelitian, Kerangka Pemikiran Pertanyaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan.

Bab II, berupa Tinjauan Pustaka yang berisi Landasan Philosofis Pelayanan Umum, Landasan Teoritis Pelayanan Umum, Karakteristik Pelayanan Umum, Pengukuran Performansi Kualitas, Landasan Kebijakan Pelayanan Umum, Telaah Terhadap Kebijakan Pelayanan Umum, dan Sistem Penilaian Kinerja Pelayanan Umum.

Bab III, mengutarakan mengenai metodologi penelitian yang terdiri dari metode penelitian, penentuan unit analisis, populasi dan sampel definisi operasional variabel, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data dan interpretasi

Bab IV, menggambarkan Hasil Penelitian dan Pembahasan yang meliputi: Kondisi Penyelenggaraan Pelayanan Umum di lokasi penelitian yang berisi Otonomi Daerah Tingkat II dan Pelayanan Umum, Klasifikasi Dinas Daerah Tingkat II Dalam Memberikan Pelayanan dan Mekanisme Pelaksanaan Pemberian Pelayanan Umum Berikutnya dilanjutkan dengan jenis pelayanan umum yang diberikan oleh Dinas Daerah Tingkat II , penilaian tolok ukur kinerja pelayanan umum oleh Dinas Daerah Tingkat II, dan pola penilaianan kinerja pelayanan umum Dinas Daerah Tingkat II.

Bab V, merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dari bab-bab sebelumnya dan saran.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. LANDASAN PHILOSOFIS PELAYANAN UMUM

Pfiffner dan Presthus di dalam bukunya yang berjudul *Public Administration* menyatakan bahwa pemerintah mempunyai peranan yang besar dalam merealisasikan nilai-nilai yang dianut masyarakat menjadi kegiatan nyata. Dalam hal ini maka tanggungjawab pemerintah merupakan hasil perubahan opini masyarakat dengan cara memfungsikan peranannya secara tepat untuk menciptakan nilai-nilai hakiki dengan cara yang sebaik-baiknya. Pemerintah melaksanakan program-program ini dengan menggunakan sistem kewenangan, tenaga manusia, metode yang semuanya disebut birokrasi.

Di sisi lain Hsu (1932 : 121-124) dalam "*Rules of Public Administration*" berpendapat bahwa ada enam prinsip yang ditekankannya dalam menjalankan roda administrasi negara, antara lain :

1. Penguasa dan para pimpinan pemerintahan harus memahami secara baik keadaan negeri yang dipimpinnya.
2. Pimpinan pemerintah harus menguasai "cara": pendekatan terhadap suatu masalah dengan mencari seluas mungkin berbagai pendapat yang beraneka ragam dengan melakukan studi yang cermat mengenai berbagai fakta. Hal tersebut dilakukan tanpa memihak dan tidak mementingkan diri sendiri sehingga pemecahan

masalah bisa dilakukan secara moderat, praktis, dan logis sesuai tuntutan etika jabatan.

3. Semangat pengabdian kepada masyarakat adalah hal yang paling pokok dalam penyelenggaraan urusan-urusan pemerintah.
4. Pemerintah harus memajukan kesejahteraan ekonomi rakyatnya.
5. Penyelenggaraan administrasi negara yang baik ialah menciptakan kesibukan.
6. Penyelenggaraan administrasi negara yang baik ialah dengan memilih pejabat-pejabat yang jujur, tidak mementingkan diri sendiri dan memiliki kapabilitas.

Sejalan dengan dinamika sosial yang terjadi, tanggung jawab administrasi negarapun meningkat. Negara bukan sekedar sebagai penjaga malam yang bertindak jika terjadi pelanggaran terhadap hukum dan perundang-undangan yang berlaku, tetapi negara sebagai penggerak perubahan sosial ke arah kemajuan dan peningkatan taraf hidup rakyatnya (*agent of development*). Sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja administrasi negara berorientasi kepada pelayanan.

Penanggung jawab fungsi layanan umum di negara Indonesia ini adalah Pemerintah. Secara garis besar semua sektor kegiatan yang menyangkut kehidupan baik secara individual maupun orang banyak adalah menjadi tanggungjawab atau kewajiban Pemerintah. Sementara itu pelaku layanan yang utama, dalam hal ini layanan sebagai salah satu fungsi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan administrasi pemerintahan dilaksanakan oleh Korps Pegawai Republik

Indonesia. Pelaku layanan umum bukan hanya Pegawai Negeri tetapi juga pegawai/karyawan BUMN/BUMD, pegawai/karyawan badan hukum/swasta baik yang produknya berupa jasa atau barang. Mereka semua dalam menjalankan tugasnya senantiasa mengkait pada tugas pelayanan.

Pelayanan umum yang diselenggarakan oleh Pemerintah mempunyai dampak yang luas dalam masyarakat baik dalam arti positif maupun dalam arti negatif. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa melalui pelayanan umum yang memadai dan baik, penyelenggaraan pemerintahan akan dapat berjalan lancar dan dapat mendorong dinamika masyarakat untuk bergerak maju.

## B. LANDASAN TEORITIS PELAYANAN UMUM

Albrecht (dalam Lovelock, 1992: 10) mendefinisikan pelayanan sebagai "... a total organizational approach that makes quality of service as perceived by the customer, the number one driving force for the operation of the business". Suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis.

Disamping itu Gasperz (1997: 241) mengutarakan tentang sejumlah kriteria yang menjadi ciri atau jasa sekaligus membedakannya dari barang, yaitu :

1. Pelayanan merupakan output tak berbentuk (*intangible output*)
2. Pelayanan merupakan output variabel, tidak standard.
3. Pelayanan tidak dapat disimpan dalam inventori, tetapi dapat dikonsumsi dalam produksi.
4. Terdapat hubungan langsung yang erat dengan pelanggan melalui proses pelayanan.
5. Pelanggan berpartisipasi dalam proses memberikan pelayanan.
6. Keterampilan personnel “diserahkan” atau diberikan secara langsung kepada pelanggan.
7. Pelayanan tidak dapat diproduksi secara masal
8. Membutuhkan pertimbangan pribadi yang tinggi dari individu yang memberikan pelayanan.
9. Perusahaan jasa pada umumnya bersifat padat karya.
10. Fasilitas pelayanan berada dekat lokasi pelanggan.
11. Pengukuran efektivitas pelayanan bersifat subjektif.
12. Pengendalian kualitas terutama dibatasi pada pengendalian proses.
13. Option penetapan harga lebih rumit.

Menelusuri arti pelayanan umum, tidak terlepas dari masalah kepentingan umum yang menjadi asal-usul timbulnya istilah pelayanan

umum. Kaitannya dengan *public service*, pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat ini merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara.

Berikut ini, Thoha (1991 : 39) memberi pengertian tentang pelayanan masyarakat sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang dan atau kelompok orang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu.

Selain itu Moenir (1995: 10) mengartikan kepentingan umum adalah :

Suatu bentuk kepentingan yang menyangkut orang banyak atau masyarakat, tidak bertentangan dengan norma dan aturan, yang kepentingan tersebut bersumber pada kebutuhan (hajat/hidup) orang banyak/masyarakat itu.

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat 3 unsur dan satu syarat yang membentuk kepentingan umum adalah : 1). adanya kepentingan ; 2) kebutuhan bersama ; 3) masyarakat, dengan syarat tidak bertentangan dengan norma/aturan. Memperhatikan nilai kepentingan umum yang demikian tinggi, maka harus dihindari kemungkinan terjadi hal sebaliknya, yaitu kepentingan pribadi di atas kepentingan umum atau kepentingan pribadi mengorbankan kepentingan umum. Tetapi hal itu tidak berarti bahwa

kepentingan umum di atas segala-galanya, sehingga tidak menghormati dan mengabaikan kepentingan pribadi dan cenderung mengorbankan kepentingan pribadi.

Secara lebih luas, kepentingan umum menyangkut fasilitas yang disediakan oleh badan atau organisasi yang berkaitan dengan kepentingan orang banyak, yang unsur pengorbanannya tidak nampak jelas. Sejalan dengan penjelasan tersebut, maka Moenir (1995: 12) mengutarakan pula bahwa : "setiap kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain yang ditujukan guna memenuhi kepentingan orang banyak, disebut pelayanan umum". Selain itu, dikatakan pula bahwa:

Pelayanan umum adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor materil melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. (Moenir, 1995: 26-27).

Kebutuhan manusia akan layanan digambarkan melalui teori *Life Cycle Theory of Leadership* (LCTL), dalam Moenir (1995: 27) yang menyatakan bahwa pelayanan hakikatnya adalah kegiatan, karena itu ia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan, meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat.

Pelaksanaan pelayanan dapat diukur, oleh karena itu dapat ditetapkan standar baik dalam waktu yang diperlukan, maupun

hasilnya. Dengan adanya standar manajemen dapat merencanakan, melaksanakan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pelayanan, agar hasil akhir memuaskan pihak yang mendapat layanan.

Kelancaran layanan hak, tergantung pada kesadaran para petugas terhadap kewajiban yang dibebankan sistem, prosedur dan metoda yang memadai, pengorganisasian tugas pelayanan yang tuntas, pendapatan petugas/pegawai yang cukup untuk kebutuhan hidup minimal, kemampuan/keterampilan pegawai dan sarana kerja yang memadai.

Pelayanan yang secara umum diharapkan adalah :

- Kemudahan dalam pengurusan kepentingan
- Mendapatkan pelayanan wajar
- Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih kasih.
- Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Sedangkan layanan yang baik dan memuaskan berdampak positif pada masyarakat antara lain :

- Masyarakat menghargai korps pegawai.
- Masyarakat patuh terhadap aturan-aturan layanan.
- Masyarakat bangga terhadap korps pegawai.
- Ada kegairahan usaha dalam masyarakat
- Ada peningkatan dan pengembangan dalam masyarakat.

Pelayanan umum akan terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor, antara lain kesadaran para pejabat pimpinan dan pelaksana, adanya aturan yang memadai, organisasi dengan mekanisme sistem yang dinamis, pendapatan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum, kemampuan keterampilan yang sesuai dengan tugas/pekerjaan yang dipertanggungjawabkan, dan tersedianya sarana pelayanan sesuai dengan jenis dan bentuk tugas/pekerjaan pelayanan.

Pengertian umum dalam pelayanan umum dapat dilihat dari adanya hak dan tanggungjawab yang melekat pada masyarakat banyak, sehingga pengertian umum harus ditujukan pada masyarakat banyak, itulah yang diartikan sebagai publik. Selanjutnya dapat ditelusuri lebih lanjut, dalam hal-hal apa sajakah publik memiliki hak-hak dan pertanggungjawaban.

Berkaitan dengan hak-hak yang melekat pada publik, maka berikut ini Henry (dalam Ibrahim, 1997: 18) mengutarakan bahwa :

1. *Public service* adalah pengertian yang ditujukan kepada suatu pelayanan terhadap kebutuhan yang bersifat umum dari masyarakat dan karena itu dapat dituntut agar dilaksanakan.  
*Enterprises of certain kinds of corporation, which specially serve the needs of the general public or conduce to comfort and convenience of an entire community ... A public service or quasi public corporation is one private in its ownership, but which has an*

*appropriate franchise from the state to provide for a necessity or convenience of the general public .. owe a duty to the public which they may be compelled to perform.*

Badan usaha, yang secara khusus melayani kebutuhan-kebutuhan masyarakat atau memberi rasa nyaman kepada masyarakat secara keseluruhan ... pelayanan publik atau badan usaha publik quasi merupakan badan swasta dari segi kepemilikannya, namun memiliki monopoli khusus dari pemerintah untuk menyediakan kebutuhan masyarakat ... memiliki tanggungjawab terhadap publik yang harus dilakukan oleh badan ini.

Kepentingan umum dalam pengertian tersebut menyangkut pelayanan, sehingga dinyatakan sebagai pelayanan bagi kepentingan umum. Perwujudan hak-hak dan pertanggungjawaban menjadi milik umum, hal ini tampak dari adanya kebutuhan masyarakat yang bersifat umum. Terhadap kebutuhan seperti itu, harus diberikan pelayanan yang baik dan menyenangkan sebagai bagian dari hak masyarakat banyak.

Kemudahan, kenyamanan bagi seluruh lapisan masyarakat adalah menjadi bagian dari hak-hak dan pertanggungjawaban kepada kepentingan umum. Hal tersebut menjadi nyata dari kewajiban untuk melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat banyak. Dari pengertian tersebut, dapat diketahui bahwa orang atau yang

memberikan pelayanan dapat saja merupakan pihak perorangan atau perusahaan dengan memperoleh keuntungan. Hak dan kewenangannya untuk melakukan pelayanan dan memperoleh keuntungan dari kegiatannya, merupakan pemberian yang diperoleh dari kekuasaan pemerintah. Kekuasaan pemerintah dalam hal tersebut, harus dilihat sebagai perwujudan nyata dari hak dan pertanggungjawaban yang diberikan kepadanya demi kepentingan umum. Dengan demikian, baik sumber asal perolehan maupun tujuan akhir dari pelayanan umum adalah menjadi hak dan pertanggungjawaban yang bermuara kepada masyarakat banyak. Pengertian kemudian membawa konsekuensi bahwa pelayanan umum dapat dituntut menurut hukum, agar dilaksanakan kepada semua masyarakat.

2. *Public utilities* adalah pelayanan atas komoditi dan jasa dengan mempergunakan sarana milik umum, yang dapat dilakukan oleh orang/badan keperdataan namun harus dengan pelayanan dengan tanpa diskriminasi.

*To constitute a true public utility, the devotion to public use must be of such character that the public generally, or that part of it which has been served and which has accepted the service shall be conducted, so long as it continued, with reasonable efficiency under reasonable charges.* Ibrahim (1997: 18).

Untuk menciptakan jasa pelayanan masyarakat yang sebenarnya, usaha yang sungguh-sungguh dalam melakukan hal ini harus

dijadikan karakter sehingga pelayanan kepada masyarakat secara keseluruhan atau sebagian masyarakat yang telah diberi jasa pelayanan atau yang telah menerima pelayanan dapat dilaksanakan selama kegiatan ini dapat dipertahankan dengan efisiensi yang masuk akal dan biaya yang terjangkau.

Dari rumusan tersebut dapat diketahui bahwa ada hak yang dimiliki masyarakat untuk mendapatkan pelayanan terus menerus secara efisien dan membayar dengan harga yang sepadasnya. Selanjutnya, hak tersebut harus terwujud dengan tersedianya pelayanan kepada semua lapisan masyarakat. Bilamana diperlukan, hak itu dapat dituntut dengan paksa secara hukum untuk dilaksanakan.

Kepentingan umum yang tergambar dari pengertian di atas ialah pihak yang melakukan pelayanan diberikan kewenangan menjual jasa dengan mempergunakan sarana milik umum. Prinsip dan hakikat pemberian kewenangan dimaksudkan untuk diabdikan demi kepentingan umum. Oleh sebab itu, baik sarana yang dipergunakan maupun tujuan pelayanan adalah menjadi hak masyarakat. Berdasarkan prinsip dan pengertian tersebut, dapat saja pihak yang melakukan pelayanan merupakan badan usaha keperdataan.

3. *Public interest law (pro bono publico)* adalah dalam bentuk karya pekerjaan/pelayanan yang dilakukan karena belas kasihan demi kemanfaatan umum dan kebaikan umum :

*Legal efforts expended by an attorney for some deprived group or for the public interest and welfare, usually this is done without pay or for nominal pay.* Ibrahim (1997: 18).

Upaya-upaya hukum yang diambil oleh seorang pengacara untuk membela masyarakat yang terampas haknya atau untuk mempertahankan kesejahteraan rakyat, biasanya seorang pengacara melakukan hal ini tanpa dibayar.

Selanjutnya dinyatakan bahwa, pengertian yang sama dan serupa dengan *pro bono publico*, pengertiannya dinyatakan sebagai demi kebaikan umum (*for the public good*). *Pro bono* sendiri dalam praktek hukum dilaksanakan semata-mata demi kemanfaatan dan kepentingan umum berdasarkan belas kasihan (*charity*).

Berdasarkan kajian tersebut, kiranya dapat diperoleh suatu ajaran kepentingan umum meliputi hak-hak dan pertanggungjawaban yang dimiliki, karena itu harus diberikan kepada orang banyak. Adapun perwujudan kepentingan umum dapat berupa:

1. Pelayanan kepada kebutuhan masyarakat yang bersifat umum.
2. Pelayanan berupa barang dan jasa yang mempergunakan sarana milik umum.
3. Pekerjaan dilakukan berdasarkan belas kasihan demi kemanfaatan dan kebaikan umum.

Sebagaimana ditetapkan dalam Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 81 tahun 1993 bahwa pemberian pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, sehingga penyelenggarannya perlu ditingkatkan secara terus menerus sesuai dengan sasaran pembangunan.

Dalam keputusan Menpan Nomor: 81 Tahun 1993 tersebut sebagaimana diutarakan pada halaman terdahulu, ditetapkan 8 sendi pelayanan yang harus dapat dilaksanakan oleh instansi atau satuan kerja dalam suatu departemen yang berfungsi sebagai unit pelayanan umum.

Kedelapan sendi termaksud adalah:

1. Kesederhanaan
2. Kejelasan dan kepastian
3. Keamanan
4. Keterbukaan
5. Efisiensi
6. Ekonomis
7. Keadilan yang merata
8. Ketepatan waktu

## C. KARAKTERISTIK PELAYANAN UMUM

Berbagai karakteristik pelayanan yang harus dimiliki oleh perusahaan pemberi layanan, diutarakan oleh Nisjar (1997: 126) antara lain:

- Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, sehingga terhindar dari prosedur birokratik yang sangat berlebihan, berbelit-belit (*time consuming*).
- Pelayanan diberikan secara jelas dan pasti, sehingga ada suatu kejelasan dan kepastian bagi pelanggannya dalam menerima pelayanan jasa tersebut.
- Pemberian pelayanan senantiasa diusahakan agar pelayanan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- Memberikan pelayanan senantiasa memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang sudah ditentukan .
- Pelanggan setiap saat dapat dengan mudah memperoleh berbagai informasi yang berkaitan dengan pelayanan secara terbuka.
- Pada akhirnya dalam berbagai kegiatan pelayanan baik teknis maupun administrasi, pelanggan selalu diperlakukan dengan motto: "*Customer is king and customer is always right*".

Di samping itu, kualitas pelayanan pada dasarnya mengacu kepada pengertian pokok berikut:

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan. Gasperz (1995: 5).

Berdasarkan pengertian tentang kualitas termasuk tampak bahwa kualitas selalu berfokus pada pelanggan (*customer focussed quality*). Dengan demikian produk didesain, diproduksi, serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Karena kualitas mengacu kepada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan, suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi (dihasilkan) dengan baik dan benar.

Pelayanan umum dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau. Keputusan Menpan Nomor: 81 tahun 1993 mengutarakan pula bahwa pelayanan umum harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.

- b. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.
- c. Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
- d. Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## D. PENGUKURAN KUALITAS

### 1. Persyaratan Kondisional Dalam Pengukuran Kualitas

- Salah satu elemen penting dari manajemen kualitas terpadu (*Total Quality Management = TQM*) adalah membuat keputusan berdasarkan pada opini. Data diperoleh melalui pengukuran performansi kualitas.

Pengukuran performansi kualitas yang dilakukan oleh produsen akan sangat bermanfaat sebagai langkah positif guna memacu performansi bisnis itu sendiri. Pengukuran kualitas paling sedikit akan memberikan dua manfaat untuk pembuatan keputusan, yaitu:

- Informasi tentang status performansi bisnis saat sekarang, dan
- Identifikasi untuk perbaikan performansi bisnis itu.

Karena hasil dari pengukuran kualitas akan menjadi landasan dalam membuat kebijakan perbaikan kualitas secara keseluruhan dalam proses bisnis, maka kondisi yang diperlukan untuk mendukung pengukuran kualitas yang sah (valid) antara lain adalah:

- a. *Pengukuran harus dimulai pada permulaan program.* Berbagai masalah yang berkaitan dengan kualitas serta peluang untuk memperbaikinya harus dirumuskan secara jelas.
- b. *Pengukuran kualitas dilakukan pada sistem itu.* Fokus dari pengukuran kualitas terletak pada sistem secara keseluruhan. Pengukuran tidak hanya diletakkan pada proses akhir saja yang biasanya telah menghasilkan produk, tetapi harus dimulai dari perencanaan awal pembuatan produk, selama proses berlangsung, proses akhir yang menghasilkan output, bahkan sampai pada penggunaan produk itu oleh pelanggan. Dengan demikian pengukuran kualitas seyogjanya dimulai sejak adanya gagasan untuk membuat produk sampai masa berakhir penggunaan produk itu.

- c. Pengukuran kualitas seharusnya melibatkan semua individu yang terlibat dalam proses itu. Dengan demikian pengukuran kualitas bersifat partisipatif. Orang-orang yang bekerja dalam proses harus memahami secara baik akan nilai pengukuran kualitas dan bagaimana memperoleh nilai itu. Setiap orang harus dilibatkan sehingga memberi hasil yang terbaik. Dengan demikian tanggung jawab pengukuran kualitas berada pada semua orang yang terlibat dalam proses itu. Pelaksanaan pengukuran kualitas boleh saja dilakukan oleh Departemen Kualitas atau suatu tim yang dibentuk untuk maksud itu, tetapi pada dasarnya mereka hanya merupakan koordinator saja. Karena pengukuran kualitas berorientasi pada proses kerja, seyogjanya tanggungjawab dari pengukuran kualitas berada pada setiap individu yang terlibat dalam proses kerja pada sistem itu.
- d. Pengukuran seharusnya dapat memunculkan data, dimana nantinya data itu dapat ditunjukkan atau ditampilkan dalam bentuk peta, diagram, tabel, hasil perhitungan statistik, dan lain-lain. Data seharusnya dipresentasikan dalam cara yang termudah.
- e. Pengukuran kualitas yang menghasilkan informasi-informasi utama seharusnya dicatat tanpa distorsi, yang berarti harus akurat.
- f. Perlu adanya komitmen secara menyeluruh untuk pengukuran performansi kualitas dan perbaikannya. Kondisi ini sangat penting sebelum aktivitas pengukuran kualitas mulai dilaksanakan.
- g. Program-program pengukuran dan perbaikan kualitas seharusnya dapat dipecah-pecah atau diuraikan dalam batas-batas yang jelas sehingga tidak tumpang tindih dengan program yang lain.

Pengukuran kualitas dapat dilakukan pada tiga tingkat, yaitu: pada **tingkat proses** (*process level*), **tingkat output** (*output level*), dan **tingkat outcome** (*outcome level*).

Pengukuran pada tingkat proses mengukur setiap langkah atau aktivitas dalam proses dan karakteristik input yang diserahkan oleh pemasok (*supplier*) yang mengendalikan karakteristik output yang diinginkan. Tujuan dari pengukuran pada tingkat ini adalah mengidentifikasi perilaku yang mengatur setiap langkah dalam proses, dan menggunakan ukuran-ukuran ini untuk mengendalikan operasi serta memperkirakan output yang akan dihasilkan sebelum output itu diproduksi atau diserahkan ke pelanggan. Beberapa contoh ukuran pada tingkat proses yang menggambarkan kualitas adalah: lama waktu menjawab panggilan telepon, banyaknya panggilan telepon yang tidak dikembalikan ke pelanggan, konformasi terhadap waktu penyerahan yang dijanjikan, presentase material cacat yang diterima dari pemasok, siklus waktu produk (*product cycle times*), banyaknya inventori barang setengah jadi (*work-in-process inventory*), dan lain-lain.

Pengukuran pada tingkat output mengukur karakteristik output yang dihasilkan dibandingkan dengan spesifikasi karakteristik yang diinginkan pelanggan. Beberapa contoh ukuran pada tingkat output adalah banyaknya unit output yang tidak memenuhi spesifikasi tertentu yang ditetapkan (banyak produk cacat), tingkat efektivitas dan efisiensi produksi, kualitas dari produk yang dihasilkan, dan lain-lain.

Pengukuran pada tingkat outcome mengukur bagaimana baiknya suatu produk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan, jadi mengukur tingkat kepuasan pelanggan dalam mengkonsumsi produk yang diserahkan. Pengukuran pada tingkat *outcome* merupakan tingkat tertinggi dalam pengukuran kualitas. Beberapa contoh ukuran pada tingkat *outcome* adalah: banyaknya keluhan pelanggan yang diterima, banyaknya produk yang dikembalikan oleh pelanggan, tingkat ketepatan waktu penyerahan produk sesuai dengan waktu yang dijanjikan, dan lain-lain.

## 2. Aspek-Aspek Yang Perlu Diukur Dalam Pengukuran Kualitas

Dalam melaksanakan pengukuran performansi kualitas, pada dasarnya harus memperhatikan aspek internal dan aspek eksternal dari suatu organisasi. Dalam organisasi bisnis, aspek internal dapat berupa tingkat kecacatan produk, biaya-biaya karena kualitas jelek (*non-quality costs*) seperti pekerjaan ulang, cacat dan lain-lain, sedangkan aspek eksternal dapat berupa kepuasan pelanggan, pangsa pasar (*market share*), dan lain-lain. Pada perusahaan yang telah maju biasanya melaksanakan program riset kepuasan pelanggan, di mana hasil-hasil dari riset itu akan dipergunakan untuk mendukung manajemen puncak dalam mengambil keputusan-keputusan strategis guna menyamakan tujuan dari perusahaan itu dengan keinginan pelanggan.

