



USAID
DARI RAKYAT AMERIKA



Seri Manajemen Pelayanan Publik

Panduan Manajemen Kinerja Pelayanan Publik



Local Governance Support Program

Panduan Manajemen
Kinerja Pelayanan Publik

Local Governance Support Program
Local Government Management Systems
Juli 2009

Buku ini terwujud berkat bantuan yang diberikan oleh United States Agency for International Development (USAID) berdasarkan kontrak dengan RTI International nomor 497-M-00-05-00017-00, mengenai pelaksanaan Local Governance Support Program (LGSP) di Indonesia. Pendapat yang tertuang di dalam laporan ini tidak merefleksikan pendapat dari USAID.

Program LGSP dilaksanakan atas kerjasama Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS), Departemen Dalam Negeri, Departemen Keuangan, pemerintah daerah dan organisasi masyarakat dalam wilayah provinsi mitra LGSP. Program LGSP didanai oleh USAID dan dilaksanakan oleh RTI International berkolaborasi dengan International City/County Management Association (ICMA), Democracy International (DI), Computer Assisted Development Incorporated (CADI) dan Indonesia Media Law and Policy Centre (IMLPC). Program dilaksanakan mulai 1 Maret 2005 dan berakhir 30 September 2009.

Untuk informasi lebih lanjut tentang LGSP silakan hubungi:

Local Governance Support Program
Bursa Efek Indonesia, Tower 1, lantai 29
Jl. Jend. Sudirman Kav. 52-53
Jakarta 12190

Telepon : +62 (21) 515 1755
Fax : +62 (21) 515 1752
Email : info@lgsp.or.id
Website : www.lgsp.or.id

Dicetak di Indonesia

Publikasi ini didanai oleh USAID. Sebagian atau seluruh isi buku ini, termasuk ilustrasinya, boleh diperbanyak, direproduksi atau diubah dengan syarat disebarluaskan secara gratis.

ABSTRACT

“Guide to Managing Public Service Performance” provides a practical methodology for planning, monitoring and appraising service performance based on reliable data and performance indicators. It is therefore a useful introduction to the more detailed SIAP guide.

The objective of this book is to guide facilitators and local stakeholders as well as anyone who should monitor and evaluate public service performance. This book provides guidance for understanding the SIAP methodology at a glance, how to develop performance indicators, and how to include them in the monitoring and evaluation process.

The target groups of this book are local government leaders and service unit staff, public service management specialists, service providers (faculty staff, individual facilitators and consultants), legislative members, non-government organizations, journalists, and others concerned with public service performance management.

This book consists of four chapters:

Chapter 1: Introduction

Chapter 2: Public Service Management Framework

Chapter 3: Performance Improvement of Public Service Management

Chapter 4: Continuous Performance Improvement of Public Service Management

The first chapter introduces performance management as a part of change management. The second chapter provides a framework for public service management in relation to good governance process, describing the components of the service delivery management process.

The third chapter describes the SIAP process from the performance management point of view. Using SIAP steps, this chapter describes how to develop performance indicators using ‘SMART-Logframe’ criteria. This chapter also provides step-by-step guidance on how to arrange the monitoring and evaluation process using the performance indicators.

The closing chapter sets out some requirements for making the management of service improvements continuous improvement process, and describes various accountability tools for collecting public feedback on service delivery performance.

ABSTRAKSI

“Panduan Manajemen Kinerja Pelayanan Publik” menyajikan metode praktis dalam merencanakan memonitor dan menilai kinerja pelayanan publik berdasarkan data dan indikator kinerja yang dapat dipertanggung-jawabkan. Buku ini juga bisa menjadi pengantar bagi panduan STPP (skema tindakan peningkatan pelayanan).

Tujuan dari penulisan buku ini sebagai panduan fasilitator dan semua pemangku kepentingan, juga mereka yang berkepentingan dengan monitoring dan evaluasi kinerja manajemen pelayanan publik. Buku ini memberikan pemahaman selintas tentang STPP, bagaimana mengembangkan indikator kinerja yang akan digunakan dalam proses monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan publik.

Kelompok sasaran yang dituju dari penulisan buku ini antara lain pimpinan daerah dan para stafnya, ahli manajemen pelayanan publik, penyedia bantuan teknis (dosen, fasilitator dan konsultan), anggota DPRD, lembaga swadaya masyarakat, wartawan, dan siapapun yang peduli dengan peningkatan kinerja manajemen pelayanan publik.

Buku panduan ini terdiri dari empat bab:

Bab 1: Pendahuluan

Bab 2: Kerangka Manajemen Pelayanan Publik

Bab 3: Peningkatan Kinerja Manajemen Pelayanan Publik

Bab 4: Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik secara Berkelanjutan

Bab Kesatu menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan bagian dari manajemen perubahan. Bab Kedua menguraikan kerangka manajemen pelayanan publik yang berkaitan dengan proses penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) serta menjelaskan komponen-komponen dari proses penyelenggaraan manajemen pelayanan (*service delivery management*).

Bab Ketiga menguraikan tahapan penyusunan skema tindakan peningkatan pelayanan (STPP) secara ringkas dari sudut pandang manajemen kinerja. Dengan menggunakan tahapan STPP tersebut, bagian ini menguraikan bagaimana indikator kinerja dikembangkan dengan menggunakan kriteria *SMART-Logframe*. Pada bab ini juga dibahas langkah demi langkah bagaimana menyusun indikator, selanjutnya bagaimana menggunakannya dalam proses monitoring dan evaluasi kinerja pelayanan.