Contoh yang baik mengenai keterlibatan manajemen puncak dalam riset kepuasan pelanggan adalah *Total Quality Fitness Review (TQFR)* yang dilakukan oleh Westinghouse Electric Corp. Metode TQFR melibatkan seluruh karyawan internal dalam proses wawancara yang mengukur dari setiap divisi untuk dibandingkan terhadap performansi kualitas total dari perusahaan. Komitmen manajemen terhadap proyek riset kepuasan pelanggan oleh Westinghouse Electric Corp. ditandai dengan gugus tugas yang mengatur kelangsungan proyek. Gugus tugas itu terdiri dari anggota-anggota manajemen senior. Riset kepuasan pelanggan sebagai suatu alat untuk menjaring informasi tentang keinginan pelanggan, harus dirancang mengikuti beberapa prinsip dasar berikut:

- a. *Riset harus berfokus pada harapan pelanggan* yang berkaitan dengan kualitas dan jenis produk yang diinginkan serta persepsi pelanggan tentang apa yang pelanggan yakini akan diperolehnya kalau mereka mengkonsumsi produk itu, bukan pada persepsi produsen (perusahaan) terhadap apa yang sedang ditawarkannya.
- b. *Riset harus berfokus pada kualitas dari produk*, bukan pada kesalahan-kesalahan individual atau perusahaan.
- c. *Seluruh karyawan harus dilibatkan* dalam mengembangkan ukuran-ukuran kepuasan pelanggan sehingga ukuran-ukuran itu akan menjadi lebih relevan dengan pekerjaan mereka sehari-hari.
- d. *Data kualitatif dan kuantitatif harus dikumpulkan*.
- e. *Pertanyaan-pertanyaan dalam survai atau wawancara harus spesifik* serta bersifat mudah untuk mengumpulkan dan mencatat data itu.

- g. *Instrumen riset harus dirancang sedemikian rupa sehingga manajemen dan/atau karyawan dapat mengambil tindakan berdasarkan hasil dari riset itu.*
- h. *Penghargaan atau sistem insentif terhadap perubahan positif yang didasarkan pada hasil-hasil dari survai harus konkret dan cukup berharga atau bernilai.*

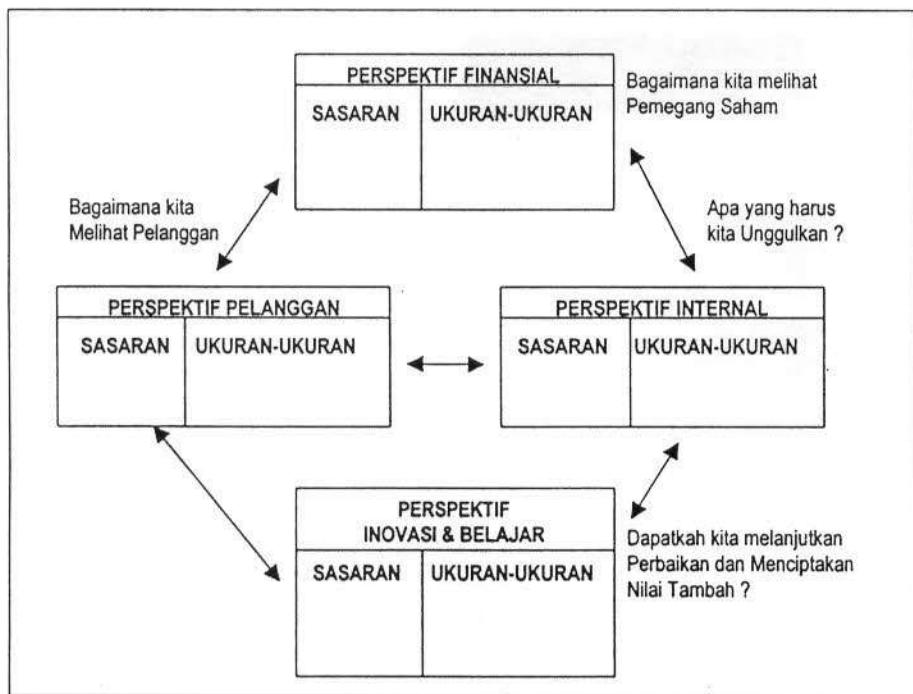
Pengukuran yang dilakukan seharusnya mempertimbangkan setiap aspek dari proses operasional yang mempengaruhi persepsi pelanggan tentang nilai kualitas. Melalui suatu survai pendahuluan yang bersifat eksploratif, dapat diidentifikasi semua atribut produk yang menentukan kepuasan pelanggan dan persepsi pelanggan tentang nilai kualitas dari produk itu. Atribut-atribut ini kemudian merupakan basis dari instrumen riset. Atribut-atribut yang sesuai dalam pengukuran akan berbeda untuk setiap perusahaan, tetapi pada umumnya atribut yang dipertimbangkan dalam pengukuran kualitas adalah sebagai berikut:

1. *Kualitas produk*, yang mencakup:
  - a. *Performansi (performance)*, berkaitan dengan aspek fungsional dari produk itu.
  - b. *Features*, berkaitan dengan pilihan-pilihan dan pengembangannya.
  - c. *Keandalan (reliability)*, berkaitan dengan tingkat kegagalan dalam penggunaan produk itu.

- d. *Serviceability*, berkaitan dengan kemudahan dan ongkos perbaikan.
  - e. *Konformansi (conformance)*, berkaitan dengan tingkat kesesuaian produk terhadap spesifikasi yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan keinginan pelanggan.
  - f. *Durability*, berkaitan dengan daya tahan atau masa pakai dari produk itu.
  - g. *Estetika (aesthetics)*, berkaitan dengan desain dan pembungkusan dari produk itu.
  - h. Kualitas yang dirasakan (*perceived quality*) bersifat subjektif, berkaitan dengan perasaan pelanggan dalam mengkonsumsi produk itu seperti: meningkatkan harga diri, moral, dan lain-lain.
2. *Dukungan purna-jual* terutama yang berkaitan dengan waktu penyerahan dan bantuan yang diberikan, mencakup beberapa hal berikut:
- a. *Kecepatan penyerahan*, berkaitan dengan lamanya waktu antara waktu pelanggan memesan produk dan waktu penyerahan produk itu.
  - b. *Konsistensi*, berkaitan dengan kemampuan memenuhi jadwal yang dijanjikan.
  - c. *Tingkat pemenuhan pesanan*, berkaitan dengan kelengkapan dari pesanan-pesanan yang dikirim.
  - d. *Informasi*, berkaitan dengan status pesanan.

- e. *Tanggapan dalam keadaan darurat*, berkaitan dengan kemampuan menangani permintaan-permintaan non standar yang bersifat tiba-tiba.
  - f. *Kebijakan pengembalian*, berkaitan dengan prosedur menangani barang-barang rusak yang dikembalikan pelanggan.
3. *Interaksi antara karyawan (pekerja) dan pelanggan*, mencakup:
- a. *Ketepatan waktu*, berkaitan dengan kecepatan memberikan tanggapan terhadap keperluan-keperluan pelanggan.
  - b. *Penampilan karyawan*, berkaitan dengan kebersihan dan kecocokan dalam berpakaian.
  - c. *Kesopanan dan tanggapan terhadap keluhan-keluhan*, berkaitan dengan bantuan yang diberikan dalam menyelesaikan masalah-masalah yang diajukan pelanggan.

Di samping berbagai atribut utama di atas, setiap organisasi bisnis seharusnya mengevaluasi elemen-elemen kunci dari operasi yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Sebagai contoh, Uniroyal's Rubber Division dalam membuat ranking terhadap pemasoknya (*suppliers*) berdasarkan pada: 40% aspek kualitas, 25% aspek harga, 20% aspek ketepatan waktu penyerahan, dan 15% aspek pelayanan (Schonberger, 1986). Sebagai contoh terlampir dikemukakan daftar pertanyaan dari beberapa perusahaan yang secara khusus dipergunakan untuk mengukur performansi kualitas. (Lampiran 1).



Gambar 2. Kartu Skor Seimbang yang Mengintegrasikan Ukuran-Ukuran Performansi

Juran melihat apa yang disebut sebagai *the spiral of progress in quality*, dimana fungsi kualitas merupakan kumpulan aktivitas melalui yang mana ingin dicapai untuk *fitness-for-use*, tanpa memperhatikan dimana aktivitas-aktivitas itu dilakukan. *The spiral of progress in quality* mencakup sembilan hal berikut :

1. Riset pasar.
2. Pengembangan produk.
3. Desain dan spesifikasi produk.
4. Pembelian dan pemasok (*purchasing and suppliers*)
5. Perencanaan dan pengendalian proses.
6. Produksi dan pengendalian proses
7. Inspeksi dan pengujian
8. Pemasaran
9. Pelayanan pelanggan.

Tampak bahwa apa yang disebut Juran sebagai *the spiral of progress in quality* diawali dari riset pasar untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pelanggan dari produk yang akan diproduksi. Berdasarkan keinginan dan kebutuhan pelanggan (*customers' needs and wants*), dilakukan desain produk untuk persiapan produksi. Selanjutnya proses produksi yang merupakan transformasi dari input menjadi output, harus mengikuti desain dan spesifikasi produk yang diinginkan oleh pelanggan yang diketahui melalui riset pasar itu. Seterusnya produk yang telah selesai diproses mengikuti desain yang ada, didistribusikan oleh bagian pemasaran ke pelanggan. Bagian pelayanan pelanggan bertanggungjawab untuk mencari informasi

umpan-balik sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan atas produk yang dikonsumsinya, dan harus menyelesaikan secara bersama dengan fungsi-fungsi yang lain dalam perusahaan atas berbagai keluhan pelanggan yang muncul akibat mengkonsumsi produk dari perusahaan itu. Tampak suatu keterkaitan yang erat antara fungsi riset dan pengembangan (R & D), fungsi engineering, fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi pelayanan pelanggan dalam siklus perbaikan kualitas perusahaan.

## E. LANDASAN KEBIJAKAN PELAYANAN UMUM

Komitmen Pemerintah terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat dari waktu ke waktu terus ditingkatkan, seiring dengan makin meningkatnya tuntutan pertanggungjawaban publik (*accountability*) terhadap pemerintah. Beberapa indikator upaya peningkatan kualitas pelayanan ini dapat diamati dari munculnya berbagai kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pelayanan. Bahkan, tekad pemerintah untuk memperluas kewenangan daerah melalui pelaksanaan titik berat otonomi pada Daerah Tingkat II pun, merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas, kuantitas, kecepatan, dan ketepatan pelayanan. Karena dasar filosofis pemberian otonomi kepada Daerah Tingkat II adalah peningkatan pelayanan, melalui percepatan proses pengambilan keputusan.

Berbagai kebijakan yang secara eksplisit mengatur tentang pelayanan, juga banyak digulirkan pemerintah. Diantara kebijakan yang menonjol adalah: Pertama, Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tatalksana Pelayanan Umum; Kedua, Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat; dan Ketiga, langkah strategis dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam menindak lanjuti Keppres Nomor: 1 Tahun 1995, yaitu dengan mengeluarkan Keputusan Nomor 6 Tahun 1995 Tentang Pemberian penghargaan Abdi Satya Bakti. Penghargaan dimaksud adalah penghargaan yang diberikan kepada unit pelayanan terbaik.

Kelahiran Kepmenpan Nomor: 81 Tahun 1993 tidak terlepas dari landasan filosofis mengenai fungsi pelayanan yang diemban oleh pemerintah yang secara operasional dilaksanakan oleh aparatur. Sebagaimana dikemukakan dalam alinea keempat pembukaan UUD 1945, bahwa pada dasarnya pemerintahan dibentuk untuk melayani masyarakat, yaitu dalam bidang politik (melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia), dalam bidang ekonomi (memajukan kesejahteraan umum), dalam bidang sosial budaya (mencerdaskan kehidupan bangsa), dan dalam bidang hubungan luar negeri (ikut mencerdaskan bangsa), dan dalam bidang hubungan luar negeri (ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial).

Pertimbangan lain adalah bahwa sasaran pembangunan aparatur negara sebagaimana disuratkan dalam GBHN, terutama ditujukan untuk meningkatkan kemampuan aparatur negara dalam melayani, mengayomi dan menumbuhkan peran aktif masyarakat dalam pembangunan, terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi dan efektivitas kegiatan. Disamping itu juga berkaitan dengan pelayanan umum kepada masyarakat merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi negara. Dengan demikian penyelenggarannya perlu terus ditingkatkan sesuai dengan sasaran pembangunan.

Memperhatikan maksud dan tujuan dikeluarkannya keputusan ini yaitu sebagai acuan umum bagi keseluruhan Instansi Pemerintah di pusat dan daerah, termasuk BUMN/BUMD dalam mengatur tata laksana pelayanan umum di lingkungan instansinya masing-masing, dengan tujuan agar tercapai keseragaman pola dasar tata laksana pelayanan umum yang diberikan Instansi Pemerintah kepada masyarakat, maka selayaknya keputusan ini bersifat universal. Oleh karena itu, isinya bersifat umum.

Secara substansi keputusan ini meliputi 10 bagian yaitu, bagian pendahuluan, hakekat pelayanan umum, asas pelayanan umum, tatalaksana pelayanan umum, penyusunan tatalaksana pelayanan umum, kewenangan penetapan tatalaksana pelayanan umum, biaya pelayanan umum, pengawasan dan pengendalian,

penyelesaian persoalan dan sengketa, dan ketentuan lain-lain. Dalam bagian II Kepmenpen ini disebutkan bahwa hakekat pelayanan umum :

1. Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi Instansi Pemerintah di bidang pelayanan umum.
2. Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tatalaksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdayaguna dan berhasilguna.
3. Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Memperhatikan isi keputusan tersebut, tidak ada satu sub bagian pun yang memuat tentang tata cara penilaian kinerja pelayanan umum. Indikator-indikator pelayanan umum yang selama ini dijadikan indikator penilaian pelayanan sebagai syarat perolehan penghargaan Abdi Satya Bakti, dalam Kepmenpan ini tertuang dalam bagian "Tatalaksana Pelayanan Umum", yang meliputi 8 kriteria, yaitu : kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan yang merata, dan ketepatan waktu. Sementara itu dalam penetapan kriteria "pelayanan yang baik" sebagai dasar pemberian penghargaan "Abdi Satya Bahakti" ditetapkan 9 kriteria, dengan menambahkan "kriteria kuantitatif" ke dalam 8 sendi tatalaksana pelayanan umum.

Kesederhanaan mengandung arti prosedur/tatacara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan oleh masyarakat yang meminta pelayanan. Memperhatikan indikator-indikator ini nampaknya masih perlu dirinci kembali, karena dalam kenyataannya indikator-indikator tersebut masih bersifat umum. Indikator kemudahan misalnya, dapat diperinci kembali menjadi kemudahan prosedur pelayanan (penerimaan produk pelayanan), kemudahan tata cara pembayaran, kemudahan persyaratan administratif, kemudahan mekanisme pengaduan, dan sebagainya. Hal ini perlu dikembangkan kembali mengingat, setiap jenis pelayanan mempunyai derajat kepentingan yang berbeda terhadap indikator-indikator ini.

Sendi kejelasan dan kepastian mengandung arti kejelasan dan kepastian dalam prosedur/tatacara pelayanan, persyaratan (teknis) dan administratif), unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan, rincian biaya/tarif pelayanan dan tata cara pembayaran, serta kejelasan dan kepastian dalam jadual waktu penyelesaian pelayanan. Dari kriteria-kriteria ini belum nampak kejelasan kewajiban dan hak baik pelayan maupun pelanggan, padahal sangat penting untuk bahan evaluasi bagi tingkat pencapaian sasaran dari pelayanan itu.

Sendi keamanan mengandung arti proses serta hasil pelayanan dapat memberikan keamanan, kenyamanan dan dapat memberikan kepastian hukum bagi masyarakat. Beberapa indikator

atau kriteria lain nampaknya perlu ditambahkan untuk mendapatkan penilaian yang lebih mewakili terhadap sendi keamanan ini, disamping memerinci indikator-indikator yang ada menjadi lebih jelas. Kenyamanan dalam pendaftaran pelanggan, kenyamanan dalam menerima pelayanan, merupakan kriteria yang harus diturunkan dari indikator kenyamanan ini. Selanjutnya kesinambungan layanan dan konsistensi layanan merupakan indikator lain yang perlu ditambahkan untuk sendi keamanan ini.

Sendi keterbukaan dalam Kepmenpan Nomor: 81/1993 dan kriteria pemberian penghargaan Abdi Satya Bakti, meliputi kriteria keterbukaan dalam prosedur/tatacara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan, waktu penyelesaian, rincian biaya/tarif serta hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan. Satu hal yang perlu ditegaskan dalam hal ini, yang juga tidak kalah pentingnya adalah keterbukaan dalam menerima keluhan, saran perbaikan dari pelanggan. Oleh karena itu keterbukaan disini perlu diartikan tidak hanya yang berkaitan secara langsung dengan pelayanan, tetapi juga hal-hal yang berkaitan tidak langsung, termasuk dalam manajemen unit kerja atau institusi yang memberikan pelayanan tersebut.

Sendi efisiensi dalam keputusan ini nampaknya diartikan terlalu sempit, yaitu terbatas kepada hal-hal yang berlaitan dengan persyaratan pelayanan. Padahal efisiensi dalam pelayanan perlu diartikan juga dalam hal penggunaan sumber daya, baik sumber daya

manusia, sumber dana, peralatan, metode pelayanan, bahan baku, bahkan rasio antara biaya terhadap nilai layanan dan pencapaian target layanan juga bisa dijadikan indikator efisiensi suatu pelayanan.

Sendi ekonomis diartikan bahwa pengenaan biaya pelayanan harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan : Pertama, bahwa nilai barang dan jasa pelayanan masyarakat dan tidak menuntut biaya yang terlalu tinggi di luar kewajaran; Kedua, kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar; dan Ketiga, ketentuan peraturan perundungan yang berlaku. Memperhatikan ketiga hal yang perlu diperhatikan tersebut, nampaknya hanya dilihat dari sisi masyarakat dan kesesuaiannya dengan ketentuan yang berlaku. Padahal, pengertian ekonomis dari suatu pelayanan harus menggambarkan peran dari pelayanan itu terhadap kondisi ekonomi masyarakat. Oleh karena itu, kuantitas dan jangkauan pelayanan terhadap masyarakat serta kontribusi unit kerja atau institusi pelayan terhadap Pendapatan Daerah (PADS) perlu dipertimbangkan dalam melakukan penilaian terhadap kinerja pelayanan.

Sendi ketujuh adalah keadilan yang merata. Sendi ini diartikan bahwa cakupan atau jangkauan pelayanan harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata, dan diberlakukan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat. Perlu ditegaskan disini bahwa adil tidak selalu sama dengan merata. Oleh karena itu penentuan sendi keadilan dengan melihat cakupan atau jangkauan serta pemerataan distribusi pelayanan nampaknya perlu ditambahkan

indikator lainnya. Sebagai bahan pertimbangan perlu dipikirkan indikator lain seperti ada atau tidaknya subsidi silang dalam pemberian pelayanan, dan ada tidaknya diskriminasi pelayanan antar berbagai kelompok pelanggan.

Sendi ketepatan waktu diartikan bahwa pelaksanaan pelayanan masyarakat dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Memperhatikan kondisi saat ini, lamanya waktu yang telah ditentukan tidak mencerminkan kebaikan pelayanan, karena dalam kenyataan ada pelayanan yang semestinya dapat dilakukan secara singkat, namun dalam ketentuannya relatif lama. Oleh karena itu ketepatan waktu seyogyanya hanya dijadikan sebagai salah satu indikator saja, yang menginduk kepada indikator sendi yang lebih luas yaitu ketepatan pelayanan, yang meliputi : ketepatan waktu, keseuaian jumlah dan kualitas layanan dengan yang diminta pelanggan, jumlah pekerjaan yang tertunda, dan lain-lain.

"Kriteria Kuantitatif" dimaksud meliputi aspek-aspek : Jumlah warga masyarakat yang meminta pelayanan (per-hari, per-bulan, atau per-tahun). Lamanya waktu pemberian pelayanan masyarakat sesuai permintaan yang dihitung secara rata-rata. Penggunaan perangkat modern untuk mempercepat dan mempermudah pelayanan kepada masyarakat; dan frekuensi keluhan atau pujiyan dari masyarakat penerima pelayanan terhadap pelayanan yang diberikan oleh unit kerja/kantor pelayanan yang bersangkutan.

Memperhatikan hal ini, nampak ada kekurang-konsistenan, disamping bahwa dalam 8 kriteria kualitatif sebenarnya sudah mengandung unsur-unsur kuantitatif tersebut. Dengan demikian, pemberian kriteria secara khusus dengan menyebut "kriteria kuantitatif", nampaknya tidak perlu. Artinya bahwa 8 kriteria yang lainnya sebenarnya dapat diukur baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Selanjutnya, apabila mengacu kepada sendi-sendi pelayanan umum, atau dalam konteks lain disebut sebagai kriteria pelayanan umum yang dikemukakan di atas, serta dengan mengamati beragamnya jenis pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah, nampaknya juga masih diperlukan beberapa sendi atau kriteria lain untuk mengukur kinerja pelayanan umum tersebut. Sendi hubungan dengan pelanggan, kondisi sarana dan prasarana, keserasian koordinasi baik internal maupun eksternal, daya saing produk layanan, kondisi kepegawaian unit kerja pemberi layanan, kepuasan pelanggan, responsibilitas, serta ketertiban dalam pemberian layanan, merupakan kriteria-kriteria atau sendi-sendi lain yang perlu diperhatikan dalam menilai kinerja pelayanan umum.

Pengajuan sendi-sendi tersebut sebagai dasar penilaian kinerja pelayanan umum didasarkan kepada pemikiran bahwa baik atau tidaknya pelayanan dapat dilihat dari puas atau tidaknya konsumen yang menerima layanan itu. Oleh karena itu penilaian kinerja pelayanan suatu instansi tidak bisa hanya dengan melibatkan

satu pihak saja, melainkan harus melibatkan konsumen atau pelanggan sebagai penerima layanan.

Pertimbangan lainnya adalah bahwasanya, setiap instansi pemerintah tidak hanya memberikan satu jenis layanan, dan tidak semua jenis layanan mempunyai kriteria pengukuran yang sama. Oleh karena itu, perlu pengembangan yang lebih luas dalam mengukur kinerka pelayanan ini. Penilaian kinerja pelayanan suatu instansi mengenai suatu kriteria tertentu, tidak bisa disamakan. Bobot nilai yang diberikan sudah tentu berbeda antara satu jenis pelayanan dengan pelayanan lainnya, atau antara satu instansi dengan instansi lainnya.

Berdasarkan telaahan di atas, menunjukkan perlunya perumusan secara lebih operasional dan khusus terhadap alat ukur kinerja pelayanan yang diberikan oleh berbagai instansi pemerintah. Dengan demikian penilaian terhadap suatu instansi akan berbeda dengan instansi lainnya yang mempunyai jenis pelayanan yang berbeda. Dengan perumusan alat pengukur kinerja layanan yang lebih komprehensif diharapkan penilaian dapat dilakukan secara obyektif.

## F. SISTEM PENILAIAN KINERJA PELAYANAN UMUM

### 1. Kelembagaan

#### 1.1 Kedudukan

Salah satu fungsi fundamental yang tercakup di dalam manajemen adalah fungsi pengawasan. Pengawasan didefinisikan sebagai suatu proses mendeterminasi/menentukan apa yang telah dilaksanakan, dengan tujuan menilai prestasi kerja, dan apabila perlu melakukan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana.

Dari pengertian pengawasan tersebut di atas terlihat bahwa unsur penilaian prestasi kerja tercakup di dalamnya. Untuk selanjutnya istilah pengawasan akan mewakili pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

Di dalam pelaksanaan pengawasan terhadap berbagai penyelenggaraan pemerintah baik yang rutin maupun tugas pembangunan yang mencakup kegiatan-kegiatan yang bersifat 'public service', fungsi pengawasan biasanya dilaksanakan oleh Inspektorat. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No: 219 tahun 1979 tentang Organisasi dan Tata Kerja. (Karena Penelitian dalam hal ini obyeknya adalah Daerah Tingkat II). Sehubungan dengan hal

tersebut maka Inspektorat Wilayah merupakan perangkat pengawasan umum yang mempunyai tugas diantaranya adalah melakukan pengawasan umum terhadap penyelenggaraan pemerintah dan pelaksanaan tugas Departemen Dalam Negeri di Daerah yang bersifat rutin maupun pembangunan agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan per Undang-Undangan yang berlaku.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut Inspektorat Wilayah mempunyai fungsi diantaranya :

- Pemeriksaan terhadap setiap unsur dan atau instansi di lingkungan pemerintah Propinsi Daerah Tingkat I dan Pemrintah Kabupaten/Kotamadya daerah Tingkat II serta unsur-unsur dan atau instansi Departemen Dalam Negeri di Daerah yang meliputi bidang-bidang pembinaan sosial-politik, pembinaan pemerintah umum, pembinaan Pemerintahan Desa, pembinaan otonomi daerah, pembinaan umum, pembangunan desa, agraria, administrasi, organisasi dan ketatalaksanaan, kepegawaian, keuangan , perlengkapan dan peralatan, perusahaan daerah dan lain-lainnya yang ditugaskan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I.
- Pengujian serta penilaian atas hasil laporan berkala/sewaktu-waktu dari setiap unsur dan atau instansi di lingkungan pemerintah dan Departemen Dalam Negeri.