Bab Keempat sebagai bab penutup mengulas beberapa syarat agar peningkatan kinerja manajemen pelayanan dapat menjadi proses perbaikan pelayanan yang berkelanjutan, juga menunjukkan beberapa perangkat untuk mengumpulkan opini publik dan mengukur kepuasan masyarakat/pelanggan sebagai umpan balik atas kinerja manajemen pelayanan.

DAFTAR ISI

ABSTRACT	iii
ABSTRAKSI	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR ISTILAH	vii
BAB I. PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	
Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik	
BAB II. KERANGKA MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK	4
Sistem Manajemen Pelayanan Publik	
Alur Penyajian Pelayanan (Service Delivery Flow)	
Kajian Manajemen Pelayanan	
1. Perbaikan Organisasi	
2. Perbaikan Prosedur	
3. Perbaikan Personil	
4. Perbaikan Peraturan (Kebijakan)	
BAB III. PENINGKATAN KINERJA MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK	15
Tahap Kesatu & Kedua: Persiapan dan Pengenalan STPP	
Tahap Ketiga: Alternatif Locus Perbaikan Pelayanan	
Tahap Keempat: Analisis (Persoalan dan Keberhasilan) Manajemen Pelayanan	
- Mengembangkan visi peningkatan pelayanan publik	
Tahap Kelima: Perumusan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan	
- Hirarkhi indikator kinerja	
- Hubungan hasil – keluaran – kegiatan dan masukan	
- Indikator horizontal: SMART	
Tahap Keenam: Langkah Pelaksanaan Tindakan Peningkatan Pelayanan	
- Pelaksanaan STPP secara langsung	
- Penyisipan Skema Tindakan ke dalam Siklus Perencanaan dan Penganggaran	
Tahap Ketujuh: Monitoring dan Evaluasi	
- Monitoring	
- Evaluasi	
- Monitoring Pelaksanaan STPP:	
o Bagian pertama: Apa yang dimonitor dan dievaluasi?	
o Bagian kedua: Bagaimana memonitor kemajuan?	
o Bagian ketiga: Organisasi pelaksanaan dan jadwal monitoring	
o Pelaporan hasil	
o Penilaian kinerja	

BAB IV. PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK SECARA BERKELANJUTAN	46
Peningkatan Kinerja Pelayanan secara Berkelanjutan	
Perangkat Interaksi dengan Masyarakat	
- Maklumat pelayanan	
- Survei kepuasan pelanggan	
- Kartu penilaian warga (citizen report card)	
- Sistem pelayanan informasi dan pengaduan masyarakat	
- Unit pelayanan dan pengaduan terpadu	
- Kotak pengaduan.	
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	54
Lampiran 1: Daftar Simak (Diagnostik) Peningkatan Pelayanan Publik	
Lampiran 2: Tanya-Jawab tentang Penggunaan “SMART-Logframe”	
Lampiran 3: Pendekatan Analisis “SOAR” sebagai alternatif “SWOT”	
Lampiran 4: “SMART-Logframe”	
Lampiran 5: Indikator Kinerja sesuai “SMART-Logframe”	

DAFTAR ISTILAH

Adipura	Penghargaan bagi kebersihan daerah dari Pemerintah (Meneteri Negara Lingkungan Hidup)
APBD	Anggaran Penerimaan dan Belanja Daerah
APBN	Anggaran Penerimaan dan Belanja Nasional
BLT	Bantuan Langsung Tunai
BLUD	Badan Layanan Umum Daerah
BOS	Bantuan Operasional Sekolah
BPS	Biro Pusat Statistik
CC	<i>Citizen Charter</i> (Pakta Pelayanan)
CPI	<i>Continuous Process Improvement</i> (Proses Perbaikan Berkelanjutan)
CRC	Citizen Report Card (Kartu Penilaian)
DPRD	Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
FGD	<i>Focused Group Discussion</i> (Diskusi Kelompok Terfokus)
GG	Good Governance (Kepemerintahan yang Baik)
JTTC	<i>Jejara Trade & Tourism Center</i> (Pusat Perdagangan dan Pariwisata Jepara)
KUR	Kredit Usaha Rakyat
LGMS	<i>Local Government Management Specialist</i> (Ahli Manajemen Pemerintahan Daerah)
LGSP	<i>Local Governance Support Program</i> (Program Dukungan Kepemerintahan Daerah)
LSM	Lembaga Swadaya Masyarakat
MBE	<i>Management for Basic Education</i> (Manajemen Pendidikan Dasar)
MenPAN	Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara
PEMDA	Pemerintah Daerah
PHBS	Pola Hidup Bersih Sehat
POKJA	Kelompok Kerja
PPPO (3PO)	Prosedur, Personil, Peraturan/Kebijakan, Organisasi
QCD	<i>Quality, Cost, Delivery</i> (Kualitas, Biaya, Penyajian)
RENJA	Rencana Kerja
RENSTRA	Rencana Strategis
RKA	Rencana Kegiatan dan Anggaran
RPJMD	Rencana Program Jangka Menengah
RT	Rukun Tetangga
RW	Rukun Warga
SD	Sekolah Dasar
SDF	<i>Service Delivery Flow</i> (Alur Penyediaan Pelayanan)
SIAP	<i>Service Improvement Action Plan</i>
SK	Surat Keputusan
SKPD	Satuan Kerja Perangkat Daerah
SMS	Short Message Service (Layanan Pesan Pendek)
SMART-Logframe	<i>Specific</i> (spesifik), <i>Measurable</i> (dapat diukur), <i>Accountable</i> (dapat dipertanggungjawabkan), <i>Realistic</i> (realistis), <i>Time-bound</i> (terjadwal) – <i>Logical Framework</i> (Kerangka Logis)
SOAR	<i>Strength</i> (kekuatan), <i>Opportunity</i> (peluang), <i>Aspiration</i> (aspirasi), <i>Result</i> (hasil)
SPIPM	Sistem Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat
SPM	Standar Pelayanan Minimal
STPP	Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan
TUPOKSI	Tugas Pokok dan Fungsi
UKM	Usaha Kecil dan Menengah
UMKM	Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
UPT	Unit Pelayanan Teknis.