Mengenai aparat yang melakukan fungsi penilaian, sebagaimana yang telah diatur Kepmendagri No: 219/1979

tersebut di atas, , terlihat bahwa Sekretariat Kotamadya daerah Tingkat II pun mempunyai fungsi sebagai penilai sebagaimana yang tercantum di dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri No: 120 tahun 1978 tentang Pedoman Susunan Organisasi dan Tata Kerja Setwilda Tingkat II, Sekretaris Kotamadya Tingkat II, Sekretariat DPR Daerah Tingkat II, dimana salah satu fungsinya adalah mempersiapkan rencana, menyusun program dan menilai pelaksanaan rencana berdasarkan kebijakan dan peraturan per Undang-Undangan yang berlaku.

## 1.2. Peranan Organisasi

Di dalam pelayanan umum terdapat banyak faktor pendukung yang penting dan berpengaruh terhadap lancarnya mekanisme kegiatan pelayanan kepada masyarakat. Unsur organisasi merupakan salah satu faktor yang mempunyai peran untuk mewujudkan pelaksanaan pelayanan secara baik.

Organisasi di dalam pelayanan umum pada dasarnya tidak berbeda dengan organisasi lain pada umumnya, namun dalam hal ini organisasi di dalam pelayanan lebih banyak menyoroti aspek pengaturan dan mekanisme kerja yang harus mampu menghasilkan pelayanan yang memadai. Allen dalam bukunya *Management and Organization* menyatakan “Organization is a mechanism or structure

*that enables living things to work effectively together". Moenir (1995:98).*

Karena organisasi adalah mekanisme, maka perlu adanya sarana yang berfungsi memperlancar mekanisme tersebut, yaitu sistem, metode dan prosedur yang berfungsi sebagai tata cara atau tata kerja agar pelaksanaan pekerjaan, dalam hal ini penilaian kinerja pelayanan umum dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dengan baik. Dengan kata lain peran organisasi di sini adalah mengorganisir fungsi pelayanan, baik dalam bentuk struktur maupun mekanismenya sehingga dapat memperbaiki mutu dan kelancaran dalam sistem penilaian kinerja pelayanan umum.

#### a. *Sistem*

Sistem merupakan suatu susunan komponen atau bagian-bagian yang membentuk satu kesatuan yang utuh dengan sifat-sifat saling tergantung, saling mempengaruhi dan saling berhubungan.

Yang menjadi komponen-komponen yang penting di dalam organisasi di antaranya adalah unit-unit kerja dan uraian pekerjaan. Pendekatan yang biasa digunakan dalam pembagian organisasi dimulai dengan analisa pekerjaan terbawah, kemudian dilakukan pengelompokan jenis pekerjaan. Hal lainnya yaitu uraian pekerjaan, banyak organisasi yang menganggap kurang penting. Pandangan ini masih hidup di lingkungan sebagian organisasi pemerintahan.

Keadaan semacam ini menimbulkan beban kerja yang tidak menentu. Oleh sebab itu uraian pekerjaan yang jelas, terinci dan tertulis merupakan hal yang mutlak keberadaannya dalam setiap organisasi, karena hal ini sangat bermanfaat bagi organisasi dan manajemen.

Dengan adanya pembagian organisasi dan uraian pekerjaan, manfaat yang dapat diperoleh diantaranya:

- Kemudahan bagi setiap pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Pekerja mengetahui batas-batas, wewenang dan tanggung jawabnya.
- Memudahkan pengawasan dan penilaian.
- Mudah mengetahui keadaan yang memperlihatkan penurunan produktivitas kerja.

### *b. Prosedur*

Sistem dan Prosedur merupakan hal yang saling melengkapi. Sistem merupakan kerangka mekanisme organisasi, sedangkan prosedur merupakan rincian dinamika mekanisme sistem. Prosedur biasa diterjemahkan sebagai tata cara yang berlaku di dalam organisasi. Prosedur bersifat mengatur berbagai kegiatan baik yang bersifat ekstern maupun intern, sehingga harus diketahui dan dipahami oleh siapapun yang berkepentingan baik pegawai maupun pihak-pihak di luar organisasi.

Bila suatu prosedur telah dibuat lalu diaplikasikan dan membawa hasil yang baik, maka prosedur tersebut akan dibakukan menjadi prosedur tetap (*standard procedures*). Prosedur yang baku harus menjadi pedoman perilaku kerja setiap pegawai di dalam organisasi, sehingga mekanisme pekerjaan dapat berjalan lancar.

Untuk mengetahui apakah prosedur telah benar-benar memenuhi keperluan di dalam memperlancar mekanisme kerja William P. Leonard telah menyusun daftar pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah suatu prosedur dirancang untuk meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan apakah hal tersebut diselesaikan secara efektif.
2. Apakah suatu prosedur dilaksanakan di dalam kerangka struktur organisasional.
3. Apakah prosedur memiliki metoda-metoda pengawasan yang mencukupi sehingga untuk mencapai kinerja maksimum hanya dikeluarkan waktu dan usaha yang minimum.
4. Apakah prosedur memiliki cara-cara untuk mengefektifkan koordinasi di antara satu departemen dengan yang lainnya.
5. Apakah semua fungsi-fungsi yang dibutuhkan telah ditetapkan.
6. Apakah *authority* yang diperlukan telah dirancang untuk memikul pertanggung jawaban.
7. Dapatkah perubahan-perubahan dibuat untuk memperbaiki efektivitas.

### c. Metode

Metode merupakan cara yang dilakukan oleh seseorang untuk menyelesaikan suatu tahap dari rangkaian pekerjaan, yang paling mudah dan efisien di antara beberapa cara yang ada. Cara merupakan urutan perbuatan atau langkah yang harus dipatuhi, karena bila salah satu urutan ada yang terlewat, maka hasil pekerjaan tidak akan optimal.

Metode selayaknya dapat menjadi tingkah laku dalam penyelesaian pekerjaan sehingga akan meningkatkan kelancaran mekanisme pekerjaan.

Akhirnya dapat dijelaskan, bahwa sistem, prosedur dan metode merupakan sarana pendukung yang berperan dalam melancarkan mekanisme kerja (organisasi).

## 2. Ketatalaksanaan

### 2.1. Pentingnya Penilaian

Pelayanan Umum menghendaki segera terpenuhinya kebutuhan masyarakat umum disatu pihak, dan effisiensi serta effektifnya jasa yang diberikan oleh Pemerintah kepada masyarakat dilain pihak.

Apabila kebutuhan-kebutuhan masyarakat umum tersebut tidak segera terpenuhi, Faktor penyebabnya dapat berupa:

- Kurangnya keterampilan.
- Kepentingan-kepentingan pribadi pemberi jasa yang menyebabkan ekonomi biaya tinggi.
- Tidak adanya keinginan untuk melakukan koordinasi.
- Tidak mau mendengarkan aspirasi masyarakat.
- Tidak mau merubah tindakan.
- Tidak sesuaiinya kepentingan kebijaksanaan dengan keinginan masyarakat.
- Tidak atau kurang bersabarnya baik para pengguna jasa maupun pemberi jasa.

Untuk dapat dikatakan seperti hal tersebut di atas dengan ukuran yang tepat memerlukan adanya penilaian. Adapun tujuan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (Anggaplah Pekerjaan itu melayani kepentingan umum) itu adalah:

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan yang melakukan pelayanan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang karir, perencanaan karir, kenaikan pangkat dan jabatannya.

4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi secara keseluruhan..
6. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang personalia secara keseluruhan (John S : 8).

Alternatif lain menyatakan bahwa tujuan penilaian (dalam hal ini kinerja pelayanan umum) adalah:

1. Sebagai informasi yang valid tentang penampilan pelayanan dan membuat kesimpulan praktis tentang masalah-masalah pelayanan.
2. Penilaian memberikan kritik terhadap tujuan dan sasaran personalia yang dibahas.
3. Menambah alternatif penerapan metode penilaian.

Selain itu penilaian perlu dilakukan karena:

1. Besarnya biaya yang sudah tertanam dalam pekerjaan pelayanan umum tersebut baik yang disediakan oleh pihak yang memberi jasa (dalam hal ini Pemerintah) maupun pihak yang diberi jasa (dalam hal ini masyarakat).
2. Perubahan-perubahan yang dikehendaki kedua belah pihak agar menjadi lebih baik di masa yang akan datang.

## 2.2. Mekanisme Penilaian

Yang dimaksud dengan mekanisme di sini akan menyangkut prosedur dan tata kerja penilaian kinerja pelayanan. Sebelum menentukan prosedur dan tata kerja, harus ditentukan terlebih dahulu pejabat penilai dan pekerjaan pelayanan yang dinilai.

Berdasarkan referensi yang berjudul penilaian kinerja dan pengembangan karyawan, yang dimaksud pejabat penilai kinerja pelayanan adalah:

1. Pejabat yang membentuk adanya atau tidak adanya wadah-wadah pelayanan yang dinilai.
2. Pejabat yang melakukan pengawasan langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pelayanan.
3. Masyarakat pengguna jasa pelayanan.

Yang perlu disadari oleh pejabat penilai adalah usaha untuk:

1. Menilai seobyektif mungkin.
2. Telah menguasai : - Permasalahan penilaian
  - Aspek-aspek yang dinilai
  - Sifat-sifat atau kriteria penilaian
  - Waktu penilaian
  - Prosedur penilaian
3. Menggunakan pedoman atau membuat pedoman penilaian.

Kinerja Pelayanan yang dinilai :

Setiap jenis pelayanan berhak mendapat penilaian dari pejabat penilai. Oleh karena itu para penyelenggara pelayanan disamping harus mengetahui permasalahan penilaian, juga perlu mengetahui:

1. Manfaat penilaian
2. Aspek-aspek penilaian
3. Sifat-sifat dan kriteria penilaian
4. Prosedur penilaian

Hal tersebut dimaksudkan agar penilaian berjalan timbal balik (John S : 21-31)

Dalam prosedur penilaian, menurut teori ada pendapat yang bisa dianut antara lain:

**Alternatif I :**

1. Daftar penilaian dikirimkan kepada setiap pejabat penilai disertai pedoman penilaian.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian terhadap jenis-jenis pelayanan. Penilaian dilaksanakan secara periodik.
3. Setelah mengisi daftar penilaian, daftar tersebut diberikan kepada penyelenggara pelayanan yang dinilai untuk dipelajari dan ditandatangani sebagai tanda menyetujui penilaian tersebut.
4. Apabila yang dinilai keberatan atas penilaian pejabat penilai maka dia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan

yang logis. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan pejabat penilai dalam waktu 2 minggu.

5. Yang kemudian, pada tahap yang sama yang dinilai wajib mengembalikan daftar penilaian kepada pejabat penilai (2 minggu) sejak tanggal diterimanya daftar penilaian tersebut.
6. Apabila setelah yang dinilai mempelajari dan kemudian menyetujui penilaian, maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian tersebut kepada atasan pejabat penilai tanpa catatan-catatan dan perbaikan-perbaikan.
7. Tetapi apabila setelah yang dinilai berkeberatan maka pejabat penilai menyampaikan daftar penilaian tersebut, kepada atasan pejabat penilai dengan catatan-catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh yang dinilai.
8. Selanjutnya atasan pejabat penilai memeriksa dengan cermat daftar penilaian yang disampaikan kepadanya.
9. Apabila atasan pejabat penilai memperoleh alasan-alasan yang logis cukup kuat, maka atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan-perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat penilai.
10. Daftar penilaian berlaku dari sejak setelah ada tanda tangan pejabat penilai penyelenggara pelayanan yang dinilai dan dari atasan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat diubah lagi.

11. Tetapi apabila ternyata ada keanehan atau kejanggalan dalam daftar penilaian instansi, penilai wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektifan daftar penilaian tersebut. (John S : 32-34)

#### Alternatif II :

Konsep dari William N. Dunn walaupun sebetulnya dalam konsep tersebut yang dimaksudkan adalah untuk prosedur atau siklus penilaian kebijaksanaan tapi kebijaksanaan di sini bisa dianggap sebagai pelayanan .

Siklus atau prosedur yang dimaksudkan adalah :

1. Yang disebut siklus penyesuaian :

Aktivitas pelayanan disesuaikan dengan kondisi baru yang telah dimonitor dan dinilai, latihan pelaksanaan pelayanan kemudian direkomendasikan untuk kegiatan pelayanan. Bila prosedur diuraikan menurut siklus penyesuaian ini, maka tahapan adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan pelayanan dilaksanakan.
- b. Kemudian dimonitor.
- c. Hasil-hasil pelayanan didistribusikan.
- d. Kemudian dievaluasi dengan menggunakan pendekatan dan metode tertentu.
- e. Setelah dievaluasi terlihatlah kinerja pelayanan.
- f. Direkomendasikan dengan kriteria-kriteria misalnya effektif, effisien, cukup, adil, bertanggung jawab, tidak sah.

2. Yang disebut siklus berkelanjutan yaitu :
  - a. Melanjutkan kegiatan pelayanan karena informasi dari kinerja pelayanan telah mencakup: kebutuhan, nilai dan kesempatan yang cukup.
  - b. Menghimpun dugaan-dugaan.
  - c. Menemukan masalah-masalah pelayanan dan target kelompok.
3. Yang disebut siklus Terminasi :
  - a. Kegiatan pelayanan ditetapkan secara menyeluruh.
  - b. Setelah dinilai akan lebih banyak menciptakan masalah daripada memecahkan masalah.
4. Yang disebut siklus penataan kembali :
  - a. Kinerja pelayanan mendapatkan masalah-masalah baru.
  - b. Diadakan ramalan-ramalan untuk memecahkan masalah-masalah baru.
  - c. Timbul alternatif-alternatif penilaian kinerja pelayanan.
  - d. Direkomendasikan kepada kegiatan-kegiatan (William N. Dunn)

### Alternatif III :

Penilaian Model " Penghargaan Abdi Satya Bakti "

1. Berdasarkan usulan dari masing-masing pimpinan instansi dari hasil penilaian serta pertimbangan Panitia Penilai Tingkat Nasional dan Panitia Penentu Tingkat Akhir (PANTUHIR) setiap tahun Menpan menetapkan unit-unit Penilaian Percontohan dengan keputusan Menpan.

2. Penetapan unit-unit pelayanan percontohan setiap tahun didasarkan atas keputusan rapat panitia penentu tingkat akhir yang dibentuk dengan keputusan Menpan.
3. Bagi unit-unit pelayanan yang ditetapkan sebagai unit pelayanan percontohan diberikan penghargaan.
4. Bagi unit-unit pelayanan percontohan yang berhasil mempertahankan predikat sebagai unit pelayanan percontohan selama 5 tahun berturut-turut akan diberikan penghargaan pula.
5. Penghargaan tersebut diserahkan oleh Presiden RI dalam suatu upacara di Istana Negara.

### 2.3. Keterbukaan dalam Penilaian

Seperti telah dikemukakan terdahulu bahwa dengan mengetahui permasalahan penilaian, manfaat penilaian, aspek-aspek penilaian, sifat dan kriteria dan prosedur penilaian, baik pejabat penilai maupun pihak yang dinilai hal tersebut akan menimbulkan adanya keterbukaan.

## 2.4. Instrumen Penilaian: (Suatu alternatif)

Alternatif I :

Dinas :								
JENIS PELAYANAN	KATEGORI PELAYANAN	SIFAT PELAYANAN	TIPE KRITERIA	TINGKAT PRESTASI				
				1	2	3	4	5
1. ....								
2. ....								
3. ....								
4. ....								
5. ....								

Keterangan : 1. Istimewa      3. Normal      5. Tidak memuaskan  
                  2. Sangat baik 4. Kurang memuaskan

## Alternatif II :

Angka per indikator : 1000

SENDAI :		
NO	INDIKATOR PENILAIAN	ANGKA PENILAIAN

### Keterangan :

- Kriteria angka penilaian adalah sebagai berikut :
  - a. 851 - 1000 : Amat baik
  - b. 701 - 850 : Baik
  - c. 600 - 700 : Cukup
  - d. 600 : Kurang
- Banyaknya kolom ke bawah indikator tergantung pada banyaknya aspek yang dinilai

### 3. Sumber Daya Manusia Penilai

Telah disinggung pada uraian sebelumnya mengenai bagaimana seharusnya seorang pejabat penilai dalam melaksanakan tugasnya, serta siapakah yang berhak menjadi pejabat penilai.

Selain itu sarana yang harus tersedia supaya dapat diadakan penilaian adalah adanya:

- Tingkat kepangkatan
- Perencanaan Pengembangan Karir

Karena dengan adanya jumlah kepangkatan yang disediakan tidak seimbang dengan tingkat pangkat dan kenaikan pangkat, maka akan mengakibatkan penurunan kinerja pelayanan.

Begitu juga Perencanaan dan Pengembangan Karir akan memberikan gambaran pada karyawan sejak awal untuk mempersiapkan diri atau dipersiapkan mencapai cita-citanya akan "menjadi apa", termasuk menjadi penilai.

Sebagai penilai harus tahu bahwa pihak-pihak yang dinilai masih sering mempunyai kebiasaan-kebiasaan:

- a. Menyesali terus masa lampau tanpa ada jalan keluar yang pasti.
- b. Tidak mau mengikat diri pada tujuan-tujuan pengembangan.
- c. Kurang mengadakan latihan-latihan.
- d. Tidak mau mendengarkan orang lain.
- e. Tidak menyadari hak-hak sehingga kewajiban-kewajiban tidak dijalankan dengan baik.
- f. Kurang mengendalikan kekecewaan dan kemarahan.
- g. Tidak mengantisipasi konsekuensi tindakan yang telah diperbuat.
- h. Tidak mempunyai konsep perubahan yang dikehendaki

- i. Tidak mengharapkan umpan balik terhadap motivasi, sasaran dan strategi.
  - j. Tidak mengungkapkan prsoalannya.
  - k. Tidak menentukan perilaku apa yang harus diubah
  - l. Menyalahkan perilakunya bukan perbuatannya.
  - m. Selalu menyalahkan.
  - n. Tidak pernah berjanji untuk memperbaiki kinerjanya.
  - o. Tidak menganggap ucapan-ucapan sebagai isyarat.
  - p. Egoismenya diutamakan.
  - q. Tidak memahami macam-macam sifat manusia.
  - r. Tidak memperlakukan orang lain seolah-olah sebagai bagian dari kesuksesan dan menjaga harga dirinya.
  - s. Tidak membantu menanggapi kebutuhan orang lain.
  - t. Kurang bisa menggumukakan pujiyan.
  - u. Tidak memberikan cukup waktu untuk berubah.
  - v. Tidak melindungi mental dan fisik.
  - w. Selalu gengsi untuk meminta bantuan.
  - x. Tidak menghargai apa yang telah dicapai.
- (Sam Deep: 15, 27, 39, 53, 65, 79, 91, 103, 113, 123)

## BAB III METODOLOGI PENELITIAN

### A. METODE PENELITIAN

Sesuai dengan substansi penelitian yang ingin mengidentifikasi dan mengklasifikasikan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai berbagai tolok ukur kinerja pelayanan, dan kemudian merumuskan pola penilaian kinerja pelayanan yang efektif dan obyektif bagi Dinas Daerah Tingkat II, maka metode yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode **deskriptive survey** dengan **Pendekatan Cross Sectional**.

### B. UNIT ANALISIS, POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Dinas Daerah Tingkat II. Oleh karena itu populasinya adalah seluruh Dinas Daerah Tingkat II di seluruh Indonesia. Akan tetapi karena luasnya cakupan penelitian dilihat dari obyek penelitiannya, maka sampel diambil secara:

- I. *Cluster*: menetapkan jumlah sampel berdasarkan pembagian Wilayah Pembangunan di Indonesia, yaitu Wilayah Indonesia Bagian Barat dan Wilayah Indonesia Bagian Timur.
- II. *Purposive*: ditetapkan 5 Propinsi Dati I dari Wilayah Indonesia Bagian Barat dengan tujuan propinsi yang menjadi Pusat

Pertumbuhan. (Wilayah Indonesia Bagian Timur tidak diambil karena telah menjadi responden LAN Pusat di Jakarta dan LAN Perwakilan Ujung Pandang).

- III. *Purposive*: Pada setiap propinsi, diambil 2 Kabupaten/Kotamadya Dati II dengan tujuan Kabupaten/Kotamadya yang menjadi percontohan Otonomi Daerah.
- IV. *Cluster*: Dinas-dinas yang ada di Kabupaten/Kotamadya Dati II dikelompokkan kedalam tipe I, II, dan III. (terdapat 20 dinas)
- V. *Sistematis*: Dari tiap-tiap tipe Dinas, ditentukan hal-hal sebagai berikut:

Tabel 3.1  
Sampel Penelitian

PROINSI	KABUPATEN/KOTAMADYA DATI II	DINAS DATI II
Jawa Barat	<p>1. Kab. Bandung</p> <p>2. Kab. Tasikmalaya</p>	<p>1. a. Dinas Sosial b. Dinas Pendidikan Dasar c. Dinas Pemedam Kebakaran d. Dinas PMD e. Dinas Tenaga Kerja f. Dinas Tata Kota g. Dinas Pekerjaan Umum h. Dinas kesehatan i. Dinas LLAJ j. Dinas Pariwisata</p> <p>2. a. Dinas Kehutanan b. Dinas perikanan c. Dinas Perkebunan d. Dinas Peternakan e. Dinas Kebersihan f. Dinas Pertanian g. Dinas Pertambangan h. Dinas Pendapatan Daerah i. Dinas Perparkiran j. Dinas Pasar</p>

(1)	(2)	(3)
Jawa Tengah	<p>1. Kotamadya Tegal</p> <p>2. Kabupaten Tegal</p>	<p>1. a. Dinas Sosial b. Dinas Pendidikan Dasar c. Dinas Pemedam Kebakaran d. Dinas PMD e. Dinas Tenaga Kerja f. Dinas Tata Kota g. Dinas Pekerjaan Umum h. Dinas kesehatan i. Dinas LLAJ j. Dinas Pariwisata</p> <p>2. a. Dinas Kehutanan b. Dinas perikanan c. Dinas Perkebunan d. Dinas Peternakan e. Dinas Kebersihan f. Dinas Pertanian g. Dinas Pertambangan h. Dinas Pendapatan Daerah i. Dinas Perparkiran j. Dinas Pasar</p>

(1)	(2)	(3)
Jawa Timur	<p>1. Kabupaten Sidoarjo</p> <p>2. Kabupaten Gresik</p>	<p>1. a. Dinas Sosial b. Dinas Pendidikan Dasar c. Dinas Pemedam Kebakaran d. Dinas PMD e. Dinas Tenaga Kerja f. Dinas Tata Kota g. Dinas Pekerjaan Umum h. Dinas kesehatan i. Dinas LLAJ j. Dinas Pariwisata</p> <p>2. a. Dinas Kehutanan b. Dinas perikanan c. Dinas Perkebunan d. Dinas Peternakan e. Dinas Kebersihan f. Dinas Pertanian g. Dinas Pertambangan h. Dinas Pendapatan Daerah i. Dinas Perparkiran j. Dinas Pasar</p>

(1)	(2)	(3)
Sumatera Selatan	<p>1. Kabupaten Muara Enim</p> <p>2. Kotamadya Palembang</p>	<p>1. a. Dinas Sosial b. Dinas Pendidikan Dasar c. Dinas Pemedam Kebakaran d. Dinas PMD e. Dinas Tenaga Kerja f. Dinas Tata Kota g. Dinas Pekerjaan Umum h. Dinas kesehatan i. Dinas LLAJ j. Dinas Pariwisata</p> <p>2. a. Dinas Kehutanan b. Dinas perikanan c. Dinas Perkebunan d. Dinas Peternakan e. Dinas Kebersihan f. Dinas Pertanian g. Dinas Pertambangan h. Dinas Pendapatan Daerah i. Dinas Perparkiran j. Dinas Pasar</p>

(1)	(2)	(3)
Sumatera Utara	<p>1. Kotamadya Medan</p> <p>2. Kabupaten Deli Serdang</p>	<p>1. a. Dinas Sosial b. Dinas Pendidikan Dasar c. Dinas Pemedam Kebakaran d. Dinas PMD e. Dinas Tenaga Kerja f. Dinas Tata Kota g. Dinas Pekerjaan Umum h. Dinas kesehatan i. Dinas LLAJ j. Dinas Pariwisata</p> <p>2. a. Dinas Kehutanan b. Dinas perikanan c. Dinas Perkebunan d. Dinas Peternakan e. Dinas Kebersihan f. Dinas Pertanian g. Dinas Pertambangan h. Dinas Pendapatan Daerah i. Dinas Perparkiran j. Dinas Pasar</p>

Dari teknik sampling sebagaimana dikemukakan di atas, diperoleh sampel sebanyak 100 unit yang dikelompokkan menjadi 23 Dinas DT II.