TIM PENYUSUN

Penulis : Robert van der Hoff, Risfan Munir
Pengayaan Materi : Risfan Munir, Adam Nugroho
Editor : Richard Pedler
Peewajahan dan tata letak : Sugeng Rahardjo

BAB I

Pendahuluan

“Change Is The Only Constant”
“Nothing Endures But Change”
‘Yang Tetap Adalah Perubahan’

Heraclitus (535-475 BCE)

Latar Belakang

Perubahan, itulah kata yang tepat untuk menggambarkan situasi saat ini. Dengan bertiupnya angin reformasi, desentralisasi, demokratisasi maka hubungan pusat – daerah berubah, hubungan pemerintah – masyarakat berubah, bahkan hubungan antar daerah juga berubah, bisa bekerja sama bisa juga bersaing. Hal ini tentunya juga menuntut adanya perubahan sikap dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam pelayanan publik.

Pelayanan kepada masyarakat saat ini sudah menjadi ukuran kinerja pemerintah. Masyarakat di era pasca reformasi ini sudah kian memahami hak-haknya, dan berani bersuara untuk menuntut, jika mendapatkan pelayanan yang tidak sesuai dengan yang dijanjikan.

Hampir setiap hari di media masa ada berita mengenai keluhan masyarakat atas pelayanan yang seharusnya diberikan oleh pemerintah. Mulai dari urusan pendidikan, menyangkut kinerja penyaluran dana operasi sekolah (BOS) yang kurang lancar dan tidak merata, serta adanya pungutan-pungutan yang seharusnya tidak ada. Pada urusan kesehatan, seperti manajemen Puskesmas yang lamban, jaminan kesehatan bagi keluarga miskin yang tidak merata, penanganan kejadian luar biasa yang lambat. Juga dalam urusan terkait perekonomian seperti pelayanan bagi pemberdayaan UMKM yang tak jelas arahnya, penyaluran kredit usaha rakyat (KUR) yang tersendat dan salah sasaran, penyaluran bantuan langsung tunai (BLT) bagi warga tak mampu yang tidak merata, dan seterusnya.

Kondisi ini mendorong perlunya panduan praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanannya. Selama ini kebanyakan panduan mengarah kepada proses perencanaan dan penganggaran, seolah setelah alokasi anggaran didapat urusan selesai. Padahal dari segi manajemen pelayanan, proses pelayanan dan peningkatan kualitas pelayanan itu adalah merupakan proses yang berlangsung terus, selama kantor/loket pelayanan buka.

Peningkatan kinerja pelayanan adalah tugas yang harus dilaksanakan terus-menerus. Sebagai contoh adalah perolehan Adipura sebagai penghargaan atas prestasi dalam menciptakan kebersihan lingkungan. Setelah piala itu diraih, bisa saja lingkungan di daerah tersebut kotor kembali, jika setelahnya kebersihan itu tidak dipelihara dan ditingkatkan terus menerus.

Paradigma manajemen kinerja perlu dikembangkan di kalangan pengelola pelayanan publik, ini penting karena paradigma yang berkembang lebih berorientasi kepada ”pembangunan”. Di masa Orde Baru yang diprioritaskan memang paradigma pembangunan, sehingga anggaran

dan penilaian kinerja pemerintah diukur dari berapa banyak pembangunan (terutama fisik) dilakukan. Sedangkan hal-hal yang menyangkut manajemen pelayanan dikategorikan sebagai “rutin” yang harus ditekan, karena rutin menekankan pada urusan internal pemerintah, bukan pelayanan. Kelemahan dari pola berfikir tersebut adalah orientasi kegiatan pemerintah daerah yang lebih banyak difokuskan untuk menyusun rencana, mengawal proses penganggarannya, kemudian menunggu dan menunggu sampai alokasi anggaran disetujui, baru kemudian melaksanakan pada bulan-bulan tertentu. Padahal masyarakat atau warga membutuhkan pelayanan setiap hari, sepanjang tahun. Sebagian besar kegiatan pelayanan pemerintah daerah merupakan kegiatan yang berulang dari tahun ke tahun, dengan demikian seharusnya tidak perlu setiap tahun sumber daya hanya dipakai untuk “memperjuangkan” besarnya anggaran masing-masing unit kerja.

Pada era otonomi daerah saat ini, kinerja pemerintah daerah lebih dikaitkan dengan tingkat pelayanan yang diberikan, sesuai dengan standar pelayanan minimal tiap urusan, serta standar teknis pelayanan lainnya. Ukurannya bukan lagi berapa anggaran yang dialokasikan untuk membangun, tetapi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Solusi atas permasalahan pelayanan tidak otomatis dijawab dengan membangun sarana/prasarana (fisik), tetapi dalam banyak kasus adalah bagaimana menata ulang prosedur pelayanan, penataan organisasi lembaga pengelolanya agar lebih efisien dan efektif, peningkatan kompetensi personil yang bekerja, dan kajian kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja pelayanan.