Sesuai dengan pembagian tipologi Dinas Daerah Tingkat II, maka sampel dikelompokkan lagi menjadi:

- Dinas DT II tipe I (hanya memberikan pelayanan) = 10 buah
- Dinas DT II tipe II (memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS) = 10 buah
- Dinas DT II tipe III (mengumpulkan PADS) = 3 buah

Rincian dari masing-masing Dinas DT II menurut tipologinya yaitu sebagai berikut (tabel 3.2)

**Tabel 3.2.**  
**Penyebaran Unit Analisis Menurut Tipologinya**

NO	NAMA DINAS	KARAKTERISTIK DINAS
1.	Dinas Sosial	Hanya memberikan pelayanan
2.	Dinas Pendidikan Dasar	Hanya memberikan pelayanan
3.	Dinas Pemadam Kebakaran	Hanya memberikan pelayanan
4.	Dinas PMD	Hanya memberikan pelayanan
5.	Dinas tenaga Kerja	Hanya memberikan pelayanan
6.	Dinas Pekerjaan Umum	Hanya memberikan pelayanan
7.	Dinas PU Cipta Karya	Hanya memberikan pelayanan
8.	Dinas PU Bina Marga	Hanya memberikan pelayanan
9.	Dinas PU Pengairan	Hanya memberikan pelayanan
10.	Dinas Kesehatan	Hanya memberikan pelayanan
11.	Dinas Tata Kota	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
12.	Dinas LLAJ	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
13.	Dinas Pariwisata	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
14.	Dinas Kehutanan	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
15.	Dinas Perikanan	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
16.	Dinas Perkebunan	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
17.	Dinas Peternakan	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
18.	Dinas Kebersihan	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
19.	Dinas Pertanian	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
20.	Dinas Pertambangan	Memberikan pelayanan dan mengumpulkan PADS
21.	Dinas Pendapatan Daerah	Hanya mengumpulkan PADS
22.	Dinas Perparkiran	Hanya mengumpulkan PADS
23.	Dinas Pasar	Hanya mengumpulkan PADS

## C. VARIABEL DAN DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL

Penelitian ini memiliki dua variabel utama yaitu pelayanan umum dan penilaian kinerja. Yang dimaksud dengan pelayanan umum dalam penelitian ini adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum , baik pelayanan fisik, pelayanan jasa maupun pelayanan administratif yang dilakukan oleh Dinas Daerah Tingkat II dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya dalam Penelitian ini yang dimaksud dengan:

1. Pelayanan Fisik adalah: Segala Jenis Kegiatan yang diberikan dalam wujud barang dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat
2. Pelayanan Jasa, adalah segala kegiatan yang diberikan tanpa wujud dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat.
3. Pelayanan Administratif, adalah segala kegiatan yang diberikan berupa rekomendasi dan ijin yang diberikan dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Sedangkan penilaian kinerja pelayanan umum adalah suatu instrumen yang memiliki berbagai dimensi/kriteria yang akan digunakan untuk mengukur sejauh mana pelayanan umum yang

dilaksanaan oleh Dinas Daerah telah mencapai keberhasilan. Indikator dari keberhasilan adalah jika Dinas Daerah tersebut mampu memperkecil tingkat kesenjangan antara kemampuan pemberian pelayanan yang semestinya (sebagai *das sollen*) dengan kemampuan nyata atau realisasi yang dapat dihasilkan (sebagai *das sein*). Kesenjangan itu sendiri ditimbulkan oleh adanya perbedaan antara spesifikasi pelayanan dengan kenyataan pelayanan yang diberikan.

Adapun faktor-faktor yang menunjang spesifikasi pelayanan adalah : peran yang lebih dari satu/peran ganda, peran konflik, kurangnya kesehatan kerja, kurangnya teknologi, kurang ketatnya sistem pengawasan melekat, serta tidak berjalannya team work dengan baik.

Perubahan variabel pelayanan umum, diperlihatkan oleh delapan indikator sebagai berikut :

1. **Kesederhanaan Pelayanan**, adalah tingkat kelancaran, ketepatan, tidak berbelit-belit, kemudahan untuk dipahami, dan kemudahan untuk dilaksanakan.
2. **Kejelasan dan kepastian**, adalah tingkat kejelasan dan kepastian dalam prosedur dan tata cara pelayanan umum, persyaratan pelayanan umum baik teknis maupun administratif, unit kerja dan atau pejabat yang berwenang atau bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan umum, rincian biaya/tarif pelayanan umum dan tata cara pelayanannya, jadual waktu penyelesaian pelayanan

umum, hak dan kewajiban pemberi dan penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapan sebagai alat untuk memastikan pemrosesan pelayanan umum, serta pejabat yang menerima keluhan masyarakat.

3. **Keamanan**, adalah keadaan proses serta hasil pelayanan umum yang dapat memberikan keamanan dan kenyamanan, serta dapat memberikan kepastian hukum.
4. **Keterbukaan**, adalah keterbukaan informasi tentang prosedur/tata cara, persyaratan, satuan kerja/pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif, dan keterbukaan dalam hal-hal lain yang berkaitan dengan pelayanan umum yang diberikan.
5. **Efisiensi**, adalah banyak sedikitnya persyaratan pelayanan umum, dan hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan, serta ada tidaknya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan.
6. **Ekonomis**, adalah nilai barang dan atau jasa pelayanan umum yang tidak menuntut biaya tinggi diluar kewajaran, serta kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum.

7. **Keadilan yang merata**, adalah cakupan/jangkauan pelayanan umum, pendistribusian yang merata, dan perlakuan yang adil dalam pendistribusian.
8. **Ketepatan waktu**, adalah pelaksanaan pelayanan umum yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

Sedangkan variabel penilaian kinerja adalah tahapan untuk melihat proses, keluaran dan nilaiguna dari sistem Dinas Daerah Tingkat II. Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja pelayanan umum yang dilakukan oleh Dinas Daerah Tingkat II meliputi:

1. Aspek tangible, meliputi fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi.
2. Aspek reliabilitas, meliputi kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
3. Aspek pertanggungjawaban, yaitu setiap unit pelayanan memiliki rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan yang diberikan.
4. Aspek kompetensi, yaitu tuntutan dimilikinya pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.
5. Aspek courtesy, meliputi sikap-sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan pelanggan, serta kemauan untuk melakukan kontak atau hubungan secara pribadi.

6. Aspek kredibilitas atau setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. Aspek keamanan, dimana jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan atau resiko.
8. Aspek aksesibilitas, dalam arti terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9. Aspek komunikasi, kemauan pihak pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi-informasi baru kepada masyarakat.
10. Aspek mengerti pelanggan, artinya melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Selanjutnya dari Teori, diambil kesepakatan yang sesuai dengan kebutuhan Penelitian di Lapangan, beberapa Variabel Kualitas kinerja Pelayanan umum yang pantas dijadikan ukuran penilaian kinerja pelayanan umum yaitu sebagaimana berikut:

1. **Hubungan dengan Pelanggan**, adalah hubungan atau Komunikasi antara Pemberi layanan dengan pengguna jasa, sehingga dari keduanya terjadi komunikasi dua arah. Sehingga timbul umpan balik dari pengguna jasa hal-hal yang bersifat membangun atau meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan.

2. **Sarana dan Prasarana**, adalah seluruh unsur yang terlibat dalam proses pelayanan, baik yang bersifat fisik maupun non fisik seperti peraturan perundangan, sehingga pelayanan menjadi lancar, tertib, aman dan kepuasan pelanggan dapat terpenuhi.
3. **Keserasian dan Koordinasi**, maksudnya adalah terjalin kesinambungan baik antara unit yang satu dengan yang lainnya, maupun instansi yang terkait dengan pelayanan yang diberikan. Juga dalam hal peraturan perundangan yang mengatur proses layanan tersebut terdapat suatu kesamaan persepsi yang saling mendukung. Sebagai dampaknya pengguna jasa tidak merasa harus melalui Birokrasi yang berbelit-belit.
4. **Daya Saing Produk Layanan**, adalah output atau hasil yang diberikan baik berbentuk jasa maupun fisik mampu memberikan citra yang menarik bagi pengguna jasa. Selain itu juga ditinjau dari segi diversifikasi layanan yang variaf dengan biaya yang terjangkau oleh seluruh masyarakat yang memerlukan jasa yang dihasilkan.
5. **Kepegawaian**, adalah menyangkut kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia yang memberikan pelayanan. Dengan demikian akan terdistribusikannya SDM terhadap pos-pos pelayanan sesuai dengan tingkat kemampuan/keahliannya juga jumlah yang sesuai dengan kuantitas dari pelayanan yang diberikan.

6. **Kepuasan Pelanggan**, untuk variabel ini merupakan satu-satu indikator yang sangat penting dari keseluruhan variabel, karena dalam variabel ini menyangkut Kepercayaan konsumen, dapat terpenuhinya kebutuhan konsumen dengan manfaat yang dapat dirasakan oleh konsumen itu sendiri, sehingga selain akan berkurangnya keluhan yang disampaikan oleh konsumen juga akan mengakibatkan konsumen untuk menggunakan jasa pelayanan yang diberikan pada waktu-waktu yang akan datang.
7. **Responsibilitas**, merupakan suatu indikator dari suatu institusi yang ingin maju, yaitu mau menanggapi keluhan-keluhan atau pengaduan yang disampaikan pengguna jasa, sehingga dengan adanya pengaduan tersebut, akan memperbaiki hal-hal yang masih dirasakan perlu untuk ditingkatkan kualitasnya. Selain itu juga adanya keinginan untuk memenuhi keinginan untuk mengembangkan variasi layanan sehingga pengguna jasa merasa lebih diperhatikan.
8. **Keterbukaan dalam Pelayanan**, adalah menyangkut keterbukaan dalam hal tarif yang diberlakukan, dalam proses pemberian pelayanan, keterbukaan dalam variasi produk yang diberikan.
9. **Kecepatan dalam pelayanan**, yaitu kecepatan dalam menangani proses penyelesaian pelayanan, keluhan, ataupun pengambilan keputusan.

Dengan demikian jumlah Variabel untuk menilai Kinerja Pelayanan dalam Penelitian ini seluruhnya berjumlah 17 variabel, yaitu:

- |                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| 1. Kesederhanaan Pelayanan   | 10. Hubungan dengan Pelanggan      |
| 2. Kecepatan dalam Pelayanan | 11. Keserasian dan Koordinasi      |
| 3. Kejelasan Pelayanan       | 12. Daya Saing Produk Layanan      |
| 4. Keamanan Pelayanan        | 13. Kepegawaian (SDM)              |
| 5. Keterbukaan               | 14. Kepuasan Pelanggan             |
| 6. Efisiensi                 | 15. Responsibilitas                |
| 7. Ekonomis                  | 16. Ketertiban dalam Pelayanan     |
| 8. Keadilan                  | 17. Sarana dan Prasarana Pelayanan |
| 9. Ketepatan                 |                                    |

#### D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Data yang akan dikumpulkan terdiri dari 2 (dua) jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Untuk keperluan pengumpulan data tersebut, maka teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Pengumpulan Data Sekunder, dilakukan melalui studi dokumentasi;

2. Pengumpulan Data Primer, dilakukan melalui pengisian kuesioner oleh responden yang telah ditetapkan, yaitu oleh Kepala Dinas di Kabupaten Dati II sampel di Propinsi Daerah Tingkat I Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatera Selatan dan Sumatera Utara. Dalam kesempatan tersebut, semua peserta diberikan angket yang harus diisi, untuk mengungkapkan berbagai jenis dan tolok ukur kinerja pelayanan yang diberikan oleh instansinya. Untuk kelancaran pelaksanaan diskusi dan pengisian kuesioner, maka peserta akan dipandu oleh pengarah dan beberapa orang peneliti dari anggota Tim Penelitian.

## E. TEKNIK ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian adalah dari data sekunder yang bersumber dari peraturan perundang-undangan dan dokumen intern dinas daerah tingkat II.

Data primer yang telah dikumpulkan diolah dengan menggunakan pola sebagai berikut:

Variabel	Indikator	Dinas ke-					Jumlah
		1	2	3	...	23	
I	1. 2. . . 9						$\Sigma I_1$ $\Sigma I_2$ $\Sigma I_9$
	Jumlah	$\sum D_{1.1}$	$\sum D_{1.2}$	$\sum D_{1.3}$	...	$\sum D_{1.23}$	$\sum V_1$
II	10 11 . . 13						$\Sigma I_{10}$ $\Sigma I_{11}$ $\Sigma I_{13}$
	Jumlah	$\sum D_{2.1}$	$\sum D_{2.2}$	$\sum D_{2.3}$	...	$\sum D_{2.23}$	$\sum V_2$
III	14. 15. . . 22.						$\Sigma I_{14}$ $\Sigma I_{15}$ $\Sigma I_{22}$
	Jumlah	$\sum D_{3.1}$	$\sum D_{3.2}$	$\sum D_{3.3}$	...	$\sum D_{3.23}$	$\sum V_3$
	Jumlah						
XVII	87. 88. 89.						$\Sigma I_{87}$ $\Sigma I_{88}$ $\Sigma I_{89}$
	Jumlah	$\sum D_{17.1}$	$\sum D_{17.2}$	$\sum D_{17.3}$	...	$\sum D_{17.23}$	$\sum V_{17}$
	Total Variabel = $\sum V$						

Sedangkan untuk menghitung proporsi setiap variabel, proporsi indikator maupun proporsi dinas digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Proporsi untuk setiap Indikator} = \frac{\sum_{i=1}^{89} I_i}{\sum_{j=1}^{17} V_j} \text{ dengan } i = 1, 2, \dots, 89$$

$$\text{Proporsi untuk setiap Dinas} = \frac{\sum_{i=1}^{89} \sum_{j=1}^{17} D_{ij}}{\sum_{j=1}^{17} V_j}$$

$$\text{Proporsi untuk setiap Variabel} = \frac{\sum_{j=1}^{17} V_j}{\sum_{i=1}^{89} I_i} \text{ dengan } j = 1, 2, \dots, 17$$

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal keseluruhan Pengamatan} &= (\sum \text{Indikator}) \times (\sum \text{Skor}) \times (\sum \text{Dinas}) \\ &= 89 \times 10 \times 23 = 20.470 \approx 20.000\end{aligned}$$

$$\text{Bobot setiap Variabel} = (\text{Proporsi Variabel}) \times \text{Skor Ideal}$$

Bobot setiap Indikator = (Proporsi Indikator) x (Bobot Variabel)

Bobot Setiap Dinas= (Proporsi Dinas) x (Bobot Variabel)

$$\text{Proporsi untuk setiap Indikator} = \frac{\sum_{j=1}^{17} \sum_{i=1}^{89} I_{ij}}{\sum_{j=1}^{17} V_j} \text{ dengan } i = 1, 2, \dots, 89$$

$$\text{Proporsi untuk setiap Dinas} = \frac{\sum_{i=1}^{89} \sum_{j=1}^{17} D_{ij}}{\sum_{j=1}^{17} V_j}$$

$$\text{Proporsi untuk setiap Variabel} = \frac{\sum_{j=1}^{17} V_j}{\sum_{i=1}^{89} V_i} \text{ dengan } j = 1, 2, \dots, 17$$

$\sum_{j=1}^{17} \sum_{i=1}^{89} I_{ij}$  = Jumlah Nilai Indikator yang ke-1 variabel ke-j

$\sum_{j=1}^{17} V_j$  = Nilai Variabel ke-j

$\sum_{j=1}^{17} \sum_{i=1}^{89} D_{ij}$  = Jumlah Nilai Dinas yang ke-i variabel ke-j

$V = \sum_{k=1}^{23} \sum_{j=1}^{17} \sum_{i=1}^{89} V_{ijk}$  = Total Seluruh Pengamatan

$$\begin{aligned}\text{Skor Ideal keseluruhan Pengamatan} &= (\sum \text{Indikator}) \times (\sum \text{Skor}) \times (\sum \text{Dinas}) \\ &= 89 \times 10 \times 23 = 20.470 \approx 20.000\end{aligned}$$

Bobot setiap Variabel = (Proporsi Variabel) x Skor Ideal

Bobot setiap Indikator = (Proporsi Indikator) x (Bobot Variabel)

Bobot Setiap Dinas = (Proporsi Dinas) x (Bobot Variabel)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. KONDISI PENYELENGGARAAN PELAYANAN UMUM DI LOKASI PENELITIAN

##### 1. Otonomi Daerah Tingkat II dan Pelayanan Pada Masyarakat

Telah dikemukakan pada uraian sebelumnya bahwa salah satu fungsi utama organisasi pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena jenis, karakter dan jumlah layanan yang dibutuhkan masyarakat berbeda-beda, maka diadakan tingkatan organisasi pemerintahan yang sekaligus menggambarkan cakupan bidang tugas masing-masing.

Sesuai dengan judul penelitian, maka yang dibahas disini adalah mengenai pelayanan yang diberikan oleh Daerah Tingkat II sebagai suatu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai pemerintahan yang bersifat otonom. Bidang cakupan pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah DT II akan tergantung pada urusan pemerintahan yang telah diserahkan oleh Pemerintah Pusat dan atau Pemerintah Daerah DT I Kepadanya.

Sejalan dengan prinsip pemberian otonomi yang nyata dan bertanggungjawab yang dianut oleh UU Nomor 5 Tahun 1974, ada dua kelompok urusan yang diserahkan kepada DT II Yaitu:

- a. Urusan yang diserahkan sebagai wewenang pangkal;
- b. Urusan yang diserahkan kemudian sesuai dengan perkembangan kemampuan dan kebutuhan Daerah.

Untuk Kabupaten DT II di Pulau Jawa, penyerahan wewenang pangkalnya diatur menurut UU Nomor 12, 13, 14, 15 Tahun 1950. Ada empat belas macam urusan yang diserahkan sebagai wewenang pangkal yaitu:

- a. Urusan Umum;
- b. Urusan Pemerintahan Umum;
- c. Urusan Agraria;
- d. Urusan Pengairan, Jalan-jalan dan Gedung-gedung;
- e. Urusan Pertanian, Perikanan dan Koperasi;
- f. Urusan Kehewanan;
- g. Urusan Kerajinan, Perdagangan Dalam Negeri dan Perindustrian;
- h. Urusan perburuhan;
- i. Urusan Sosial;
- j. Urusan Pembagian;
- k. Urusan Penerangan;
- l. Urusan Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan;
- m. Urusan Kesehatan;
- n. Urusan Perusahaan.

Dalam setiap jenis urusan sebagai wewenang pangkal yang diserahkan tersebut telah dirinci menjadi berbagai aktivitas yang menjadi hak, wewenang dan kewajiban Daerah Tingkat II, baik yang bersifat urusan rumah tangga sendiri maupun yang masih bersifat tugas pembantuan (medebewind).

Jumlah dan jenis urusan yang diserahkan kepada Daerah Tingkat II dalam perjalanan waktu mengalami pasang naik dan pasang surut, dapat ditambah ataupun dikurangi sesuai dengan perkembangan. Hal tersebut sesuai dengan prinsip otonomi yang nyata dan bertanggungjawab yang digunakan oleh UU Nomor 5 Tahun 1974.

Penyerahan urusan kepada Daerah Tingkat II dewasa ini mengalami perubahan yang cukup mendasar, sejak dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 45 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah Dengan Titik Berat Pada Daerah Tingkat II. Dalam penyerahan urusan pemerintahan kepada Daerah, PP tersebut menganut asas negatif. Hal ini terlihat dari bunyi pasal 4 ayat (1) PP tersebut mengatakan bahwa semua urusan pemerintahan dapat diserahkan, kecuali:

- a. Bidang pertahanan keamanan;
- b. Bidang peradilan;
- c. Bidang luar negeri;
- d. Bidang moneter;

- e. Sebagian urusan pemerintahan umum yang menjadi wewenang, tugas dan kewajiban Kepala Wilayah; dan
- f. Urusan pemerintahan lainnya yang secara nasional lebih berdayaguna dan berhasilguna jika tetap diurus oleh Pemerintah.

Selain ketentuan di atas, di dalam penjelasan pasal 4 ayat (2) dikemukakan ketentuan bahwa urusan-urusan yang dapat diserahkan menjadi urusan rumah tangga Daerah adalah:

- a. Urusan-urusan yang sifatnya telah membaku di suatu Daerah;
- b. Urusan-urusan yang menyangkut kepentingan langsung dari masyarakat, dan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan suatu Daerah;
- c. Urusan-urusan yang dapat menumbuhkan partisipasi masyarakat atau menurut sifatnya merupakan tanggungjawab masyarakat;
- d. Urusan-urusan yang dalam pelaksanaannya banyak mempergunakan sumber daya manusia;
- e. Urusan-urusan yang memberikan penghasilan bagi Daerah, dan potensial untuk dikembangkan dalam rangka penggalian sumber-sumber pendapatan asli yang baru bagi Daerah yang bersangkutan;
- f. Urusan-urusan yang di dalam penyelenggaranya memerlukan penanganan dan pengambilan keputusan segera.

Pelayanan kepada masyarakat yang diberikan oleh Pemerintah Daerah Tingkat II berangkat dari urusan pemerintahan yang telah diserahkan sebagai urusan rumah tangga Daerah ataupun dalam rangka tugas pembantuan. Prinsip pelayanan yang dianut di dalam PP

Nomor 45 Tahun 1992 adalah mendekati konsumen (*close to the customer*) serta pengambilan keputusan secara tepat.

Guna menjalankan berbagai urusan yang diserahkan, Pemerintah Daerah (Kepala Daerah dan DPRD) dibantu oleh:

- a. Urusan staf umum yaitu Sekretariat Daerah;
- b. Unsur staf auxiliary yaitu Bappeda;
- c. Unsur pelaksana yaitu Dinas Daerah.

Berdasarkan unit yang memberikan pelayanan, dapat dibedakan antara:

- a. Pelayanan yang diberikan oleh unsur staf;
- b. Pelayanan yang diberikan oleh unsur pelaksana.

Dilihat dari jenis pelayanan yang diberikan, dibedakan antara:

- a. Pelayanan dalam bentuk Fisik
- b. Pelayanan dalam bentuk pemberian jasa;
- c. Pelayanan dalam bentuk Administratif.

Sedangkan dilihat dari biaya untuk memperoleh pelayanan dapat dibedakan antara:

- a. Pelayanan yang diberikan secara cuma-cuma;
- b. Pelayanan yang diberikan dengan membayar biaya tertentu dalam bentuk retribusi, bea atau pungutan.

Dilihat dari masyarakat yang menerimanya, dapat dibedakan antara:

- a. Pelayanan untuk semua anggota masyarakat (bersifat umum);
- b. Pelayanan untuk anggota masyarakat tertentu sesuai kebutuhannya.

## **2. Klasifikasi Dinas Daerah Tingkat II Dalam Memberikan Pelayanan**

Pada uraian sebelumnya telah dikemukakan bahwa dilihat dari instansi otonom DT II yang memberikan pelayanan dapat dibedakan antara unsur staf dan unsur pelaksana. Sesuai saran Culligan (1996) mengenai perlunya kembali pada manajemen dasar (*back to basic management*), maka kegiatan pemerintah daerah tingkat II yang bersifat operasional dan berkaitan langsung dengan pelayanan kepada masyarakat sebaiknya dijalankan oleh unsur pelaksana yaitu Dinas Daerah Tingkat II. Artinya, berbagai aktivitas operasional yang selama ini masih ditangani oleh unsur staf umum, staf auxiliary ataupun kantor secara bertahap diserahkan pada Dinas Daerah Tingkat II terkait.

Dilihat dari karakteristik kegiatannya, Dinas Daerah Tingkat II dapat dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu:

- a. Dinas Daerah yang semata-mata berfungsi memberikan pelayanan kepada masyarakat disebut Dinas Daerah Tipe I;

- b. Dinas Daerah yang fungsinya selain memberikan pelayanan kepada masyarakat juga diberi tugas untuk mengumpulkan PADS/Pendapatan Asli Daerah Sendiri disebut Dinas Daerah Tipe II;
- c. Dinas Daerah yang fungsi utamanya mengumpulkan PADS sambil memberikan pelayanan kepada masyarakat disebut Dinas Daerah Tipe III (STPDN, 1996).

Dalam penelitian ini, yang termasuk ke dalam Dinas Daerah Tipe I yaitu: Dinas Sosial, Dinas Pendidikan Dasar, Dinas Pemadam Kebakaran, Dinas PMD, Dinas Tenaga Kerja, Dinas PU, Dinas PU Cipta Karya, Dinas PU Bina Marga, Dinas PU Pengairan, dan Dinas Kesehatan. Sedangkan yang termasuk Dinas Daerah Tipe II yaitu: Dinas LLAJ, Dinas Pariwisata, Dinas Kehutanan, Dinas Perikanan, Dinas Perkebunan, Dinas Perternakan, Dinas Kebersihan, Dinas Pertanian, Dinas Tata Kota dan Dinas Pertambangan. Dan yang termasuk pada Dinas Daerah Tipe III terdiri dari: Dinas Pendapatan Daerah, Dinas Perparkiran, dan Dinas Pasar.

Selama ini pengelolaan pelayanan umum yang ada di Dinas Daerah dilakukan secara seragam tanpa memperhatikan karakteristik kegiatan pelayanannya. Akibatnya aspek pelayanan kepada masyarakat seringkali terabaikan karena konsentrasi pelayanan Dinas Daerah lebih pada kegiatan birokratis lainnya. Hal ini tidak terlepas dari rendahnya apresiasi aparat pemerintah terhadap pentingnya pemberian pelayanan kepada masyarakat. Pemerintah adalah "Public

Service", akan tetapi aspek service atau pelayanan tidak menjadi prioritas utama. Mereka lebih banyak berbicara dengan bahasa kekuasaan. Terlebih lagi jenis pelayanan yang diberikan oleh organisasi pemerintah umumnya bersifat monopoli, sehingga tidak disediakan oleh unit organisasi lainnya. Padahal tanpa adanya kompetisi, tidak akan tercipta efisiensi.

### 3. Mekanisme Pelaksanaan Pelayanan Umum

Manajemen Pelayanan merupakan sistem pendekatan organisasi secara total untuk membuat kualitas pelayanan yang diperoleh atau dirasakan oleh pelanggan (Albrecht K., 1991). Dengan menggunakan pendekatan pelayanan, akan menghasilkan beberapa keuntungan, diantaranya akan memaksa pemberi jasa untuk dapat bertanggung jawab kepada pelanggannya, mendepolitisasi keputusan terhadap pilihan pemberi jasa, merangsang lebih banyak inovasi, memberi kesempatan kepada orang untuk memilih, mengurangi pemborosan karena pasokan/penyediaan barang disesuaikan dengan permintaan, mendorong pelanggan untuk menjadi pelanggan yang berkomitmen, dan menciptakan peluang lebih besar bagi keadilan.