Selain itu perlu disadari juga bahwa politik alokasi anggaran tersebut sebetulnya seperti permainan “*zero sum game*”. Artinya, besarnya total anggaran sudah pasti, ya sebesar itu saja. Sehingga setelah pola komposisi alokasi yang optimal tercapai, sebetulnya dari tahun ke tahun proporsi alokasinya tidak akan begitu jauh berbeda. Pada saat itu sebetulnya yang diperlukan adalah langkah-langkah perbaikan kinerja manajemen, sehingga dengan alokasi anggaran yang relatif tetap, akan dicapai kinerja pelayanan yang lebih baik. Jadi sebetulnya perhatian lebih penting diberikan untuk peningkatan kualitas pelayanan untuk masyarakat.

Ada anggapan bahwa meningkatkan pelayanan berarti meningkatkan kapasitas, atau menambah jumlah semata, atau bentuk fisik. Namun berbagai penelitian dan pengamatan menunjukkan bahwa banyak kasus ternyata masalahnya bukan pada kuantitas sediaan, tetapi “manajemen atau pengelolaan distribusi” pelayanannya. Sebagai contoh: kajian yang dilakukan oleh program MBE (*Management for Basic Education*), ternyata di banyak kabupaten jumlah gedung sekolah SD berlebih, banyak yang tak terpakai karena lokasinya jauh dari permukiman, atau lingkungan sekitarnya sudah sedikit jumlah anak usia sekolah dasar/menengah. Juga kisah penyaluran dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), bantuan untuk keluarga miskin. Dana sudah tersedia, tetapi ternyata masalahnya adalah bagaimana manajemen penyalurannya.

Kasus tersebut juga berlaku pada bidang kesehatan. Masalahnya adalah bagaimana menyalurkan informasi kebutuhan/keluhan dari masyarakat ke Posyandu/Puskesmas, untuk diteruskan ke SKPD terkait. Dan sebaliknya informasi, pasokan obat, alat, informasi dari SKPD dan instansi pendukung lainnya ke Puskesmas/Posyandu.

Pada kasus lain, misalnya untuk pelayanan bagi UKM dan koperasi, pelayanan banyak bersifat “bantuan teknis”. Permasalahan umumnya adalah staf dari SKPD yang bersangkutan jumlahnya terbatas, sehingga perlu melibatkan unsur-unsur dari luar SKPD, yaitu pihak swasta dan masyarakat. Pihak luar diharapkan dapat berpartisipasi memberikan bantuan teknis (informasi pasar, produk, teknologi, sumber pembiayaan).

Contoh-contoh tersebut relevan dengan apa yang pada umumnya dikeluhkan masyarakat:

- **Prosedur** pelayanan berbelit-belit, tak jelas apa persyaratan yang diminta, warga di“ping-pong”, tidak jelas berapa lama akan selesai, tidak jelas berapa besar biaya yang diperlukan.
- **Personil** yang melayani dan pendukungnya kurang professional, tidak mengerti apa yang harus dilakukan, tidak melayani tapi bersikap sebagai “penguasa”.
- **Policy (Kebijakan/Peraturan)** yang jadi acuan pelayanan tidak jelas. Kebijakan itu pula yang menyebabkan penanggung jawab urusan tidak jelas, prosedur berbelit-belit, selain itu antar peraturan banyak yang ”bertabrakan”.
- **Organisasinya** semrawut, tak jelas siapa yang bertanggung jawab, terjadi tumpang tindih, atau bahkan tak ada yang bertanggung jawab.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, maka dalam upaya peningkatan kinerja manajemen pelayanan ini akan difokuskan pada peningkatan/pembenahan aspek “3PO” dari manajemen pelayanan publik.

Tujuan lain dari proses peningkatan kinerja manajemen pelayanan ini ialah mendorong terjadinya proses pemerintahan yang baik, melalui proses yang partisipatif, transparan, akuntabel, dan sikap pelayanan yang responsif, dalam proses perencanaan, pengadaan, pendistribusian dan penyebaran pelayanan yang mampu menjangkau kelompok sasaran secara lebih merata.

Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik

Bab yang *pertama* dari Panduan ini membahas pengenalan pelayanan publik; Apa pengertiannya, mengapa diperlukan manajemen kinerja pelayanan publik; Apa referensi atau acuan yang digunakan; Apa standar-standar pelayanan yang bisa dijadikan acuan; Prinsip-prinsip *good governance* yang menjadi ukuran proses manajemen pelayanan yang baik; Selanjutnya mengenai kerangka makro atau sistematika penyajian buku panduan ini.

Bab *Kedua* membahas kerangka analisis persoalan pelayanan tertentu dengan menggunakan diagram **Alur Proses Pelayanan** (*service delivery flow*), tujuannya untuk mengenali dan menganalisis letak persoalan pelayanan tersebut. Persoalan bisa terjadi pada proses penetapan siapa kelompok sasaran pelayanan itu, atau proses manajemen di titik pelayanannya, atau pada proses mobilisasi/pengadaannya, dan seterusnya. Setelah diketahui dan dipilih proses mana yang akan dijadikan *locus* perbaikan/peningkatan, berikutnya dilakukan analisis komponen ‘3PO’-nya. Pada *locus* tersebut dicari sumber persoalan pada komponen ‘3PO’-nya, sehingga usulan perbaikannya juga akan merupakan tindakan-tindakan pada tiap komponen organisasi, prosedur, personil, dan kebijakan (*policy*).

Bab *Ketiga* mengajak pembaca untuk mengenali **Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan (STPP)** yang terdiri dari tahap-tahap: (1) tahap persiapan dan pengenalan STPP (apa itu STPP); (2) tahap pengenalan isu utama pelayanan; (3) tahap analisis kebutuhan; (4) tahap analisis peningkatan pelayanan; (5) tahap perumusan skema tindakan; (6) tahap pengawalan pelaksanaan; dan (7) tahap monitoring dan evaluasi.