Dalam manajemen pelayanan umum akan dapat ditingkatkan dengan pendekatan secara total, dalam arti pendekatan organisasi secara menyeluruh. Pendekatan organisasi secara total ini Kensey, Mc (Peters dan Waterman Jr. 1982:8-9), yang terkenal dengan Mc.,

Kensey Framework pada intinya mengatakan bahwa suatu sistem pendekatan intelejensi untuk pengorganisasian suatu perusahaan yang mencakup 7 (tujuh) variabel yang bersifat interdependensi yaitu : Strategy, structure, system, style staff, skills dan yang menjadi superordinate adalah shared value. Pendekatan organisasi secara total system dalam pelayanan umum tidak dapat dilakukan secara parsial. Pelaksanaan pelayanan umum merupakan pendekatan yang berupa total sistem.

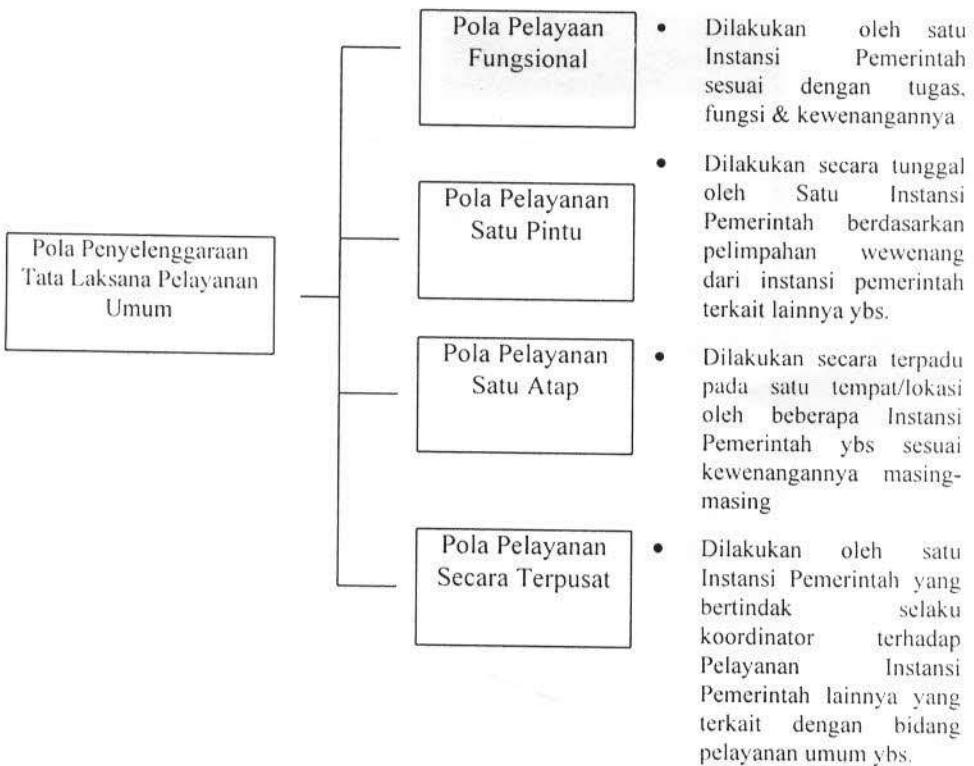
Pendekatan pelayanan umum yang dilakukan Pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan adalah dengan mengeluarkan Instruksi Presiden RI Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perbaikan dan Peningkatan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintah kepada Masyarakat, yang menginstruksikan kepada Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara untuk mengambil langkah-langkah yang terkoordinasi dengan Departemen/Instansi Pemerintah baik di Pusat maupun di Daerah untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pelayanan Aparatur Pemerintah kepada masyarakat, baik yang menyangkut penyelenggaraan pelayanan pemerintahan, pembangunan maupun kemasyarakatan. Instruksi Presiden ini dikeluarkan untuk memperkuat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara yang mengeluarkan Keputusan Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum.

Pedoman ini dibuat untuk menunjang pencapaian sasaran pembangunan aparatur negara yaitu untuk meningkatkan kemampuan

aparatur negara dalam melayani, mengayomi dan menumbuhkan peran aktif masyarakat dalam pembangunan, terutama yang berkaitan dengan kualitas, efisiensi dan efektivitas kegiatan. Di samping itu pedoman ini dibuat agar tercipta keseragaman pola dan langkah dibidang pelayanan umum oleh aparatur pemerintah dan merupakan penjabaran dari hal-hal yang perlu mendapat perhatian dalam prosedur operasionalisasi pelayanan umum yang diberikan oleh Instansi Pemerintah baik di Pusat maupun di Daerah.

Menunjuk Keputusan MENPAN Nomor 81/1993 Pelayanan Umum dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau.

Berdasarkan berbagai uraian di atas serta merujuk kembali Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993 dapat disusun Pola Penyelenggaraan Tatralaksana Pelayanan Umum dan Jelur Pelayanan Umum sebagaimana tertera pada gambar berikut:



**Gambar: 3**  
**Pola Penyelenggaraan Tata laksana  
Pelayanan Umum Yang Dapat Diberikan**

**Keterangan:** Diangkat dari Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993

### 3.1. Pelayanan Langsung dan Tidak Langsung

#### a. Pelayanan Langsung

Pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah, sering disebut dengan istilah pelayanan umum. Pelayanan umum sesuai dengan Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993 adalah segala bentuk pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di pusat, di daerah, dilingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat berupa fisik, non fisik maupun administratif. Pelayanan fisik dapat berbentuk: jalan, jembatan, gedung sekolah, gedung rumah sakit dan sebagainya. Pelayanan non fisik merupakan pelayanan yang diberikan pada masyarakat. Pemanfaatan pelayanan tersebut dinikmati oleh baik personal service yang berupa pelayanan pendidikan, pelayanan kesehatan dan sebagainya. Sedangkan pelayanan yang berupa pelayanan administratif adalah pelayanan yang bersifat legalitas misalnya melegalkan sesuatu kepemilikan atau keberadaan seseorang individu atau kegiatan individu/organisasi dalam masyarakat, misalnya: pelayanan perijinan, pelayanan KTP, akte kelahiran

dan sebagainya. Dengan demikian hal tersebut dinamakan pelayanan langsung apabila layanan tersebut dilakukan oleh lembaga pelayanan, namun secara langsung kepada kelompok sasaran (masyarakat).

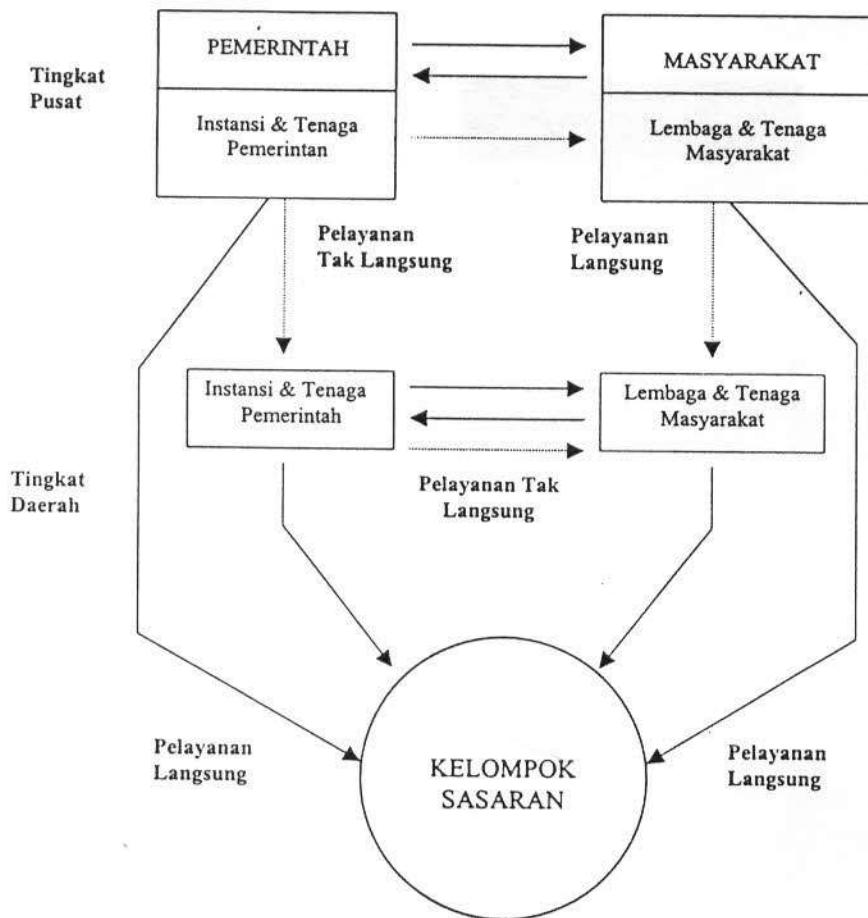
### b. Pelayanan Tidak Langsung

Pemerintah dalam melaksanakan fungsinya sebagai pemberi pelayanan kepada masyarakatnya dalam bentuk pelayanan fisik, non fisik maupun administratif dilaksanakan berdasarkan fungsi dari masing-masing Departemen. Berdasarkan fungsi pemerintah maka dalam melakukan pelayanan umum terdapat 3 (tiga) fungsi pelayanan.

Pertama : Pelayanan umum yang dapat berupa environmental services misalnya dalam penyediaan sarana dan prasarana, antara lain: jalan, jembatan, taman, drainase, kebersihan dan sebagainya serta pelayanan yang diberikan terhadap personal services, antara lain: pelayanan pendidikan dan kesehatan, keagamaan dan sebagainya yang dapat bersifat langsung dan tidak langsung.

- Kedua : Pelayanan development service yang bersifat enabling dan farsiliing, atau penyediaan sarana prasarana, misalnya: untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian.
- Ketiga: Pelayanan protective services yang bersifat pemberian pelayanan keamanan dan perlindungan langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian pelayanan tidak langsung dapat dikatakan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah tidak langsung kepada kelompok sasaran atau masyarakat.

Untuk lebih jelasnya, maka berikut ini adalah gambar jalur pelayanan umum, yang terdiri dari pelayanan langsung dan tidak langsung.



Gambar: 4  
Jalur Pelayanan Umum

## B. JENIS-JENIS PELAYANAN UMUM YANG DIBERIKAN OLEH DINAS DAERAH TINGKAT II

Dari data primer yang dikumpulkan diperoleh gambaran bahwa Dinas DT II di lokasi penelitian memberikan pelayanan sebanyak 286 (dua ratus delapan puluh enam) jenis. Pelayanan umum yang diberikan tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu sebagai berikut:

1. Pelayanan fisik : 46 jenis (16,08%)
2. Pelayanan jasa : 165 jenis (57,69%)
3. Pelayanan Administrasi : 75 jenis (26,22%)

Rincian lebih lanjut mengenai jumlah dan jenis pelayanan yang diberikan Dinas DT II di lokasi penelitian dapat dilihat pada lampiran 1 (satu). Sedangkan rincian jenis pelayanan umum menurut masing-masing Dinas DT II berdasarkan uraian aktivitasnya dapat dilihat pada lampiran 3 (tiga).

Berdasarkan data yang tertera pada lampiran 1 (satu), dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa lebih dari setengah aktivitas pelayanan umum yang diberikan oleh Dinas DT II di lokasi penelitian berupa pelayanan jasa. Data tersebut memberi informasi mengenai perlunya pembaharuan terhadap konsep pengembangan aparatur Dinas DT II di masa mendatang. Selama ini pengembangan aparatur Dinas DT II lebih banyak diarahkan pada peningkatan kemampuan administratif, antara lain melalui pendidikan penjenjangan. Sedangkan pendidikan

teknis fungsional yang berkaitan langsung dengan tugas pokok Dinas DT II yang bersifat spesifik kurang banyak dilakukan. Oleh karena itu tidaklah mengherankan apabila kemampuan dan kesadaran aparatur Dinas DT II dalam memberikan pelayanan pada masyarakat sebagai pelanggan masih relatif terbatas.

Untuk menghadapi era perdagangan bebas mendatang yang penuh dengan persaingan, diperlukan reorientasi pengembangan sumber daya aparatur, khususnya aparatur Dinas DT II. Setiap Dinas DT II perlu memiliki visi yang lebih jelas dan lebih terukur yang didukung oleh aparatur yang lebih profesional serta lebih berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Pada bab terdahulu telah dijelaskan mengenai adanya pembagian Dinas DT II ke dalam tiga tipologi. Rincian jumlah dan jenis pelayanan umum yang diberikan oleh Dinas DT II menurut tipologi termaksud dapat dilihat pada tabel 4.1, 4.2, 4.3.

**Tabel. 4.1.**  
**Klasifikasi Jenis Pelayanan Untuk Dinas Tipe I**

DINAS DATI II	JUMLAH PELAYANAN			
	FISIK	JASA	ADM	TOTAL
1. Dinas Sosial	7	26	4	37
2. Dinas Pendidikan Dasar	3	6	5	14
3. Dinas Pemadam Kebakaran	-	3	-	3
4. Dinas PMD	12	21	4	37
5. Dinas Tenaga Kerja	-	26	3	29
6. Dinas PU	1	5	4	10
7. Dinas PU Cipta Karya	-	3	1	4
8. Dinas PU Bina Marga	2	2	1	5
9. Dinas PU Pengairan	1	4	6	11
10. Dinas Kesehatan	-	25	2	27
<b>Jumlah</b>	<b>26</b>	<b>121</b>	<b>30</b>	<b>177</b>
<b>Persen</b>	<b>14.69</b>	<b>68.36</b>	<b>16.95</b>	<b>100</b>

**Tabel. 4.2.**  
**Klasifikasi Jenis Pelayanan Untuk Dinas Tipe II**

DINAS DATI II	JUMLAH PELAYANAN			
	FISIK	JASA	ADM	TOTAL
1. Dinas LLAJ	-	1	12	13
2. Dinas Pariwisata	-	5	21	26
3. Dinas Kehutanan	-	1	-	1
4. Dinas Perikanan	-	3	1	4
5. Dinas Perkebunan	4	12	3	19
6. Dinas Peternakan	3	6	1	10
7. Dinas Kebersihan	-	3	-	3
8. Dinas Pertanian	-	1	1	2
9. Dinas Tata Kota	1	2	1	4
10. Dinas Pertambangan	-	3	4	7
<b>Jumlah</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>44</b>	<b>89</b>
<b>Persen</b>	<b>8.99</b>	<b>41.57</b>	<b>49.44</b>	<b>100</b>

**Tabel. 4.3.**  
**Klasifikasi Jenis Pelayanan Untuk Dinas Tipe III**

DINAS DATI II	JUMLAH PELAYANAN			
	FISIK	JASA	ADM	TOTAL
1. Dinas Pendapatan Daerah	9	3	-	12
2. Dinas Perparkiran	-	1	-	1
3. Dinas Pasar	3	3	1	7
Jumlah	12	7	1	20
Persen	60	35	5	100

Data pada tabel 4.1 menunjukkan bahwa prosentase tertinggi pelayanan umum yang diberikan oleh Dinas DT II tipe I adalah pelayanan dalam bentuk jasa ( 68,36%). Aktivitasnya antara lain berupa pemberian penyuluhan, pembinaan maupun pengembangan. Sedangkan data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa prosentase tertinggi pelayanan umum yang diberikan oleh Dinas DT II tipe II adalah pelayanan dalam bentuk administrasi (49,44%). Prosentase tersebut tidak terlalu jauh berbeda dengan pelayanan yang diberikan dalam bentuk jasa (41,57%).

Agak berbeda dengan data pada tabel 4.1 dan tabel 4.2, data pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa jenis pelayanan umum yang diberikan oleh Dinas DT II tipe III lebih banyak berupa pelayanan fisik (60%). Aktivitasnya berupa pemberian modal pemungutan pajak dan retribusi, pelaksanaan kawin suntik dan sebagainya.

Dari ketiga tabel tersebut di atas terlihat adanya perbedaan yang signifikan antara kegiatan Dinas DT II menurut masing-masing tipologinya. Hal ini tentunya membawa implikasi pada perbedaan cara mengelola Dinas, dukungan aparaturnya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya serta perbedaan dalam penilaian kinerjanya.

Pola organisasi Dinas DT II yang diseragamkan seperti sekarang ini sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 1992, perlu diperbarui dengan pola yang berdasarkan pada karakteristik tugasnya.

### C. PENILAIAN TOLOK UKUR KINERJA PELAYANAN UMUM OLEH DINAS DAERAH TINGKAT II

Pada penjelasan terdahulu telah dikemukakan bahwa jumlah dan jenis pelayanan yang diberikan oleh Dinas DT II secara signifikan berbeda menurut tipologinya. Perbedaan tersebut tentunya membawa konsekuensi bahwa cara dan tolok ukur yang dipakai untuk menilai Dinas DT II juga berbeda menurut tipologinya.

Untuk mengetahui berbagai variabel yang perlu diperhitungkan dalam menilai kinerja Dinas DT II, telah diajukan pertanyaan kepada responden mengenai hal tersebut. Kepada responden diminta memberi nomor peringkat variabel yang dianggap paling penting untuk menilai kinerja Dinas DT II menurut tipologinya.

Walaupun ada perbedaan signifikan pada jenis pelayanan Dinas DT II menurut tipologinya, tetapi bila didasarkan kepada parameter penilaian kinerja tersebut tidak menunjukkan signifikan yang berarti. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.4, 4.5, dan 4.6

**Tabel 4.4**  
**Peringkat Pentingnya Variabel Penilaian Kinerja**  
**Untuk Dinas Daerah Tingkat II Tipe I**

VARIABEL	TOLOK UKUR	PERINGKAT
Kesederhanaan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemudahan prosedur pelayanan</li><li>• Kemudahan tatacara pembayaran</li><li>• Kemudahan persyaratan teknis</li><li>• Kemusahan persyaratan administratif</li><li>• Kemudahan persyaratan fisik</li><li>• Kemudahan untuk dihubungi jika ada keperluan</li><li>• Kemudahan berbagai ketentuan untuk difahami</li><li>• Kemudahan mekanisme/prosedur pengaduan</li><li>• Kemudahan mekanisme/prosedur pendaftaran</li></ul>	I

Kejelasan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kejelasan rincian biaya</li> <li>• Kejelasan dan kepastian jadwal</li> <li>• Kejelasan penanggung jawab</li> <li>• Kejelasan hak konsumen</li> <li>• Kejelasan kewajiban konsumen</li> <li>• Kejelasan hak yang memberi pelayanan</li> <li>• Kejelasan kewajiban yang memberi pelayanan</li> <li>• Kejelasan pejabat yang menerima keluhan</li> <li>• Kejelasan jenis pelayanan yang diberikan</li> </ul>	2
Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendidikan pegawai</li> <li>• Keserasian hubungan antar pegawai</li> <li>• Rasio pegawai terhadap jumlah konsumen</li> <li>• Kejelasan deskripsi jabatan &amp; spesifikasi jabatan bagi setiap pegawai</li> <li>• Kejelasan pendeklegasian wewenang dlm memperlancar pelayanan</li> <li>• Kesopanan</li> <li>• Penampilan</li> <li>• Kejujuran</li> </ul>	3
Keamanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenyamanan dalam pendaftaran</li> <li>• Kenyamanan dalam menerima pelayanan</li> <li>• Kesinambungan layanan yang diberikan</li> <li>• Konsistensi antara rencana dengan realisasi layanan</li> <li>• Konsistensi antara janji dengan pemenuhan layanan kepada pelanggan</li> <li>• Konsistensi antara peraturan/ketentuan tentang pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan</li> <li>• Jaminan dan kepastian hukum</li> </ul>	4

Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan sumber daya manusia</li> <li>• Penggunaan sumber dana</li> <li>• Penggunaan peralatan</li> <li>• Penggunaan metode pelayanan</li> <li>• Penggunaan bahan baku</li> <li>• Rasio biaya terhadap nilai layanan</li> <li>• Pencapaian target layanan</li> </ul>	5
Kepuasan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan konsumen</li> <li>• Tingkat rasio bagi konsumen</li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> <li>• Manfaat layanan bagi pelanggan</li> <li>• Rasio antara jumlah pengaduan dengan jumlah layanan</li> <li>• Pemenuhan kebutuhan pelanggan</li> </ul>	6
Keadilan Dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luas jangkauan pelayanan</li> <li>• Rasio antara kemampuan melayani dengan permintaan masyarakat</li> <li>• Ada/tidaknya sistem subsidi silang dalam memberikan pelayanan</li> <li>• Tingkat pemerataan distribusi pelayanan</li> <li>• Ada/tidaknya diskriminasi dalam memberikan pelayanan antara berbagai kelompok/pelanggan</li> <li>• Kemampuan masyarakat untuk menjangkau</li> </ul>	7
Sarana & Prasarana Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelengkapan sarana pelayanan</li> <li>• Kesederhanaan struktur organisasi</li> <li>• Kemudahan unit pelayanan untuk dijangkau pelanggan</li> <li>• Kesesuaian struktur organisasi dengan jenis pelayanan yang diberikan</li> </ul>	8

Ketepatan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemanfaatan teknologi untuk kelancaran pelayanan</li> <li>• Jumlah pekerjaan yang tertunda</li> <li>• Kesesuaian jumlah layanan dengan pesanan</li> <li>• Kesesuaian Kualitas layanan dengan pesanan</li> <li>• Ketepatan penanganan terhadap keluhan</li> <li>• Ketepatan waktu penyelesaian layanan</li> </ul>	9
Kecepatan pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan proses penyelesaian pelayanan</li> <li>• Kecepatan menangani keluhan pelanggan</li> <li>• Kecepatan dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Kecepatan hubungan</li> </ul>	10
Hubungan Dengan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan/komunikasi dengan pelanggan</li> <li>• Umpaman balik dari pelanggan</li> <li>• Keterlibatan pelanggan dalam mengajukan layanan</li> <li>• Pengawasan dari pelanggan</li> </ul>	11
Daya Saing Produk Layanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualita produk layanan</li> <li>• Ada/tidaknya pengawasan mutu</li> <li>• Diversifikasi pelayanan</li> <li>• Daya saing/competitiveness</li> </ul>	12
Keterbukaan Dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbukaan dalam menerima keluhan pelanggan</li> <li>• Keterbukaan dalam menerima saran dari pelanggan</li> <li>• Keterbukaan informasi mengenai prosedur pengajuan</li> </ul>	13

Ketertiban Dalam pelaksanaan Pelaanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keterbukaan informasi mengenai produk layanan</li><li>• Ketertiban administrasi</li><li>• Ketertiban teknis pelayanan</li><li>• Pemberlakuan budaya antri</li></ul>	
Responsibilitas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketanggapan terhadap saran pelanggan</li><li>• Ketanggapan terhadap keluhan pelanggan</li><li>• Ketanggapan terhadap keinginan pelanggan</li></ul>	14
Ekonomis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alokasi dana untuk peningkatan kinerja pelayanan</li><li>• Kuantitas pemberian produk layanan</li><li>• Kontribusi terhadap PADS</li></ul>	
Keserasian Dalam pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keserasian koordinasi antara unit dalam organisasi</li><li>• Keserasian koordinasi dengan instansi lain yang terkait</li></ul>	

Tabel 4.5.  
Peringkat Pentingnya Variabel Penilaian Kinerja  
Untuk Dinas Daerah Tingkat II Tipe II

VARIABEL	TOLOK UKUR	PERINGKAT
Kejelasan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kejelasan rincian biaya</li><li>• Kejelasan dan kepastian jadwal</li><li>• Kejelasan penanggung jawab</li><li>• Kejelasan hak konsumen</li><li>• Kejelasan kewajiban konsumen</li><li>• Kejelasan hak yang memberi pelayanan</li><li>• Kejelasan kewajiban yang memberi pelayanan</li><li>• Kejelasan pejabat yang menerima keluhan</li><li>• Kejelasan jenis pelayanan yang diberikan</li></ul>	16
Kesedehanaan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemudahan prosedur pelayanan</li><li>• Kemudahan tatacara pembayaran</li><li>• Kemudahan persyaratan teknis</li><li>• Kemudahan persyaratan administratif</li><li>• Kemudahan persyaratan fisik</li><li>• Kemudahan untuk dihubungi jika ada keperluan</li><li>• Kemudahan berbagai ketentuan untuk difahami</li><li>• Kemudahan mekanisme/prosedur pengaduan</li><li>• Kemudahan mekanisme/prosedur pendaftaran</li></ul>	17

(1)	(2)	(3)
Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan pegawai</li><li>• Keserasian hubungan antar pegawai</li><li>• Rasio pegawai terhadap jumlah konsumen</li><li>• Kejelasan deskripsi jabatan &amp; spesifikasi jabatan bagi setiap pegawai</li><li>• Kejelasan pendelegasian wewenang dlm memperlancar pelayanan</li><li>• Kesopanan</li><li>• Penampilan</li><li>• Kejujuran</li></ul>	3
Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penggunaan sumber daya manusia</li><li>• Penggunaan sumber dana</li><li>• Penggunaan peralatan</li><li>• Penggunaan metode pelayanan</li><li>• Penggunaan bahan baku</li><li>• Rasio biaya terhadap nilai layanan</li><li>• Pencapaian target layanan</li></ul>	4

(1)	(2)	(3)
Keamanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kenyamanan dalam pendaftaran</li><li>• Kenyamanan dalam menerima pelayanan</li><li>• Kesinambungan layanan yang diberikan</li><li>• Konsistensi antara rencana dengan realisasi layanan</li><li>• Konsistensi antara janji dengan pemenuhan layanan kepada pelanggan</li><li>• Konsistensi antara peraturan/ketentuan tentang pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan</li><li>• Jaminan dan kepastian hukum</li></ul>	5
Keadilan dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luas jangkauan pelayanan</li><li>• Rasio antara kemampuan melayani dengan permintaan masyarakat</li><li>• Ada/tidaknya sistem subsidi silang dalam memberikan pelayanan</li><li>• Tingkat pemerataan distribusi pelayanan</li><li>• Ada/tidaknya diskriminasi dalam memberikan pelayanan antara berbagai kelompok/pelanggan</li><li>• Kemampuan masyarakat untuk menjangkau</li></ul>	6

(1)	(2)	(3)
Kepuasan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kepercayaan konsumen</li><li>• Tingkat rasio bagi konsumen</li><li>• Kepuasan pelanggan</li><li>• Manfaat layanan bagi pelanggan</li><li>• Rasio antara jumlah pengaduan dengan jumlah layanan</li><li>• Pemenuhan kebutuhan pelanggan</li></ul>	7
Ketepatan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kecepatan proses penyelesaian pelayanan</li><li>• Kecepatan menangani keluhan pelanggan</li><li>• Kecepatan dalam pengambilan keputusan</li><li>• Kecepatan hubungan</li></ul>	8
Sarana dan Prasarana Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kelengkapan sarana pelayanan</li><li>• Kesederhanaan struktur organisasi</li><li>• Kemudahan unit pelayanan untuk dijangkau pelanggan</li><li>• Kesesuaian struktur organisasi dengan jenis pelayanan yang diberikan</li></ul>	9

(1)	(2)	(3)
Keterbukaan dalam pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbukaan dalam menerima keluhan pelanggan</li> <li>• Keterbukaan dalam menerima saran dari pelanggan</li> <li>• Keterbukaan informasi mengenai prosedur pengajuan</li> </ul>	10
Kecepatan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan proses penyelesaian pelayanan</li> <li>• Kecepatan menangani keluhan pelanggan</li> <li>• Kecepatan dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Kecepatan hubungan</li> </ul>	11
Daya Saing Produk Layanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualita produk layanan</li> <li>• Ada/tidaknya pengawasan mutu</li> <li>• Diversifikasi pelayanan</li> <li>• Daya saing/competitiveness</li> </ul>	12
Hubungan dengan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan/komunikasi dengan pelanggan</li> <li>• Umpan balik dari pelanggan</li> <li>• Keterlibatan pelanggan dalam mengajukan layanan</li> <li>• Pengawasan dari pelanggan</li> </ul>	13

(1)	(2)	(3)
Ketertiban Dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketertiban administrasi</li><li>• Ketertiban teknis pelayanan</li><li>• Pemberlakuan budaya antri</li></ul>	14
Ekonomis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alokasi dana untuk peningkatan kinerja pelayanan</li><li>• Kuantitas pemberian produk layanan</li><li>• Kontribusi terhadap PADS</li></ul>	15
Responsibilitas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketanggapan terhadap saran pelanggan</li><li>• Ketanggapan terhadap keluhan pelanggan</li><li>• Ketanggapan terhadap keinginan pelanggan</li></ul>	16
Keserasian dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keserasian koordinasi antara unit dalam organisasi</li><li>• Keserasian koordinasi dengan instansi lain yang terkait</li></ul>	17

**Tabel 4.6.**  
**Peringkat Pentingnya Variabel Penilaian Kinerja**  
**Untuk Dinas Daerah Tingkat II Tipe III**

VARIABEL	TOLOK UKUR	PERINGKAT
Kejelasan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kejelasan rincian biaya</li><li>• Kejelasan dan kepastian jadwal</li><li>• Kejelasan penanggung jawab</li><li>• Kejelasan hak konsumen</li><li>• Kejelasan kewajiban konsumen</li><li>• Kejelasan hak yang memberi pelayanan</li><li>• Kejelasan kewajiban yang memberi pelayanan</li><li>• Kejelasan pejabat yang menerima keluhan</li><li>• Kejelasan jenis pelayanan yang diberikan</li></ul>	1
Kesedehanaan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kemudahan prosedur pelayanan</li><li>• Kemudahan tatacara pembayaran</li><li>• Kemudahan persyaratan teknis</li><li>• Kemudahan persyaratan administratif</li><li>• Kemudahan persyaratan fisik</li><li>• Kemudahan untuk dihubungi jika ada keperluan</li><li>• Kemudahan berbagai ketentuan untuk difahami</li><li>• Kemudahan mekanisme/prosedur pengaduan</li><li>• Kemudahan mekanisme/prosedur pendaftaran</li></ul>	2

(1)	(2)	(3)
Kepegawaian	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pendidikan pegawai</li><li>• Keserasian hubungan antar pegawai</li><li>• Rasio pegawai terhadap jumlah konsumen</li><li>• Kejelasan deskripsi jabatan &amp; spesifikasi jabatan bagi setiap pegawai</li><li>• Kejelasan pendelegasian wewenang dlm memperlancar pelayanan</li><li>• Kesopanan</li><li>• Penampilan</li><li>• Kejujuran</li></ul>	3
Efisiensi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Penggunaan sumber daya manusia</li><li>• Penggunaan sumber dana</li><li>• Penggunaan peralatan</li><li>• Penggunaan metode pelayanan</li><li>• Penggunaan bahan baku</li><li>• Rasio biaya terhadap nilai layanan</li><li>• Pencapaian target layanan</li></ul>	4

(1)	(2)	(3)
Keamanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kenyamanan dalam pendaftaran</li><li>• Kenyamanan dalam menerima pelayanan</li><li>• Kesinambungan layanan yang diberikan</li><li>• Konsistensi antara rencana dengan realisasi layanan</li><li>• Konsistensi antara janji dengan pemenuhan layanan kepada pelanggan</li><li>• Konsistensi antara peraturan/ketentuan tentang pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan</li><li>• Jaminan dan kepastian hukum</li></ul>	5
Keadilan dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Luas jangkauan pelayanan</li><li>• Rasio antara kemampuan melayani dengan permintaan masyarakat</li><li>• Ada/tidaknya sistem subsidi silang dalam memberikan pelayanan</li><li>• Tingkat pemerataan distribusi pelayanan</li><li>• Ada/tidaknya diskriminasi dalam memberikan pelayanan antara berbagai kelompok/pelanggan</li><li>• Kemampuan masyarakat untuk menjangkau</li></ul>	6

(1)	(2)	(3)
Kepuasan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepercayaan konsumen</li> <li>• Tingkat rasio bagi konsumen</li> <li>• Kepuasan pelanggan</li> <li>• Manfaat layanan bagi pelanggan</li> <li>• Rasio antara jumlah pengaduan dengan jumlah layanan</li> <li>• Pemenuhan kebutuhan pelanggan</li> </ul>	7
Sarana dan Prasarana Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kelengkapan sarana pelayanan</li> <li>• Kesederhanaan struktur organisasi</li> <li>• Kemudahan unit pelayanan untuk dijangkau pelanggan</li> <li>• Kesesuaian struktur organisasi dengan jenis pelayanan yang diberikan</li> </ul>	8
Ketepatan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan proses penyelesaian pelayanan</li> <li>• Kecepatan menangani keluhan pelanggan</li> <li>• Kecepatan dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Kecepatan hubungan</li> </ul>	9

(1)	(2)	(3)
Daya Saing Produk Layanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualita produk layanan</li> <li>• Ada/tidaknya pengawasan mutu</li> <li>• Diversifikasi pelayanan</li> <li>• Daya saing/competitiveness</li> </ul>	10
Kecepatan Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan proses penyelesaian pelayanan</li> <li>• Kecepatan menangani keluhan pelanggan</li> <li>• Kecepatan dalam pengambilan keputusan</li> <li>• Kecepatan hubungan</li> </ul>	11
Keterbukaan dalam pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keterbukaan dalam menerima keluhan pelanggan</li> <li>• Keterbukaan dalam menerima saran dari pelanggan</li> <li>• Keterbukaan informasi mengenai prosedur pengajuan</li> </ul>	12
Hubungan dengan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan/komunikasi dengan pelanggan</li> <li>• Umpaman balik dari pelanggan</li> <li>• Keterlibatan pelanggan dalam mengajukan layanan</li> <li>• Pengawasan dari pelanggan</li> </ul>	13

(1)	(2)	(3)
Ketertiban Dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketertiban administrasi</li><li>• Ketertiban teknis pelayanan</li><li>• Pemberlakuan budaya antri</li></ul>	14
Ekonomis	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alokasi dana untuk peningkatan kinerja pelayanan</li><li>• Kuantitas pemberian produk layanan</li><li>• Kontribusi terhadap PADS</li></ul>	15
Responsibilitas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ketanggapan terhadap saran pelanggan</li><li>• Ketanggapan terhadap keluhan pelanggan</li><li>• Ketanggapan terhadap keinginan pelanggan</li></ul>	16
Keserasian dalam Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Keserasian koordinasi antara unit dalam organisasi</li><li>• Keserasian koordinasi dengan instansi lain yang terkait</li></ul>	17

Tabel 4.7.  
Perbandingan Peringkat Lima Variabel Utama  
Dari Ketiga Tipologi Dinas DT II

DINAS DT II		
TIPE I	TIPE II	TIPE III
1. Kesederhanaan 2. Kejelasan 3. Kepegawaian 4. Keamanan 5. Efisiensi	1. Kejelasan 2. Kesederhanaan 3. Kepegawaian 4. Efisiensi 5. Keamanan	1. Kejelasan 2. Kesederhanaan 3. Kepegawaian 4. Efisiensi 5. Keamanan

Dari tabel 4.7 tersebut dapat dibandingkan antara Dinas DT II Tipe I dengan tipe II dan Tipe III. Dari perbandingan tersebut memberikan indikasi adanya kesamaan baik dilihat dari struktur variabel utama, maupun dari perbedaan komposisi tipe I dibanding dengan tipe II dan tipe III (I : II & III).

Selanjutnya tipe II dan III mempunyai urutan lima variabel utama yang sama dibandingkan dengan tipe I yang mempunyai urutan variabel yang berbeda. Hal tersebut memberi makna bahwa Dinas DT

II Tipe II cenderung lebih dominan pada pengumpulan PADS-nya daripada memberikan pelayanan umum.

Sedangkan Dinas DT II Tipe I mempunyai urutan variabel yang berbeda karena memiliki karakteristik Dinas yang khas, yaitu hanya memberi pelayanan umum tanpa ada unsur beban atau kewajiban mengumpulkan PADS.

Dalam membahas pola penilaian kinerja pelayanan umum ini, selanjutnya akan menggunakan kriteria 5 (lima) variabel utama dari setiap tipologi Dinas DT II. Hal tersebut disebabkan karena pada ke 5 peringkat variabel tersebut terdapat konsistensi variabel pengukuran.

## D. POLA PENILAIAN KINERJA PELAYANAN UMUM DINAS TINGKAT II

### 1. Institusi yang melakukan Penilaian

Bupati/ Walikotamda KDH Tingkat II sebagai atasan langsung memberikan Penilaian Kinerja Dinas-dinas dengan cara membentuk Tim Gabungan yang terdiri dari:

- Bupati/ Walikotamda KDH Tingkat II;
- Sekwilda Pemda Tingkat II;
- Bagian Organisasi & Tataaksana Pemda Tingkat II;
- Asisten Administrasi Pemda Tingkat II;

- DPRD Tingkat II;
- Pemberitaan / Hubungan Masyarakat;
- Bagian Pengolahan Data
- Inspektorat Kabupaten/ Kotamadya Pemda Tingkat II;

Melalui SK Bupati/Walikotanya Pemda Tingkat II membentuk Tim Penilai, Tim ini setiap tahun bekerja menilai Kinerja Dinas-dinas. Penilaian ini dilakukan bertahap hingga ketingkat Pusat.

Keuntungan melaksanakan penilaian yang dilaksanakan setiap tahun adalah:

- a. Tidak sulit mengkoordinasikan anggota-anggota dalam tim dalam rangka Pelaksanaan Penilaian;
- b. Tidak memberi peluang kepada penyelenggara pelayanan untuk bertindak tidak sesuai dengan Standar Operasional pelayanan kepada masyarakat;
- c. Dapat memanfaatkan hasil pengawasan dan Pemeriksaan yang dilaksanakan oleh Inspektorat Wilayah Kotamadya/Inspektorat Wilayah Kabupaten.

Kelemahan melaksanakan penilaian yang dilaksanakan setiap tahun adalah:

- a. Setiap tahun diperlukan dana tersendiri;

- b. Para anggota penilai dari Tim Gabungan mendapatkan tugas rangkap yang akan berakibat kepada pelaksanaan penilaian menjadi tidak optimal;
- c. Karena penilai terdiri dari unsur Pemda Tk. II, maka penilaian menjadi kurang objektif;
- d. Adanya kejemuhan baik dari penilai maupun dari yang dinilai;
- e. Dengan adanya tugas menjadi anggota tim penilai, maka tugas pokok dan fungsi instansi yang bersangkutan menjadi terbengkalai.

## 2. Parameter Penilaian Kinerja Pelayanan Umum.

Berdasarkan analisis data penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan rumus-rumus yang ada pada bab tiga (Metodologi Penelitian) khususnya untuk bobot variabel dan indikator, setelah diurutkan nilai-nilainya diperoleh parameter penilaian kinerja pelayanan umum sebagaimana tabel-tabel berikut:

**Tabel 4.8.**  
**Urutan Variabel Berdasarkan Hasil Penelitian**  
**Untuk Dinas DT II Tipe I**

No.	Bobot Variabel	Nama Variabel
1	2081.855578	Kesederhanaan
2	2079.978127	Kejelasan Pelayanan
3	1776.885435	Kepegawaian (SDM)
4	1606.809621	Keamanan Dalam Pelayanan
5	1504.823427	Efisiensi Pelayanan
6	1354.578261	Kepuasan Pelanggan
7	1322.196986	Keadilan Dalam Pelayanan
8	1132.586994	Sarana & Prasarana Pelayanan
9	1095.528057	Ketepatan Pelayanan
10	924.1016502	Kecepatan Pelayanan
11	897.6168633	Hubungan Dengan Pelanggan
12	888.3933057	Daya Saing Produk Layanan
13	866.2238261	Keterbukaan Dalam Pelayanan
14	687.1221018	Ketertiban Dalam Pelaksanaan Pelayanan
15	674.3408862	Responsibilitas
16	656.1573012	Ekonomis
17	450.8013789	Keserasian Dalam Pelayanan

Sumber: Pengolahan Penelitian Tahun 1997/1998

**Tabel 4.9.**  
**Urutan Variabel Berdasarkan Hasil Penelitian**  
**Untuk Dinas DT II Tipe II**

No.	Bobot Variabel	Nama Variabel
1	2040.79919	Kejelasan pelayanan
2	2002.141207	Kesederhanaan Pelayanan
3	1789.570741	Kepegawaian (SDM)
4	1591.242691	Efisiensi Pelayanan
5	1586.301445	Keamanan Dalam Pelayanan
6	1349.606073	Keadilan Dalam Pelayanan
7	1299.967543	Kepuasan Pelanggan
8	1195.555462	Ketepatan Dalam Pelayanan
9	1120.823153	Sarana & Prasarana Pelayanan
10	912.6772026	Keterbukaan Dalam Pelayanan
11	899.4682509	Kecepatan Pelayanan
12	895.2052151	Daya Saing Produk Layanan
13	889.6826461	Hubungan Dengan Pelanggan
14	665.8409726	Ketertiban Dalam Pelayanan
15	662.1592599	Ekonomis
16	656.8304652	Responsibilitas
17	442.1284821	Keserasian & Koordinasi Pelayanan

Sumber: Pengolahan Penelitian Tahun 1997/1998

**Tabel 4.10.**  
**Urutan Variabel Berdasarkan Hasil Penelitian**  
**Untuk Dinas DT II Tipe III**

No.	Bobot Variabel	Nama Variabel
1	2052.117264	Kejelasan Dalam Pelayanan
2	1968.946797	Kesederhanaan Pelayanan
3	1777.741585	Kepegawaian (SDM)
4	1664.929425	Efisiensi Pelayanan
5	1589.576547	Keamanan Dalam Pelayanan
6	1354.071661	Keadilan Dalam Pelayanan
7	1275.895765	Kepuasan Pelanggan
8	1203.583062	Sarana & Prasarana Pelayanan
9	1144.191097	Ketepatan Pelayanan
10	928.2301846	Daya Saing Produk Layanan
11	894.5711183	Kecepatan Dalam Pelayanan
12	877.7415852	Keterbukaan Dalam Pelayanan
13	859.2833876	Hubungan Dengan Pelanggan
14	671.6612378	Ketertiban Dalam Pelayanan
15	660.8034745	Ekonomis
16	647.6655809	Responsibilitas
17	428.990228	Keserasian & Koordinasi Dalam Pelayanan

Sumber: Pengolahan Penelitian Tahun 1997/1998

**Tabel 4.11.**  
**Urutan Indikator Berdasarkan Hasil penelitian**  
**Untuk Dinas DT II Tipe I**

No.	Proporsi	Bobot	No.	Proporsi	Bobot
	Indikator	Indikator		Indikator	Indikator
1	0.114368898	238.0995518	46	0.168767751	223.144212
2	0.111315052	231.7418853	47	0.163211919	215.7983071
3	0.105856105	220.3771447	48	0.165578753	218.9277285
4	0.106647257	222.0242085	49	0.165279785	218.5324332
5	0.115096758	239.6148506	50	0.200258592	219.3889064
6	0.11427396	237.9019042	51	0.202453619	221.7936196
7	0.106694726	222.1230324	52	0.193763719	212.2735905
8	0.113815092	236.9466071	53	0.196920949	215.7324246
9	0.111932151	233.0265951	54	0.206603121	226.3395159
10	0.256264927	236.814842	55	0.249220155	223.7042137
11	0.254233059	234.9371892	56	0.256082792	229.8642325
12	0.247780986	228.974818	57	0.252376234	226.5371635
13	0.241721028	223.3748009	58	0.242320819	217.5112536
14	0.112033195	233.0265951	59	0.198388692	224.692452
15	0.105191473	218.7959634	60	0.206299808	233.6524794
16	0.114931424	239.0548489	61	0.194520389	220.3112621
17	0.11442463	238.000728	62	0.204292944	231.3795313
18	0.113110133	235.266602	63	0.196498168	222.551269
19	0.111510563	231.939533	64	0.50471319	227.5254018
20	0.110718698	230.2924691	65	0.49528681	223.2759771

21	0.112777549	234.5748352	66	0.260706737	231.6101202
22	0.105302334	219.0265523	67	0.237791538	211.2524109
23	0.157735044	253.450187	68	0.247543476	219.9159668
24	0.152855796	245.610163	69	0.253958248	225.6148078
25	0.137233999	220.5089098	70	0.130346119	231.6101202
26	0.136106441	218.6971395	71	0.118889157	211.2524109
27	0.139243101	223.737155	72	0.123764854	219.9159668
28	0.138218049	222.0900911	73	0.126972062	225.6148078
29	0.138607569	222.7159754	74	0.128251237	227.8877559
30	0.257415577	222.9795056	75	0.123486773	219.4218476
31	0.247528141	214.4147735	76	0.124042936	220.410086
32	0.246006997	213.0971224	77	0.124246862	220.77244
33	0.249049285	215.7324246	78	0.163955157	222.0900911
34	0.13462633	202.588855	79	0.165779042	224.5606869
35	0.14224421	214.0524195	80	0.164781985	223.2100945
36	0.141850182	213.4594765	81	0.170691374	231.2148249
37	0.146425288	220.3442034	82	0.164101068	222.2877388
38	0.13703428	206.2123955	83	0.170691374	231.2148249
39	0.149993433	225.7136316	84	0.338088027	227.9865797
40	0.147826277	222.4524451	85	0.33652484	226.9324589
41	0.333550881	218.8618459	86	0.325387133	219.4218476
42	0.331341935	217.4124297	87	0.333285392	229.0077593
43	0.335107184	219.8830255	88	0.339661537	233.3889492
44	0.168468783	222.7489166	89	0.327053071	224.7253933
45	0.168693009	223.0453881			

Sumber: Pengolahan Penelitian Tahun 1997/1998

**Tabel 4.12.**  
**Urutan Indikator Berdasarkan Hasil penelitian**  
**Untuk Dinas DT II Tipe II**

No.	Proporsi Indikator	Bobot Indikator	No.	Proporsi Indikator	Bobot Indikator
1	0.115236958	230.7206634	46	0.162578669	219.4171596
2	0.109623512	219.4817505	47	0.169949038	229.3642425
3	0.110575217	221.3871983	48	0.171528393	231.4957604
4	0.111849534	223.9385606	49	0.167292828	225.7794175
5	0.111720489	223.6801948	50	0.198627732	237.4704696
6	0.113301287	226.8451759	51	0.188200654	225.0043196
7	0.113172242	226.5868101	52	0.198789811	237.6642439
8	0.107123274	214.4759135	53	0.203436073	243.2191087
9	0.107397493	215.0249404	54	0.210945731	252.1973204
10	0.253563606	228.0724135	55	0.250399303	222.7759145
11	0.246059387	221.3226068	56	0.245970669	218.8358367
12	0.253922662	228.3953707	57	0.245063162	218.0284428
13	0.246454346	221.6778598	58	0.258566865	230.0424527
14	0.108892089	222.2268872	59	0.201555972	225.9085999
15	0.111914671	228.3953707	60	0.198933871	222.9696888
16	0.113592125	231.8187176	61	0.204408587	229.1058767
17	0.113750376	232.1416749	62	0.201901743	226.2961486
18	0.106549983	217.4471198	63	0.193199827	216.5428395
19	0.113370575	231.3665775	64	0.498319942	220.3214394
20	0.110775269	226.0700785	65	0.501680058	221.8070427

21	0.111993797	228.5568494	66	0.253616653	227.0389503
22	0.109161115	222.7759145	67	0.256683142	229.7840869
23	0.147929476	234.6607415	68	0.243767813	218.2222172
24	0.139989413	222.0654085	69	0.245932393	220.1599607
25	0.146056436	231.6895347	70	0.126831733	226.9743588
26	0.140355878	222.6467316	71	0.131379485	235.1128816
27	0.135571481	215.0572361	72	0.122608821	219.4171595
28	0.148784561	236.0171619	73	0.122356168	218.9650189
29	0.141312757	224.1646307	74	0.120605645	215.8323335
30	0.253857042	231.6895347	75	0.128834909	230.5591843
31	0.256050955	233.6918697	76	0.124052552	222.0008171
32	0.234677994	214.1852515	77	0.123330686	220.7089881
33	0.255414013	233.1105467	78	0.161904999	210.4712431
34	0.149174971	237.3735824	79	0.166004174	215.8000378
35	0.147470114	234.6607415	80	0.162327338	211.0202704
36	0.141158085	224.6167708	81	0.171146775	222.4852537
37	0.139717075	222.3237743	82	0.167718374	218.0284428
38	0.136591504	217.3502326	83	0.170898345	222.1622957
39	0.140914534	224.2292221	84	0.343740781	225.7794178
40	0.144973717	230.6883672	85	0.320631331	210.6004264
41	0.338243184	223.9708563	86	0.335627889	220.4506223
42	0.336779983	223.0019846	87	0.330309938	219.9338906
43	0.324976833	215.1864197	88	0.322306834	214.6050959
44	0.163009404	219.9984821	89	0.347383227	231.3019868
45	0.165641676	223.5510119			

Sumber: Pengolahan Penelitian Tahun 1997/1998

**Tabel 4.13.**  
**Urutan Indikator Berdasarkan Hasil penelitian**  
**Untuk Dinas DT II Tipe III**

No.	Proporsi Indikator	Bobot Indikator	No.	Proporsi Indikator	Bobot Indikator
1	0.122201397	240.6080347	46	0.168631224	228.3387622
2	0.115804566	228.0130293	47	0.167909556	227.3615635
3	0.106871071	210.4234528	48	0.159490017	215.9609121
4	0.111889269	220.3040174	49	0.155881645	211.0749186
5	0.111062093	218.6753529	50	0.181818182	208.0347448
6	0.112771589	222.0412595	51	0.205352059	234.9619978
7	0.104444698	205.6460369	52	0.199658379	228.4473398
8	0.099702217	196.3083605	53	0.213513001	244.2996743
9	0.115253116	226.9272537	54	0.199658379	228.4473398
10	0.244689898	218.8925081	55	0.262193581	225.2985885
11	0.255734919	228.7730727	56	0.246398787	211.7263844
12	0.248573856	222.3669924	57	0.243492545	209.2290988
13	0.251001335	224.5385451	58	0.247915087	213.0293165
14	0.097195767	199.4571118	59	0.194677492	234.3105324
15	0.106455026	218.4581976	60	0.205593144	247.4484256
16	0.104126984	213.6807818	61	0.205593144	247.4484256
17	0.122486772	251.3572204	62	0.211096076	254.0716612
18	0.105185185	215.8523344	63	0.183040144	220.3040174
19	0.117830688	241.8023887	64	0.532523412	228.4473398
20	0.116349206	238.7622152	65	0.467476588	200.5428882

21	0.106560847	218.6753529	66	0.238039537	220.9554832
22	0.123809524	254.0716612	67	0.237805591	220.7383279
23	0.130737705	207.8175896	68	0.271025851	251.5743757
24	0.168169399	267.3181325	69	0.253129021	234.9619978
25	0.122472678	194.6796963	70	0.132168815	234.9619978
26	0.152732247	242.7795874	71	0.118732059	211.0749186
27	0.145628415	231.4875136	72	0.123312771	219.2182416
28	0.131967213	209.7719874	73	0.114212423	203.0401737
29	0.148292357	235.7220413	74	0.134978318	239.9565689
30	0.237877288	208.7947883	75	0.125083986	222.3669924
31	0.260390896	228.5559175	76	0.121236182	215.5266015
32	0.246041564	215.9609121	77	0.130275453	231.5960912
33	0.255690252	224.4299674	78	0.162028764	206.7318132
34	0.138841789	231.1617807	79	0.162879755	207.8175896
35	0.150776053	251.0314875	80	0.175729725	224.2128122
36	0.133885483	222.9098806	81	0.162028764	206.7318132
37	0.144971958	241.3680782	82	0.170368479	217.3724213
38	0.158080083	263.1921824	83	0.166964514	213.0293168
39	0.126711882	210.9663409	84	0.341156748	220.9554832
40	0.146732751	244.2996743	85	0.313495395	203.0401737
41	0.329773254	217.9153094	86	0.345347863	223.6699249
42	0.347847519	229.8588491	87	0.333010023	223.6699243
43	0.322379231	213.0293167	88	0.368412544	247.4484256
44	0.169753829	229.8588491	89	0.298577433	200.5428882
45	0.178333734	241.4766558			

Sumber: Pengolahan Penelitian Tahun 1997/1998

### 3. Mekanisme Penilaian Kinerja Pelayanan Umum

Mekanisme Penilaian Kinerja Pelayanan Umum yang menjadi konsep penelitian ini cenderung mengacu kepada instrumen dan prosedur penilaian yang sedang diberlakukan sekarang ini, hanya terdapat sedikit perbedaan pada kriteria angka penilaian.