Bab *Keempat* sebagai bagian terakhir dari panduan ini, diawali dengan penjelasan tentang peningkatan kinerja pelayanan secara berkelanjutan (*continuos process improvement*), dilanjutkan dengan tinjauan perangkat atau instrumen untuk interaksi dengan masyarakat guna mengukur kepuasan atas pelayanan.

BAB II

Kerangka Manajemen Pelayanan Publik

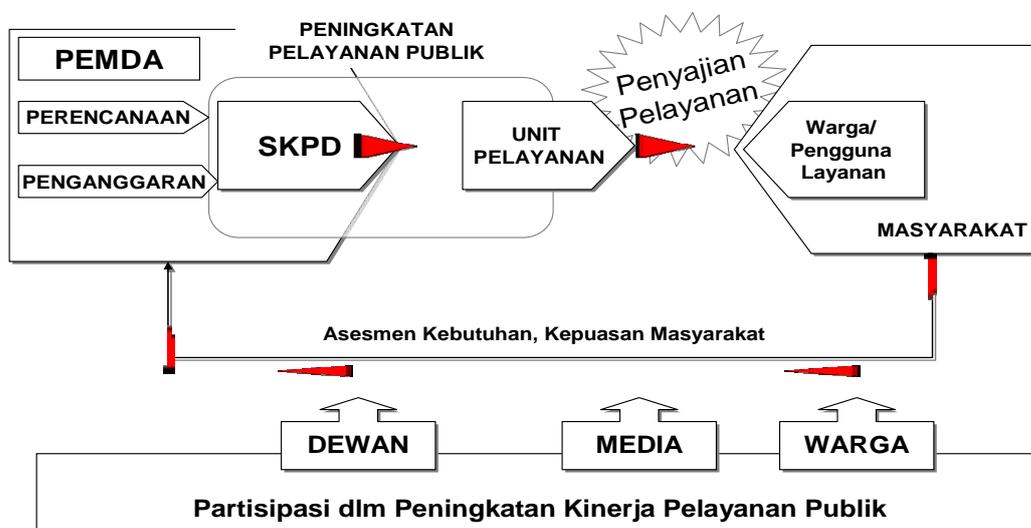
Sebagaimana diuraikan di depan, buku panduan ini dimaksudkan untuk mengajak penyelenggara pelayanan publik untuk mempromosikan perubahan guna melayani masyarakat yang makin sadar akan hak-haknya atas pelayanan publik. Oleh karena itu pendekatan yang digunakan juga pendekatan **manajemen perubahan**. Perubahan yang realistis adalah yang dilakukan mulai dari tiap unit pelayanan publik untuk meningkatkan kinerja manajemen pelayanan unit tersebut. Diharapkan dengan keberhasilan peningkatan kinerja manajemen di satu unit dapat direplikasi ke unit-unit lain, sehingga reformasi birokrasi berjalan secara lebih alami. Bab ini mengajak pembaca untuk mengenali kerangka manajemen pelayanan publik, yaitu ketiga proses-proses generik yang selalu ada pada setiap penyelenggaraan pelayanan publik: Sistem Manajemen Pelayanan, Alur Penyajian Pelayanan, dan Komponen-komponen Pelayanan.

Sistem Manajemen Pelayanan Publik

Pada Diagram 2.1 dibawah terlihat sistem manajemen pelayanan, mulai dari proses perencanaan dan penganggaran di pemerintah daerah, kemudian ke SKPD yang bertanggung-jawab atas penyelenggaraan layanan melalui unit pelayanan, serta penyajian pelayanan ke pengguna pada titik pelayanan atau *service point*. Kemudian, ada umpan balik atau *feedback* kepada penyelenggara guna mengukur kinerja agar pelayanan itu tetap dapat ditingkatkan. Sistem tersebut dipantau oleh DPRD, media dan masyarakat guna mengawal kinerja publik.