Dalam hal instrumen penilaian, kriteria angka penilaian sekarang adalah sebesar 1000 per variabel. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 23 Dinas yang diteliti dengan 89 indikator dan 10 alternatif jawaban, maka diperoleh angka kriteria atau bobot penilaian secara keseluruhan, sebesar kurang lebih 20.000. Adapun bobot untuk variabel maupun indikator, digunakan rumus-rumus yang tertera pada bagian Metodologi Penelitian (Bab III). Berikut ini adalah contoh penilaian dengan instrumen yang dikemukakan dalam konsep.

Tabel 4.14.  
Instrumen Penilaian Kinerja Pelayanan

Angka per variabel: 20.000

SENDI : Kesederhanaan		
NO	VARIABEL PENILAIAN	ANGKA PENILAIAN
1.	Kemudahan prosedur layanan	238,100
2.	Kemudahan tatacara pembayaran	231,741
3.	Kemudahan persyaratan teknis	220,277
4.	Kemudahan persyaratan administratif	222,024
5.	Kemudahan persyaratan fisik	239,615
6.	Kemudahan untuk dihubungi jika ada keperluan	237,902
7.	Kemudahan berbagai ketentuan untuk dipahami	222,123
8.	Kemudahan mekanisme atau prosedur pengaduan	236,947
9.	Kemudahan mekanisme atau prosedur pendaftaran	233,026

Dari ketiga alternatif prosedur penilaian yang telah diutarakan pada bab terdahulu,dapat dilihat bahwa prosedur penilaian baik yang bersifat teori maupun yang telah diaplikasikan, ternyata alternatif penilaian dari model penghargaan Abdi Satya Bhakti cenderung lebih sesuai untuk dilaksanakan sebagai prosedur penilaian kinerja pelayanan umum Dinas DT II, karena yang disebut panitia penentu tingkat akhir di DT II adalah Tim Gabungan yang dibentuk oleh Bupati. Panitia tingkat akhir tadi, di dalam alternatif III model penghargaan Abdi Styah Bhakti disebut Pantahir pada tingkat Nasional.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

### A. KESIMPULAN

1. Pelayanan umum merupakan perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat disamping sebagai abdi negara. Kesadaran aparatur negara dalam memberikan pelayanan umum masih relatif rendah karena belum adanya iklim kompetisi antar instansi pemerintah serta belum adanya tolok ukur kinerja pelayanan umum yang sesuai dengan karakteristik instansi pemerintah yang spesifik.
2. Penilaian kinerja pelayanan Dinas Daerah Tingkat II selama ini masih berorientasi pada upaya meraih penghargaan "Abdi Satya Bhakti". Padahal semestinya penilaian kinerja pelayanan dilakukan dalam rangka memuaskan masyarakat sebagai pelanggan maupun sebagai pemilik keadaulatan.
3. Dalam menentukan pola penilaian kinerja pelayanan telah diidentifikasi jenis-jenis pelayanan, mulai dari kategori, sifat, dan tipe dinas Daerah Tingkat II yang memberikan pelayanan. Berdasarkan penelitian, Dinas Dati II yang memberikan pelayanan dapat diklasifikasikan ke dalam tiga tipe yaitu tipe I, tipe II dan tipe III.

4. Perangkat Dinas DT II pada umumnya kurang memahami jenis-jenis pelayanan yang telah diberikannya, ditambah dengan tidak adanya konsep-konsep pembaharuan tentang penilaian kinerja pelayanan umum, maka pola penilaian secara tersendiri untuk setiap jenis/kategori/sifat dan tipe dinas belum dapat direalisasikan.
5. Ternyata Institusi atau kelembagaan yang melakukan penilaian, sekarang ini belum menemukan bentuk yang tetap. Seolah-olah masing-masing pihak yang terkait masih menginginkan perubahan bentuk, apakah berbentuk Dewan/Kepanitian, atau tetap dilaksanakan oleh tim gabungan seperti yang sekarang. Karena tim gabungan tersebut juga terdiri dari unsur pemerintah dan unsur masyarakat.
6. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap Dinas-dinas Daerah Tingkat II, diperoleh dua pola penilaian. Pola penilaian pertama adalah penilaian untuk Dinas Dati II yang hanya memberi pelayanan atau disebut dengan Dinas DT II Tipe I. Sedangkan pola penilaian kedua yaitu untuk penilaian Dinas Dati II yang memberi pelayanan dan mengumpulkan PADS (Dinas Tipe II) serta Dinas Dati II yang hanya mengumpulkan PADS (Dinas Tipe III).

## B. SARAN

1. Guna meningkatkan kesadaran aparatur negara mengenai pentingnya peningkatan pelayanan kepada masyarakat sebagai pelanggan maupun sebagai pemilik kedaulatan, disarankan kepada pemerintah untuk mengadakan gerakan sadar layanan. Gerakan tersebut ditujukan kepada aparatur negara pada semua tingkatan.
2. Karena perangkat Dinas DT II masih sulit menyebut/mencari jenis-jenis pelayanan yang diberikan, maka disarankan agar dibuat standar standar nomenklatur/sebutan jenis-jenis pelayanan yang diberikan oleh setiap Dinas Dati II, sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing.
3. Pada saat membahas tolok ukur/indikator dari masing-masing variabel yang telah diuji cobakan pada responden, penelitian mendapat kesulitan untuk mengambil tolok ukur/indikator dari masing-masing variabel karena terlalu banyak dan terlalu bervariasinya tolok ukur/indikator tersebut. Berdasarkan hal tersebut maka disarankan bahwa untuk membuat/menentukan tolok ukur/indikator seharusnya diantisipasi dengan mengidentifikasi tolok ukur/indikator secara "menentukan sambil bekerja".

4. Terhadap Lembaga/Institusi penilai dapat disarankan bahwa lembaga yang menilai kinerja dan akuntabilitas aparat pemerintah Daerah Tingkat II diasumsikan berkedudukan di Pusat (Nasional), maka bentuk kelembagaan yang dinilai sepadan dengan bobot tugas dan wibawa yang dasandangnya ialah Dewan. Dewan penilai ini beranggotakan para pakar manajemen dan organisasi, psikologi, hukum dan keuangan ditambah oleh praktisi lainnya. Dewan ini harus bersifat independen supaya objektif dalam melakukan ajusment. Dalam pelaksanaan kerjanya, Dewan bisa dibantu oleh Sekretariat (Auxiliary Staff) yang mengerjakan pendataan dan tidak berfungsi memutuskan. Wibawa atau integritas Dewan tidak bisa didelegasikan kepada staf. Dewan penilai adalah tim yang dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Menpan. Dewan menjalankan tugasnya bukan setahun sekali tetapi setiap hari dengan melakukan pemantauan secara teratur setiap aspek dari pelayanan umum dan akuntabilitas aparat Dinas DT II yang dinilai. Dengan demikian evaluasi tahunan adalah akumulasi kegiatan Dewan yang merupakan puncak penentuan hasil akhir penilaian.
5. Seperti telah dikemukakan pada kesimpulan, bahwa pola penilaian yang telah dihasilkan oleh penelitian ini adalah pola penilaian kinerja untuk Dinas Dati II tipe I dan Dinas Dati II tipe II dan III.

Sebagai alternatif lain dari pola penilaian kinerja yang cukup banyak melibatkan banyak variabel, mungkin akan terlalu rinci untuk dilakukan, maka kami sarankan juga untuk menyederhanakan dari 17 variabel penilai menjadi 5 variabel utama penilai (seperti variabel yang didapat pada peringkat 1 sampai 5), karena diasumsikan kelima variabel tersebut cukup representatif terhadap 12 variabel lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU-BUKU:

Albrecht, Karl, 1995. Pengembangan Organisasi. Pendekatan sistem yang Menyeluruh untuk Mencapai Perubahan Positif Dalam Setiap Organisasi Usaha, Bandung, Angkasa.

Anderson, James E., 1979, Public Policy Making, New York: University of Houston.

Devrye, Catherine, 1994, Good Service is Good Business. 7 Simple Strategies for Success, Australia: Prentice Hall.

-----, 1977. Good Service is Good Business, 7 Strategi Sederhana Menuju sukses. Alih Bahasa: Prihminto M. widodo, Jakarta, Gramedia.

Dharma, Agus, 1985, Manajemen Prestasi Kerja, Jakarta, Rajawali.

Fittsimmon, James A. dan Mona J. Fitsimmons, 1994, Service Management for Competitive Advantage, Singapore: Mc. Graw Hill International.

Gaspersz, Vincent 1997, Manajemen Kualitas, Penerapan Konsep, Kualitas Dalam Manajemen Bisnis Total, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Gold, Carse Sapin, 1983, Memantapkan Hubungan dengan Pelanggan, Bandung, Angkasa.

Hardjosoedarmo, Soewarso, 1996, Dasar-dasar Total Quality Management, Yogyakarta, Andi.

Henry, Nicholas, 1980, Public Administration and Public Affairs, New Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc.

Hsu, 1932: Rules of Public Administration

Ibrahim, R., 1997, Prospek BUMN dan Kepentingan Umum, Bandung, PT Citra Aditya Bhakti.

Jauch, Lawrence R. & William F. Gluck, 1994, Manajemen Strategis dan Kebijaksanaan Perusahaan. Alih Bahasa: Murad, Henry Sitanggang dan Herman Wibowo, Jakarta, Erlangga.

Kusriyanto, Bambang, 1991, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Jakarta, Gramedia.

- Lovelock, Christoper H., 1992, Managing Service, Marketing, Operations and Human Resources Prentice - Hall Inc.
- , 1992, Managing Service: Marketing Operations and Human Recources, New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Macaulay, Steve, Sarah Cook, 1996, Kiat Meningkatkan Pelayanan Bagi Pelanggan. Alih Bahasa Joshua I Sambodo, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mali, Paul 1978: Improving Total Productivity, MBO Strategies for Business Govrnment and Not for Profit Organizations, New York, John Willey and Sons
- Martoyo Susilo: Manajemen Sumberdaya Manusia, Jakarta, BPEE.
- Mulyono, Maulid, 1993: Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi, Jakarta, Bumi Aksara dan UI
- Munir, HAS, 1992, Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Jakarta, Melton Putra.
- Osborne, David and Ted Gaebler, 1992: Reinventing Government, New York: Addision Wesley Publishing Company.

Rao, TV, 1992, Penilaian Prestasi Kerja, Teori dan Praktek: Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo.

Sinungan, Muchdarsyah, 1987, Produktivitas Apa dan Bagaimana, Jakarta, Aksara Persada Press.

Sumitro, 1989: Kumpulan Tulisan: Desentralisasi Pelaksanaan Pelaksanaan Manajemen Pembangunan, Jakarta, Pustaka Sinar Harapan.

Suwarsono, 1994, Manajemen Strategik, Konsepsi: Alat, Analisa dan Konteks, Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN

Thoha, Miftah, 1988, Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara, Jakarta, Rajawali.

Utami Munandar, SC, 1985, Produktivitas Manusia Indonesia, Jakarta.

William, N. Dunn. 1981, Public Policy Analysis: An Introduction, Prentice Hall Inc. Englewood.

Zeithaml, Valerie A. Parasuraman A and Leonard LI Berry, 1990, Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations, New York, The Free Press.

DOKUMEN :

Garis-garis Besar Haluan Negara Tahun 1993.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 tahun 1993 tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 6 tahun 1995 tentang Pemberian Penghargaan Abdi Styah Bhakti.

**Lampiran 1**

**SUSUNAN PERSONALIA**

Berdasarkan SK Ketua Lembaga Administrasi Negara RI Nomor: 378 Q/IX/6/4/97 tentang Pelaksana Proyek Penelitian Pemetaan Pola Kemitraan Antara Pemerintah Daerah Tingkat II dengan Masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Pembina Program : Prof. DR. J.B. Kristiadi  
Drs. Poltak Panggabean
2. Penanggung Jawab/  
Operasional Peneliti : DR. Karhi Nisjar S., Ak.MM.
3. Pimpinan Proyek : Wawan Dharma Setiawan, SH.
4. Koordinator Peneliti : Dra. Sedarmayanti, MPd.
5. Peneliti :
  1. Drs. Syarifudin Hidayat
  2. Drs. Desi Fernanda, M.Soc.Sc.
  3. Dra. Endang Wirjatmi Tri L., MSi.
  4. Dr. Sadu Wasistiono, MS.
  5. Wawan Dharma Setiawan, SH.

6. Pembantu Peneliti

- : 1. Dra. Hayuni Rachmawati
- 2. Dra. Ara Ruhara
- 3. Drs. Deddy Mulyadi, MSi.
- 4. Drs. Wahyu Gia Uliantoro
- 5. Drs. Eris Yustiono
- 6. Baban Sobandi, SE.
- 7. Tri Widodo Wahyu Utomo, SH.
- 8. Ir. Ratnaningsih
- 9. Dra. Teni Listiani

7. Pembantu Lapangan

- : 1. Winingsih Maeli, BA.
- 2. Suryati
- 3. Opik Idham Taufiq
- 4. Lilis Multati
- 5. Desi Deliana P.
- 6. Endin Rochaendi
- 7. Novel Saleh Seff
- 8. Jaenudin

## Lampiran 2

### KLASIFIKASI JENIS PELAYANAN UNTUK DINAS DT II

DINAS DATI II	JUMLAH PELAYANAN			
	FISIK	JASA	ADM	TOTAL
1. Dinas Sosial	7	26	4	37
2. Dinas Pendidikan Dasar	3	6	5	14
3. Dinas Pemadam Kebakaran	-	3	-	3
4. Dinas PMD	12	21	4	37
5. Dinas Tenaga Kerja	-	26	3	29
6. Dinas PU	1	5	4	10
7. Dinas PU Cipta Karya	-	3	1	4
8. Dinas PU Bina Marga	2	2	1	5
9. Dinas PU Pengairan	1	4	6	11
10. Dinas Kesehatan	-	25	2	27
11. Dinas LLAJ	-	1	12	13
12. Dinas Pariwisata	-	5	21	26
13. Dinas Kehutanan	-	1	-	1
14. Dinas Perikanan	-	3	1	4
15. Dinas Perkebunan	4	12	3	19
16. Dinas Peternakan	3	6	1	10
17. Dinas Kebersihan	-	3	-	3
18. Dinas Pertanian	-	1	1	2
19. Dinas Tata Kota	1	2	1	4
20. Dinas Pertambangan	-	3	4	7
21. Dinas Pendapatan Daerah	9	3	-	12
22. Dinas Perparkiran	-	1	-	1
23. Dinas Pasar	3	3	1	7
Jumlah	46	165	75	286
Persen	16,08	57,69	26,22	100

### Lampiran 3

#### JENIS PELAYANAN BERDASARKAN KLASIFIKASI

DINAS	JENIS PELAYANAN		
	FISIK	JASA	ADMINISTRASI
DINAS SOSIAL	1. Pembinaan & pengendalian bantuan korban bencana 2. Pembinaan, pengendalian, pengarahan dan pengumpulan sumbangan sosial 3. Pembinaan bekas narapidana 4. Pembinaan fakir miskin 5. Pembinaan keluarga yang kondisi perumahan & lingkungan tidak layak 6. Pembinaan keluarga pahlawan 7. Pembinaan printis/pejuang kemerdekaan 8. Pembinaan masyarakat tepi hutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyuluhan penyempur naan adm. Data kebutuhan penyuluhan sosial</li> <li>• Pembinaan pengembangan usaha kesejahteraan sosial</li> <li>• Pembinaan &amp; Pengembangan organisasi sosial &amp; tenaga kerja</li> <li>• Melaksanakan pengawasan dan evaluasi terhadap organisasi sosial</li> <li>• Pemeliharaan taman ma kam pahlawan</li> <li>• Pembinaan kesejahteraan anak &amp; keluarga ter lantar</li> <li>• Pembinaan &amp; Pengendalian Tuna Sosial;</li> <li>• Pembinaan &amp; pengendalian penyandang cacat</li> </ul>	1. Adopsi 2. Penyelengaraan undian 3. Rekomendasi kekurangan biaya perawatan ke RS 4. Rekomendasi untuk janda perintis

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Pembinaan generasi muda penyandang masalah kesejateraan sosial</li><li>• Pembinaan bekas penyandang penyakit kronis</li><li>• Pembinaan gelandangan &amp; pengemis</li><li>• Pembinaan WTS</li><li>• Pembinaan waria</li><li>• Pembinaan keluarga penyandang masalah sosial psikologis</li><li>• Pembinaan korban penyalahgunaan narkotika</li><li>• Kerja sosial masyarakat</li><li>• Karang taruna</li><li>• Organisasi sosial masyarakat</li><li>• Satgasos PBA</li><li>• Pembinaan kader kepimpinan wanita</li><li>• Kaderisasi masyarakat negeri layan</li><li>• Pembinaan masyarakat lingkungan kumuh</li><li>• Penyuluhan UKS</li><li>• Pelayanan rehabilitasi sosial</li></ul>	
--	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyuluhan Bimbingan sosial</li> <li>• Pelayanan terhadap orang yang terlantar di perjalanan.</li> </ul>	
DINAS PENDIDIK-AN DASAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan umum fasilitas pendidikan</li> <li>- Pelayanan pembiran blanko STTB</li> <li>- Pelayanan kesehatan murid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan pengelolaan adm. Pegawai</li> <li>• Pelayanan kesejahteraan pegawai</li> <li>• Pelayanan pelaksanaan EBTANAS</li> <li>• Pelayanan pengelolaan pegawai</li> <li>• Pengelolaan urusan perlengkapan</li> <li>• Pengelolaan keuangan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelayanan penyelenggaran surat menyurat</li> <li>- Penerimaan murid baru SD</li> <li>- Administrasi perkantoran</li> <li>- Administrasi keruangan</li> <li>- Adm. Proyek pembangunan</li> </ul>
DINAS PEMADAM KEBAKAR-AN		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan usaha pencegahan kebakaran</li> <li>- Memberikan pertolongan dan penyelamatan masyarakat dari bahaya kebakaran</li> <li>- Membina peran serta masyarakat dalam menanggulangi kebakaran</li> </ul>	
DINAS PMD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bantuan usaha ekonomi produktif</li> <li>▪ Bantuan modal usaha peningkatan pendapatan keluarga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan kualitas SDM</li> <li>- INPRES bantuan langsung kepada masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinasi antara sektor di bidang pembangunan desa</li> <li>• Pendataan &amp;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ INPRES bantuan langsung ke pada masyarakat</li> <li>▪ Pemberian modal usaha KPD, LKMD, IDT</li> <li>▪ Pemberian modal usaha ekonomi desa &amp; simpan pinjam</li> <li>▪ Pemberian makanan tambahan kepada anak sekolah</li> <li>▪ Membantu GNOTA</li> <li>▪ Program pembangunan jalan poros desa</li> <li>▪ Pemberian bantuan pembangunan/INPRES desa</li> <li>▪ Pemberian bantuan alat teknologi tepat guna</li> <li>▪ Pemberian bantuan dana IDT</li> <li>▪ Pemberian bantuan stimulan kepada masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelaksanaan kursus program terpadu</li> <li>- Peningkatan peranan wanita</li> <li>- Unit daerah kerja pembangunan</li> <li>- Bimbingan teknis kepada masyarakat di bidang pembangunan desa</li> <li>- Sosialisasi perencanaan partisipasi pembangunan masyarakat desa</li> <li>- Program pelaksanaan sarana air bersih &amp; kesehatan lingkungan</li> <li>- Pembinaan LKMD</li> <li>- Program pendukung sarana desa tertinggal</li> <li>- Latihan kerja KPD</li> <li>- Pelaksanaan &amp; monitoring BBLKMD</li> <li>- Bina wilayah PKK</li> <li>- Penyelenggaraan pelatihan masyarakat</li> <li>- Penyuluhan P2LDT</li> <li>- Pelaksanaan sistem UDKP</li> <li>- Penyuluhan pendayagunaan teknologi tepat guna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pengolahan data profil Desa</li> <li>• Perencanaan partisipasi pembangunan masyarakat desa</li> <li>• Pendataan prasarana &amp; sarana desa</li> </ul>
--	--	---	---

□□□□□□□□□□□□□□□□□ Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat

		- Pelaksanaan & pendataan lomda desa	
DINAS TENAGA KERJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bantuan usaha ekonomi produk tif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pembinaan &amp; meningkat an kesejahteraan pekerja</li> <li>▪ Peningkatan mutu tena -ga Kerja</li> <li>▪ Pembinaan tenaga kerja</li> <li>▪ Peningkatan kesejahteraan penganggur</li> <li>▪ Penyuluhan program eksport jasa tenaga kerja</li> <li>▪ Rekruitment &amp; seleksi calon tenaga kerja akad</li> <li>▪ Rekruitment &amp; penempaan tenaga kerja</li> <li>▪ Mengolah &amp; menginfor masikan bursa ketenaga kerjaan</li> <li>▪ Monitoring &amp; evaluasi data ketenagakerjaan di perusahaan</li> <li>▪ Membina perusahaan syarat kerja, hubungan kerja &amp; keadaan buruh</li> <li>▪ Melayani permintaan latihan ke BLK</li> <li>▪ Melayani latihan MTU sesuai target yang ada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendaftaran parapencari kerja</li> <li>- Memberikan rekomenda si perpanjangan ijin tena ga kerja asing</li> <li>- Perijinan lembaga latihan swasta</li> <li>- Perijinan LLS</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melayani permintaan magang ke Jepang</li> <li>▪ Melayani peningkatan produktivitas masyarakat</li> <li>▪ Penyaluran pencari kerja pada perusahaan swasta</li> <li>▪ Bimbingan jabatan</li> <li>▪ Pelayanan informasi pasar kerja</li> <li>▪ Penyuluhan peningkatan fasilitas kesejahteraan pekerja</li> <li>▪ Peningkatan kualitas pekerja perusahaan</li> <li>▪ Penyelesaian mogok kerja</li> <li>▪ Pembinaan HIP</li> <li>▪ Penyelesaian perselisihan hubungan industrial</li> <li>▪ Pembinaan terhadap penganggur</li> <li>▪ Pembinaan terhadap organisasi pekerja &amp; pengusaha</li> <li>▪ Pembinaan syarat kerja</li> </ul>	
DINAS PU	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemberian air irigasi</li> <li>▪ Penggerahan alat-alat berat</li> <li>▪ Pelayanan umum fasilitas pendidik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelayanan Tata kota</li> <li>▪ Dispensasi jalan</li> <li>▪ Sewa wals</li> <li>▪ Penyewaan alat-alat besar</li> </ul>