Diagram 2.1

Sistem Manajemen Pelayanan Publik



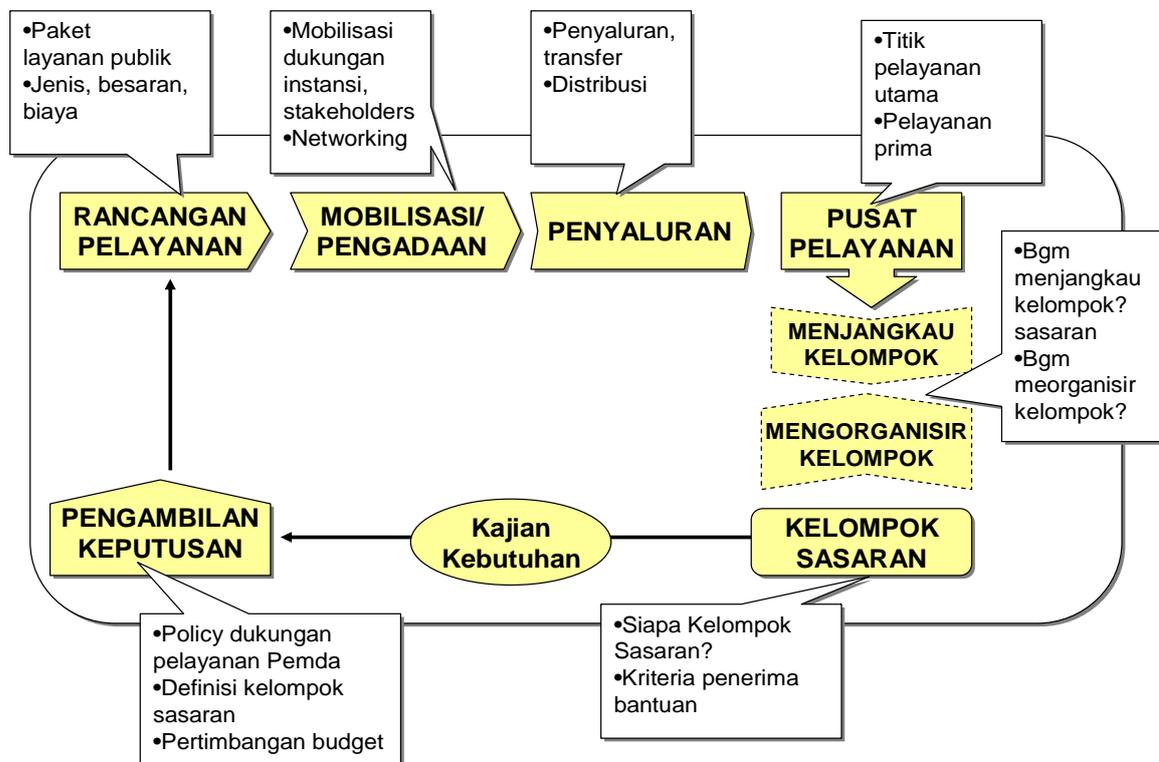
Alur Penyajian Pelayanan (*Service Delivery Flow*)

Kedua, pada Diagram 2.2 dibawah terlihat Alur Penyediaan Pelayanan (*Service Delivery Flow*). Pembahasan alur penyajian pelayanan ini mangajak pembaca untuk mengenali siklus penyediaan pelayanan publik, yaitu proses-proses generik yang selalu ada pada setiap penyelenggaraan pelayanan publik. Mulai dari: (1) Proses mendefinisikan kelompok sasaran; (2) Proses identifikasi kebutuhan (*need assessment*), (3) Proses pengambilan keputusan atau kebijakan dalam menyediakan pelayanan tertentu; (4) Proses perancangan paket dan ragam pelayanan yang akan disediakan sesuai kebutuhan masyarakat dan kemampuan pemerintah; (5) Proses mobilisasi (pengadaan) sumber daya untuk penyediaan pelayanan; (6) Proses penyaluran atau transfer; (7) Proses manajemen di titik pelayanan (seperti: Puskesmas, pusat pelayanan UMKM); serta (8) Proses penjangkauan ke lokasi-lokasi masyarakat yang seringkali tersebar, dan bila perlu sampai sub-proses pengorganisasian kelompok.

Untuk mencapai tujuan tersebut, maka Analisis Alur Penyediaan Pelayanan (*Service Delivery Flow*) akan sangat bermanfaat. Dengan menggunakan alat analisis ini, maka dengan mudah diidentifikasi pada proses mana persoalan penyediaan pelayanan ini ada. Untuk selanjutnya diatasi secara efektif dan tepat sasaran.

Diagram 2.2

Alur Penyiapan, Penyaluran dan Penyajian Pelayanan Publik



Namun sebagaimana diketahui banyak sekali kasus ketidaksesuaian yang terjadi dalam manajemen penyaluran pelayanan publik ini. Contoh yang aktual adalah pada kasus Manajemen penyaluran Bantuan Langsung Tunai (BLT) (lihat Boks 1 pada halaman berikut).

Boks I - Proses Penyaluran BLT

Bantuan Langsung Tunai (BLT) adalah bantuan yang diberikan kepada keluarga miskin sebagai bagian dari kompensasi atas kenaikan bahan bakar minyak. Distribusi BLT ini dijadikan ilustrasi dan bahan diskusi karena telah menjadi isu nasional, dan kasus manajemen distribusi yang mengundang perhatian di seluruh tanah air. Prosesnya merupakan proses tipikal dari alur penyediaan pelayanan (*service delivery flow*) yang lengkap, mulai dari proses pengambilan keputusan, penetapan kelompok sasaran, mobilisasi dana, penyaluran dari pusat ke daerah, dan dari pos pelayanan (Kantor Pos) kepada masyarakat yang berhak menerima. Di tingkat terbawah itulah banyak kejadian yang memprihatinkan, seperti salah identifikasi individu yang berhak menerima (kelompok sasaran), cara pembagian kartunya, pembagian uangnya yang menimbulkan keributan dan insiden (saling desak, terinjak, dst).

Aliran Penyediaan Pelayanan (*Service Delivery Flow*)

1. Siapa Kelompok Sasarannya?
 - o Apakah ada definisi yang mudah dimengerti siapa kelompok sasarannya?
 - o Apakah (di lapangan) bisa diidentifikasi dengan jelas nama, alamat mereka?
 - o Dalam kasus BLT, inilah salah satu sumber persoalannya. Data dari BPS tahun 2005, banyak yang belum di-update.
2. Apa kebutuhan mereka?
 - o Apa yang sesungguhnya dibutuhkan 'kelompok sasaran'?
 - o Pada kasus BLT: Apakah uang tunai Rp 100 ribu cukup?
3. Bagaimana rancangan (paket) pelayanannya?
 - o Bagaimana paket pelayanan (bantuan) itu dirancang?
 - o Dalam kasus BLT: uang tunai sebesar Rp 100 ribu/bulan, dibayarkan per 3 bulan, dan seterusnya.
 - o Siapa yang merancang? Kerjasama, koordinasi, dan konsultasi dengan siapa saja?
4. Bagaimana mobilisasi (sumber daya) dilakukan?
 - o Dari mana (saja) sumber dananya (APBN, APBD, lainnya)?
 - o Bagaimana kalau Pemda dan dunia usaha ingin (atau diajak) kontribusi?
 - o Bagaimana cara pengadaan atau pengerahannya? Bagaimana prosedur administrasinya?
5. Bagaimana penyalurannya?
 - o Bagaimana pelayanan itu disalurkan? Dari 'sumber'nya lewat dinas, lalu UPT, lalu titik pelayanan pembantu atau keliling, atau bagaimana?
 - o Untuk kasus BLT, apakah memang dari 'Pusat' langsung ke kantor Pos?
 - o Perlu juga ditanyakan soal waktu dan kondisinya. Misal: BLT mulai Mei (2008) di 10 kota.
6. Bagaimana manajemen 'titik pelayanan'nya?
 - o Ini sering jadi titik kritis, karena penyedia atau petugas bertatap muka langsung dengan 'pengguna jasa pelayanan' atau masyarakat kelompok sasaran.
 - o Apakah jumlah petugas memadai dibanding jumlah yang membutuhkan? Bagaimana kemampuannya, keterampilannya, sikapnya?
 - o Bagaimana sarana, prasarana, peralatan dan perlengkapannya?
 - o Lokasinya apakah mudah dijangkau? Apakah perlu ongkos transpor besar?
 - o Pada kasus BLT: di Kantor Pos, padahal biasanya Pak/Bu Pos pekerjaannya mencap perangko dan mencatat, bukan membagikan uang.
7. Bagaimana dia menjangkau kelompok sasaran?
 - o Adakah layanan pembantu atau keliling? Supaya lebih merata pelayanannya hingga pelosok
 - o Dengan pihak mana saja bekerja-sama? Apakah dengan kantor kecamatan, kelurahan, dusun? Dengan pesantren?
8. Bagaimana kelompok sasaran itu diorganisir?
 - o Kalau memang harus mendatangi, tentu memberikan pelayanan tak bisa dari 'pintu ke pintu', harus dalam kelompok.
 - o Siapa yang mengorganisirnya? RT/RW, LSM atau siapa? Bagaimana cara dan teknisnya?
 - o Pada kasus BLT banyak kepala desa, RT/RW yang menolak. Karena tanpa dilengkapi data, panduan, kewenangan tertentu mereka jadi sasaran 'protes' masyarakat.

Kesimpulan:

Permasalahan prosedur termasuk masalah yang tipikal, pada setiap pelayanan terdapat persoalan di setiap proses mulai dari identifikasi kelompok sasaran, pengambilan keputusan, mobilisasi/pengadaan, penyaluran, titik pelayanan dan penjangkauan lokasi warga yang tersebar sampai pelosok. Namun untuk setiap jenis pelayanan dan kasus tentu ada perbedaan diproses mana titik berat persoalannya, hal ini menjadi bahan analisis pada pembahasan berikutnya.

Kajian Manajemen Pelayanan

Yang selalu menjadi acuan adalah kesepakatan akan target yang ingin dicapai dengan perbaikan manajemen pelayanan tersebut agar menjadi lebih **cepat, mudah, tepat, merata, sesuai kebutuhan, terjangkau, dan murah**. Pernyataan target ini perlu menjadi semacam visi yang harus diacu semua pihak terkait. Ini juga yang nantinya akan menjadi pernyataan Maklumat Pelayanan atau *citizen charter*.

Maklumat Pelayanan

Maklumat Pelayanan adalah pernyataan tertulis dari SKPD dan/atau unit pelayanan yang menjelaskan standar pelayanan yang dijamin.

Untuk mencapai target ini diperlukan peningkatan manajemen pelayanan. Ini menyangkut perbaikan **Prosedur, Personil, Peraturan (Kebijakan)** dan **Organisasi** yang bisa disingkat menjadi **3PO**. Keempatnya menjadi bagian-bagian yang tidak terpisahkan. Oleh karena yang pertama-tama dipermasalahkan biasanya adalah aspek organisasi, uraian dibawah ini dimulai dari **Organisasi** pengelolaan pelayanan, kemudian mengalir ke **Prosedur** pelayanan yang sesuai dengan organisasinya, kemudian ke **Personil** yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan prosedur, dan akhirnya ke **Peraturan** yang diperlukan untuk mengukuhkan sistem pelayanan baru yang lebih efektif dan efisien.