DINAS PU CIPTA KARYA		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyuluhan Bidang Ke ciptakaryaan</li> <li>▪ Jasa konstruksi Bidang Keciptakaryaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelayanan tata kota</li> <li>• Perijinan pengorekan/ perbaikan kembali gali an</li> <li>• Perijinan pembuatan jalan masuk pekarangan</li> <li>• Ijin mendirikan bangunan/IMB</li> </ul>
DINAS PU BINA MARGA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan jalan dan jembatan</li> <li>• Sewa Alat-alat besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemberian ijin mendirikan bangunan</li> </ul>
DINAS PU PENGAIR-AN		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jembatan/lintasan</li> <li>• Pengendalian air permukaan</li> <li>• Perkumpulan petani pemakai air</li> <li>• Sewa tanah negara</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ijin pembangunan jembatan</li> <li>2. Ijin pemakaian tanah</li> <li>3. Rekomendasi ijin pengeringan sawah</li> <li>4. Rekomendasi ijin pengangan air limbah</li> <li>5. Rekomendasi ijin pengambilan air permukaan</li> <li>6. Jurusan pelayanan irigasi</li> </ol>
DINAS KESEHAT-AN		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pelayanan Keshatan Ibu &amp; anak</li> <li>▪ Pelayanan KB</li> <li>▪ Pelayanan usaha Peningkatan gizi</li> <li>▪ Pelayanan Kesehatan lingkungan</li> <li>▪ Pelayanan</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian ijin penyehatan makanan jasa boga</li> <li>2. Pemberian sertifikat laik sehat untuk restoran &amp; RM</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pencegahan &amp; Pemberantasan Penyakit Menular</li> <li>▪ Pelayanan pengobatan &amp; gawat darurat</li> <li>▪ Penyuluhan kesehatan masyarakat</li> <li>▪ Penyuluhan Kesehatan Olah Raga</li> <li>▪ Pelayanan/perawatan kesehatan masyarakat</li> <li>▪ Penyuluhan kesehatan kerja</li> <li>▪ Penyuluhan kesehatan gigi &amp; mulut</li> <li>▪ Penyuluhan kesehatan jiwa</li> <li>▪ Penyuluhan kesehatan mata</li> <li>▪ Pelayanan laboratorium sederhana</li> <li>▪ Pelayanan kesehatan lanjut usia</li> <li>▪ Pelayanan/perimbangan balita</li> <li>▪ Pencatatan dan pelaporan sistem informasi kesehatan</li> <li>▪ Pemeriksaan kualitas air bersih</li> <li>▪ Pemeriksaan kualitas makanan &amp; minuman</li> <li>▪ Pencegahan pemberantasan penyakit</li> </ul>
--	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyuluhan kesehatan masayarakat</li> <li>▪ Pembinaan &amp; pengembangan PSM</li> <li>▪ Perijinan dan rekomendasi</li> <li>▪ Pembinaan &amp; PKK</li> </ul>	
DINAS LLAJ		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ijin penutupan jalan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ijin dispensasi kelas jalanan/portal</li> <li>▪ Ijin penggunaan jalan</li> <li>▪ Ijin bongkar muat barang</li> <li>▪ Ijin mengusahakan bengkel umum</li> <li>▪ Pemberian dispensasi angkutan dalam kota</li> <li>▪ Ijin usaha angkutan kendaraan bermotor</li> <li>▪ Ijin trayek kendaraan umum</li> <li>▪ Pajak &amp; pengaturan kendaraan bermotor</li> <li>▪ Ijin insidental</li> <li>▪ Pemberian rekomendasi ijin usaha ngkutan</li> <li>▪ Pemberian pelayanan uji kendaraan</li> </ul>

□□□□□□□□□□□□□□□□□□ Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ijin trayek pedesaan</li> <li>• Pemberian ijin taman rekreasi</li> <li>• Pemberian ijin gelang gang renang</li> <li>• Pemberian ijin padang golf</li> <li>• Pemberian ijin kolam pemancingan</li> <li>• Pemberian ijin billyard</li> <li>• Pemberian ijin klab malam</li> <li>• Pemberian ijin diskotik</li> <li>• Pemberian ijin pantai pi-jat</li> <li>• Pemberian ijin mandi uap</li> <li>• Pemberian ijin permainan ketangkasan</li> <li>• Pemberian ijin objek wisata</li> <li>• Ijin usaha pemondokan</li> <li>• Ijin usaha rekreasi &amp; hi buran umum</li> <li>• Ijin keramaian tontonan</li> <li>• Ijin pengeras suara</li> <li>• Pemberian surat ijin usaha kepariwisataan</li> </ul>
DINAS PARIWISATA		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyuluhan terhadap supir taksi</li> <li>- Penyuluhan sadar wisata bagi masyarakat dan para pemuda</li> <li>- Pelayanan tempat rekreasi</li> <li>- Penyuluhan pariwisata</li> </ul>	

□□□□□□□□□□□□□□□□□□ Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat

DINAS KEHUTANAN		1. Penyuluhan kehutanan	
DINAS PERIKANAN		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyuluhan perikanan</li> <li>• Pemeriksaan mutu tanah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pemberian ijin usaha perikanan</li> </ul>
DINAS PERKEBUNAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyajian data &amp; informasi</li> <li>- Demonstrasi dalam bentuk petak contoh</li> <li>- Temu lapang/karya wisata petani</li> <li>- Membentuk kelompok tani dan wanita tani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembinaan &amp; bimbingan pengelolaan taman perkebunan</li> <li>• Pembinaan &amp; bimbingan teknis pengelolaan hasil perkebunan</li> <li>• Pembinaan &amp; bimbingan perlindungan tanaman &amp; konservasi tanah</li> <li>• Pembinaan &amp; bimbingan pemanfaatan sumber daya perkebunan</li> <li>• Pembinaan perijinan bidang perkebunan</li> <li>• Pembinaan promosi hasil perkebunan</li> <li>• Bimbingan &amp; latihan bagi petani &amp; organisasi usaha tani</li> <li>• Penyuluhan pertanian perkebunan</li> <li>• Penyuluhan komoditi perkebunan</li> <li>• Penyuluhan pada petani &amp; wanita tani</li> <li>• Membentuk kelompok P3A &amp; pengendalian hama terpadu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rekomendasi mendirikan pabrik pengolahan hasil</li> <li>▪ Rekomendasi ijin tebang tanaman perkebunan rakyat</li> <li>▪ Rekomendasi ijin tebang tanaman perkebunan</li> </ul>

□□□□□□□□□□□□□□□□□□ Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penyuluhan pemanfaatan lahan kosong</li> </ul>	
DINAS PETERNAKAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inseminasi buatan</li> <li>- Kesehatan veteriner</li> <li>- Pelaksanaan kawin suntik pada ternak sapi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyuluhan peternakan</li> <li>▪ Pembinaan kesehatan masyarakat</li> <li>▪ Pemeriksaan kesehatan hewan</li> <li>▪ Pengobatan hewan</li> <li>▪ Pemeriksaan keselamatan daging di RPH</li> <li>▪ Pemeriksaan susu sapi perah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekomendasi usaha bidang peternakan</li> </ul>
DINAS KEBERSIHAN		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebersihan kota</li> <li>• Pengelolaan tinja dan toilet</li> <li>• Pengambilan dan pemusnahan sampah</li> </ul>	
DINAS PERTANI-AN		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penyuluhan pertanian tanaman pangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ijin usaha perusahaan penggilangan padi</li> </ul>
DINAS TATA KOTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan peta-peta kota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menerbitkan ketentuan situasi bangunan</li> <li>▪ Menerbitkan Advice Planning</li> </ul>	I. Pemberian IMB
DINAS PENDAPATAN DAERAH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pajak Pembangunan</li> <li>- Pajak Bahasa Asing</li> <li>- Pajak Tontonan</li> <li>- Pajak Reklame</li> <li>- Pajak Rumah Bola</li> <li>- Pajak Pendaftaran Perusahaan</li> <li>- Pajak Sarang Burung Walet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemungutan pajak daerah</li> <li>• Pemungutan retribusi daerah</li> <li>• Pelayanan Pajak &amp; Retribusi</li> </ul>

□□□□□□□□□□□□□□□□□ Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retribusi sewa tanah/bangunan</li> <li>- Retribusi huller</li> </ul>		
DINAS PERPARKIRAN		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retribusi karcis</li> <li>▪ Parkir</li> </ul>	
DINAS PASAR		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengelolaan listrik</li> <li>• Penanganan Sampah</li> <li>• Pengelolaan kios, los, toko</li> <li>• Pemungutan retribusi Pasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balik nama stand</li> </ul>

Lampiran 4

JENIS PELAYANAN YANG DIBERIKAN OLEH SETIAP DINAS

Dinas	Jenis Pelayanan
Dinas Sosial	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Penyuluhan Penyempurnaan Adm. Data kebutuhan penyuluhan Sos.</li><li>2. Pembinaan Pengembangan usaha Kesejahteraan Sosia l</li><li>3. Pembinaan &amp; Pengembangan Organisasi Sosial &amp; Tenaga Sosial Melaksanakan Pengawasan &amp; Evaluasi terhadap Organisasi Sosial</li><li>4. Pembinaan &amp; Pengendalian Bantuan Korban Bencana</li><li>5. Pembinaan, Pengendalian, Pengarahan dan Pengumpulan Sumb. Sos</li><li>6. Pemeliharaan Taman Makam Pahlawan</li><li>7. Pembinaan Kesejahteraan anak &amp; Keluarga terlantar</li><li>8. Pembinaan &amp; Pengendalian Tuna Sosial</li><li>9. Pembinaan &amp; Pengendalian Penyandang Cacat</li><li>10. Generasi muda penyandang masalah kesejahteraan sosial</li><li>11. Bekas penyandang penyakit kronis</li><li>12. Pembinaan Geladangan &amp; pengemis</li><li>13. Pembinaan WTS</li><li>14. Pembinaan Waria</li><li>15. Pembinaan Bekas Narapidana</li><li>16. Pembinaan kesejahteraan Fakir miskin</li><li>17. Keluarga yang kodisi perumahan &amp; Lingk. Tidak layak</li><li>18. Keluarga penyandang masalah sosial psikologis</li><li>19. Korban penyalahgunaan Narkotik</li></ol>

	<ul style="list-style-type: none"><li>20. Adopsi</li><li>21. Keluarga Pahlawan</li><li>22. Perintis/Pejuang Kemerdekaan</li><li>23. Kerja sosial masyarakat</li><li>24. Karang Taruna</li><li>25. Organisasi Sosial Masyarakat</li><li>26. Satgasos PBA</li><li>27. Kader Kepemimpinan Sosial wanita</li><li>28. Kaderisasi Masyarakat Nelayan</li><li>29. Pembinaan masyarakat lingkungan kumuh</li><li>30. Pembinaan Masyarakat tepi hutan</li><li>31. Penyelenggaraan Undian</li><li>32. Penyuluhan UKS</li><li>33. Pelayanan Rehabilitasi Sosial</li><li>34. Penyuluhan Bimbingan Sosial</li><li>35. Rekomendasi Keringanan Biaya Perawatan ke RS</li><li>36. Pelayanan terhadap orang terlantar di perjalanan</li><li>37. Rekomendasi untuk SK Janda Perintis</li></ul>
--	--

<b>Dinas</b>	<b>Jenis Pelayanan</b>
Dinas Pendidikan Dasar	Pelayanan Umum Fasilitas Pendidikan Pelayanan Pemberian Blangko STTB Pelayanan Penyelenggaraan Surat menyurat Pelayanan Pengelolaan Administrasi Pegawai Pelayanan Kesejahteraan Pegawai Pelayanan Kesehatan Murid Pelayanan Pelaksanaan EBTANAS Pelayanan Pengelolaan Pegawai Penerimaan Murid Baru SD Administrasi Perkantoran Administrasi Keuangan Administrasi Proyek Pembangunan Pengelolaan Urusan Perlengkapan Pengelolaan Keuangan
Dinas Pema- dam Kebakaran	Melaksanakan usaha-usaha pencegahan kebakaran Memberikan pertolongan & Penyelamatan Masy.dari bahaya kebakarn Membina Peran serta masyarakat dalam menanggulangi Kebakaran
Dinas PMD	Bantuan Usaha Ekonomi Produktif Bantuan Modal Usaha Peningkatan Pendapatan Keluarga Peningkatan Kualitas SDM INPRES Bantuan Langsung pada Masyarakat Pembinaan LKMD Pelaksanaan Kursus Program Terpadu (P2WKSS)

	<p>Peningkatan Peranan Wanita Perenc. Partisipasi Pembangunan Masyarakat Desa Unit Daerah Kerja Pembangunan Koordinasi antar Sektoral dibidang Pembangunan Desa Pemberian bantuan Stimulan kepada Masyarakat Bimbingan Teknis kepada Masyarakat dibidang Pembangunan Desa Sosialisasi Perencanaan Partisipasi Pembangunan Masy. Desa Pemberian Modal Usaha KPD, LKMD, IDT Pemberian Modal melalui usaha Ekonomi Desa &amp; Simpan pinjam Pemberian Makanan tambahan kepada Anak Sekolah Membantu GNOTA Pendataan &amp; Pengolahan Data Profil Desa Program Pelaksanaan sarana Air bersih &amp; Kesehatan Lingkungan Pembinaan LKMD Program Pendukung sarana Desa Tertinggal Program Pembangunan jalan Poros Desa Memfasilitasi &amp; mengevaluasi proses Program pemerintah dgn Masy. Kursus dasar kader &amp; bantuan modal Latihan keterampilan KPD Pemberian Bantuan Pembangunan /INPRES Desa Pelaksanaan &amp; Monitoring BB LKMD Bina Wilayah PKK Penyelenggaraan Pelatihan Masyarakat</p>
--	---

	<p>Pelaksanaan &amp; Monitoring AMD Pemberian Bantuan Alat-alat Teknologi Tepat Guna Pendataan Prasarana &amp; Sarana Desa Penyuluhan P2LDT Pelaksanaan System UDKP Penyuluhan Pendayagunaan Teknologi Tepat Guna Pelaksanaan &amp; Pendataan Lomba Desa Pemberian Bantuan Dana IDT</p>
Dinas Tenaga Kerja	<p>Pembinaan &amp; Peningkatan Kesejahteraan Pekerja Peningkatan Mutu Tenaga Kerja Pembinaan Tenaga Kerja Peningkatan Kesejahteraan Penganggur Pendaftaran Para Pencari Kerja Penyuluhan Program Akan/Eksport Jasa Tenaga Kerja Rekrutmen &amp; Seleksi calon Tenaga Kerja Akad Memberikan Rekomendasi Perpajangan ijin Tenaga Kerja Asing Rekrutmen &amp; Penempatan Tenaga Kerja Hendaya Mengolah &amp; Menginformasikan Bursa Ketenagakerjaan Monitoring &amp; Evaluasi Data Ketenagakerjaan di Perusahaan Membina permasalahan Syarat kerja, Hub. kerja &amp; Keadaan buruh Perijinan Lembaga Latihan Swasta Melayani Permintaan Latihan ke BLK Melayani Latihan MTU sesuai Target yang ada</p>

	Melayani Permintaan magang ke Jepang Melayani Peningkatan Produktivitas Masyarakat Penyaluran Pencari Kerja pada Perusahaan Swasta Bimbingan Jabatan Pelayanan Informasi Pasar Kerja Perijinan LLS Penyuluhan Peningkatan Fasilitas Kesejahteraan Pekerja Peningkatan Kualitas Pekerja Perusahaan Penyelesaian Mogok Kerja Pembinaan Hubungan Industrial Pancasila Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial Pembinaan terhadap Penganggur Pembinaan terhadap Organisasi Pekerja & Pengusaha Pembinaan Syarat Kerja
Dinas Tata Kota	Menerbitan Ketentuan Situasi Bangunan Menerbitan Advice Planning Pemberian IMB Penjualan Peta-peta Kota

<b>Dinas</b>	<b>Jenis Pelayanan</b>
Dinas Pekerjaan Umum	Ijin Mendirikan Bangunan /IMB Pelayanan Tata Kota Pengerahan Alat-alat berat Perijinan Pengorekan/Perbaikan kembali Galian Perijinan Pembuatan jalan masuk pekarangan Penyewaan alat-alat besar Dispensasi Jalan Sewa Wals Ijin becak
Dinas PU Cipta Karya	Penyuluhan Bidang Keciptakaryaan Jasa Konstruksi Bidang Keciptakaryaan Pemberian Ijin Mendirikan Bangunan Pencegahan & Penanggulangan Bahaya Kebakaran
Dinas PU Bina Marga	Ijin Pemakaian Tanah Penggunaan Jalan & Jembatan Sewa Alat-alat Berat
Dinas PU Pengairan	Pemberian Air Irigasi Ijin Pembangunan Jembatan Ijin Pemakaian Tanah Rekomendasi Ijin Pengeringan Sawah Rekomendasi Ijin Pengambilan Air Permukaan Rekomendasi Ijin Penanganan Air Limbah Iuran Pelayanan Irigasi Pengendalian air Permukaan Perkumpulan Petani Pemakai Air

	Sewa Tanah Negara Jembatan / Lintasan
Dinas Kesehatan	<p>Pelayanan Kesahatan Ibu &amp; Anak</p> <p>Pelayanan Keluarga Berencana</p> <p>Pelayanan Usaha Peningkatan Gizi</p> <p>Pelayanan Kesehatan Lingkungan</p> <p>Pelayanan Pencegahan &amp; Pemberantasan Penyakit Menular</p> <p>Pelayanan Pengobatan &amp; Gawa Darurat</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Masyarakat</p> <p>Penyuluhan Kesehatan sekolah</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Olah Raga</p> <p>Pelayanan/Perawatan Kesehatan Masyarakat</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Kerja</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Gigi &amp; Mulut</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Jiwa</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Mata</p> <p>Pelayanan Laboratorium Sederhana</p> <p>Pelayanan Kesehatan Lanjut Usia</p> <p>Pelayanan/Penimbangan Balita</p> <p>Pencatatan &amp; Pelaporan Sistem Informasi Kesehatan</p> <p>Pemeriksaan kualitas air bersih</p> <p>Pemeriksaan kualitas makanan &amp; Minuman</p> <p>Pemberian ijin penyehatan makanan jasa boga</p> <p>Pemberian sertifikat laik sehat untuk restoran &amp; RM</p> <p>Pencegahan Pemberantasan Penyakit</p> <p>Penyuluhan Kesehatan Masyarakat</p> <p>Pengobatan</p>

	Pembinaan & Pengembangan PSM Laboratorium Sederhana Perijinan & Rekomendasi
Dinas LLAJ	Ijin Dispensasi Kelas Jalan /PORTAL Ijin Penggunaan Jalan Ijin Bongkar Muat Barang Pemberian ijin Mengusahakan Bengkel Umum Pemberian Dispensasi Angkutan Dalam Kota Ijin Usaha Angkutan Kendaraan Bermotor Ijin Trayek Kendaraan Umum Pajak & Pengaturan Kendaraan tidak bermotor Ijin Penutupan Jalan Ijin Insidentil Pemberian rekomendasi ijin usaha angkutan Pemberian pelayanan uji kendaraan Ijin Trayek Pedesaan
Dinas Pariwisata	Pemberian ijin Taman Rekreasi Pemberian ijin Gelanggang Renang Pemberian ijin Padang Golf Pemberian ijin Kolam Pemancingan Pemberian ijin Billiard Pemberian ijin Bolwing Pemberian ijin Klab Malam Pemberian ijin Diskotik Pemberian ijin Panti Pijat Pemberian ijin Mandi Uap Pemberian ijin Permainan Ketangkasan

	Pemberian ijin Objek Wisata Penyuluhan terhadap Sopir Taksi Penyuluhan Sadar Wisata bagi masyarakat & Para Pemuda Pemberian ijin Usaha Rumah Makan Pemberian ijin Usaha Bar & Karaoke Pemberian ijin Usaha Hotel Melati Pemberian ijin Usaha Pondok Wisata Pemberian ijin Usaha Jasa Boga Pelayanan tempat rekreasi Penyuluhan pariwisata Ijin Usaha Pemondokan Ijin Keramaian Tontonan Ijin Pengeras Suara Pemberian Surat Ijin Usaha Kepariwisataan
Dinas Kehutanan	Penyuluhan Kehutanan
Dinas Perikanan	Pembinaan/Penyuluhan Perikanan Pemberian ijin Usaha Perikanan <b>Pemeriksaan Mutu Tanah</b>  Penyuluhan Perikanan
Dinas Perkebunan	Penyajian Data & Informasi Pembinaan & Bimbingan Pengelolaan Tanaman Perkebunan Pembinaan & Bimbingan Teknis Pengelolaan hasil Perkebunan

	Pemb. & Bimbingan Perlindungan Tanaman & Koservasi Tanah Pembinaan & Bimbingan Pemanfaatan Sumber Daya Perkebunan Pembinaan Perijinan bidang Perkebunan Pembinaan Promosi hasil Perkebunan Bimbingan & Latihan bagi Petani & Organisasi Usaha Tani Demonstrasi dalam bentuk Petak Contoh Temu Lapang / Karya Wisata Petani Rekomendasi mendirikan pabrik pengolahan hasil Rekomendasi ijin tebang tanaman perkebunan Rekomendasi ijin tebang perkebunan rakyat Penyuluhan Pertanian Perkebunan Penyuluhan Komoditi Perkebunan Penyuluhan pada Petani & Wanita Tani Membentuk Kelompok Tani & Wanita Tani Membentuk Kelompok P3A & Pengendalian Hama Terpadu Penyuluhan Pemanfaatan Lahan Kosong
Dinas Peternakan	Inseminasi Buatan Kesehatan Veteriner Penyuluhan Peternakan Pembinaan Kesehatan masyarakat Pemeriksaan Kesehatan hewan Pengobatan hewan Rekomendasi usaha bidang peternakan <b>Pelaksanaan kawin suntik pada ternak sapi</b>

	Pemeriksaan kesehatan daging di RPH Pemeriksaan susu sapi perah
<b>Dinas</b>	<b>Jenis Pelayanan</b>
Dinas Kebersihan	Kebersihan Kota Pengelolaan Tinja & Toilet Pengambilan & Pemusnahan Sampah
Dinas Pertanian	Ijin Usaha Perusahaan Penggilingan Padi Penyuluhan Pertanian Tanaman Pangan
Dinas Pertambangan	Pemrosesan permohonan Surat Ijin Pertambangan Daerah Pemrosesan permohonan Surat Ijin Pengambilan air bawah tanah Pemrosesan surat ijin operasional penambangan Pemrosesan ijin penggunaan alat berat untuk SIOP Pembinaan terhadap pengusaha pertambangan galian golongan C Pemberian informasi usaha pertambangan Pembinaan terhadap pengusaha pengambil air bawah tanah
Dinas Pendapatan Daerah	Pajak Pembangunan I Pajak Bangsa Asing Pajak Tontonan Pajak Reklame Pajak Rumah Bola Pajak Pendaftaran Perusahaan Pajak Sarang Burung Wallet

□□□□□□□□□□□□□□□□□□ Lembaga Administrasi Negara Perwakilan Jawa Barat

	Retribusi Sewa Tanah/Bangunan Retribusi Huller Pemungutan pajak Daerah Pemungutan retribusi daerah Pelayanan Pajak & Retribusi
Dinas Perparkiran	Retribusi Parkir
Dinas Pasar	Retribusi Karcis Pengelolaan Listrik Penanganan Sampah Ponteir Parkir Pengelolaan Kios,Los, Toko dll Balik Nama Stand Pemungutan Retribusi Pasar

Lampiran 5

PENGOLAHAN DATA PARAMETER PENILAIAN KINERJA  
PELAYANAN UMUM DINAS DAERAH TINGKAT II TIPE I

No.	Total Variabel	Proporsi Variabel	Bobot Variabel
1	631.99	0.104092789	2081.85578
2	280.53	0.046205083	924.1016502
3	631.42	0.103998906	2079.978127
4	487.78	0.080340481	1606.809621
5	262.96	0.043311191	866.2238261
6	456.82	0.075241171	1504.823427
7	199.19	0.032807865	656.1573012
8	401.38	0.066109849	1322.196986
9	332.57	0.054776403	1095.528057
10	272.49	0.044880843	897.6168633
11	343.82	0.05662935	1132.586994
12	136.85	0.022540069	450.8013789
13	269.69	0.044419665	888.3933057
14	539.41	0.088844272	1776.885435
15	411.21	0.067728913	1354.578261
16	204.71	0.033717044	674.3408862
17	208.59	0.034356105	687.1221018
Total	6071.41	0.999999999	20000.0000014

Lampiran 6

**PENGOLAHAN DATA PARAMETER PENILAIAN KINERJA  
PELAYANAN UMUM DINAS DAERAH TINGKAT II TIPE II**

No.	Total Variabel	Proporsi Variabel	Bobot Variabel
1	619.94	0.10010706	2002.141207
2	278.51	0.044973413	899.4682509
3	631.91	0.10203996	2040.79919
4	491.18	0.079315072	1586.301445
5	282.6	0.04563386	912.6772026
6	492.71	0.079562135	1591.242691
7	205.03	0.033107963	662.1592599
8	417.89	0.067480304	1349.606073
9	370.19	0.059777773	1195.555462
10	275.48	0.044484132	889.6826461
11	347.05	0.056041158	1120.823153
12	136.9	0.022106424	442.1284821
13	277.19	0.044760261	895.2052151
14	554.12	0.089478537	1789.570741
15	402.52	0.064998377	1299.967543
16	203.38	0.032841523	656.8304652
17	206.17	0.033292049	665.8409726
Total	6192.77	1.000000001	19999.9999995

Lampiran 7

PENGOLAHAN DATA PARAMETER PENILAIAN KINERJA  
PELAYANAN UMUM DINAS DAERAH TINGKAT II TIPE III

No.	Total Variabel	Proporsi Variabel	Bobot Variabel
1	181.34	0.09844734	1968.946797
2	82.39	0.044728556	894.5711183
3	189	0.102605863	2052.117264
4	146.4	0.079478827	1589.576547
5	80.84	0.043887079	877.7415852
6	153.34	0.083246471	1664.929425
7	60.86	0.033040174	660.8034745
8	124.71	0.067703583	1354.071661
9	105.38	0.057209555	1144.191097
10	79.14	0.042964169	859.2833876
11	110.85	0.060179153	1203.583062
12	39.51	0.021449511	428.990228
13	85.49	0.046411509	928.2301846
14	163.73	0.088887079	1777.741585
15	117.51	0.063794788	1275.895765
16	59.65	0.032383279	647.6655809
17	61.86	0.033583062	671.6612378
Total	1842	0.999999998	19999.9999999