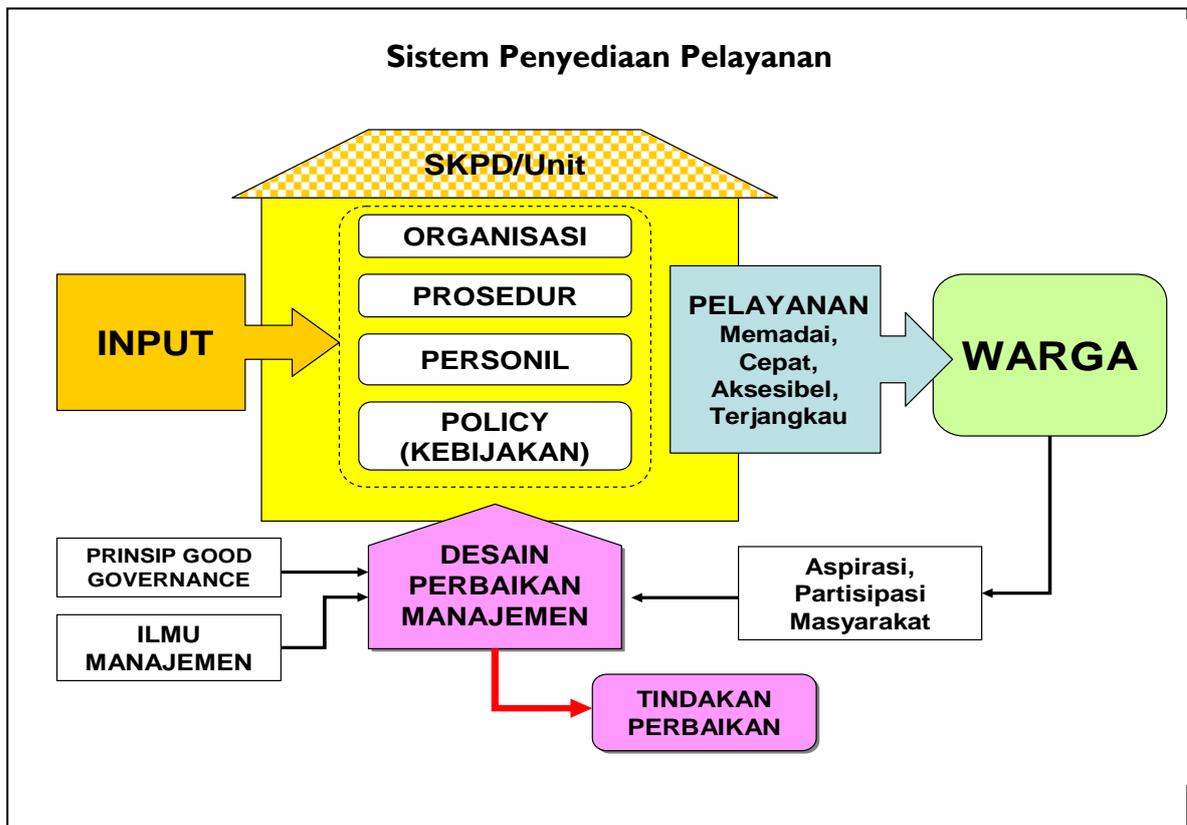


Diagram 2.3

1. Perbaiki Organisasi

Sebagaimana disinggung pada pembahasan Alur Penyediaan Pelayanan (*Service Delivery Flow*), terkait aspek organisasi yang sering dikeluhkan adalah: ketidakjelasan siapa yang bertanggung jawab atas suatu masalah dalam pelayanan. Sepintas lalu sepertinya pembagian tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) cukup jelas, namun begitu ada masalah riil yang harus ditangani, seringkali menjadi tidak jelas. Sebagaimana keluhan ini: “*Organisasinya semrawut, tak jelas siapa yang bertanggung jawab, terjadi tumpang tindih, atau bahkan tak ada yang bertanggung jawab*”. Penyediaan dan penyaluran pelayanan sering tersebar di beberapa lembaga/unit, dengan syarat yang berbeda-beda, sehingga menyulitkan masyarakat pengguna layanan atau kelompok sasaran.

Gambar 2.1
Ketidakjelasan Kewenangan (Saling Tunjuk)



Perbaiki Organisasi sebaiknya menganut pada beberapa prinsip sebagai berikut:

- Struktur organisasi merupakan konsekuensi logis dari misinya („*form follows function*“);
- Organisasi sederhana dan ramping (“miskin struktur, kaya fungsi”, atau „*lean and mean*“);
- Peran (lingkup tugas, fungsi) dan akuntabilitas dari tiap unit jelas, tidak ada tumpang tindih (efektif dan efisien);

- Mencerminkan hubungan dan kaitan antar unit, hubungan dengan SKPD lain, serta pola kemitraan dengan lembaga swasta dan swadaya masyarakat; dan
- Mencakup tingkatan organisasi yang perlu diperbaiki, misalkan unit pelayanan (*service point*) tingkat paling bawah yang berhubungan langsung dengan pengguna jasa (misalkan unit rawat inap di Puskesmas); (b) tingkat pusat pelayanan (misalkan Puskesmas); dan (c) lembaga pendukung (SKPD) dari pusat/unit pelayanan tersebut (misalkan Dinas Kesehatan).

Unit pelaksana pelayanan di atas tidak dapat berfungsi kalau tidak ada dukungan yang kuat dari SKPD induknya, serta dari instansi-instansi lain yang terkait dan ikut memasok sumber daya yang diperlukan.

Kelancaran hubungan antara unit pelaksana dengan lembaga-lembaga pendukungnya tersebut sangatlah menentukan, agar dukungan dan pasokan dapat diterima tepat waktu (*"just-in-time"*), agar unit pelaksana dapat melayani para pelanggan atau masyarakat dengan baik.

Pembagian tugas diantara lembaga pendukung tersebut juga perlu mengidentifikasi kewenangan masing-masing, apakah sebagai: pengambil keputusan, regulator, perencana, koordinator, pemasok (pemasok informasi, penyandang dana, penyedia orang, dst), penyalur/distributor, penghubung, pelaksana, pelaksana pembantu, pengawas dan penilai (evaluator).

Memperhatikan aspek kewenangan tersebut penting, karena selain peran dalam aspek fungsional, tiap lembaga/instansi tentunya perlu ditempatkan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki, supaya tidak terjadi tumpang tindih tanggung jawab. Pengaturan tersebut juga untuk menghindari kecemburuan ataupun konflik kepentingan antar lembaga/unit.

Di Kota Tebing Tinggi dibentuk pusat pelayanan UMKM atau Klinik Usaha "KLIBI", yang meliputi perumusan Visi, Misi, penyusunan struktur organisasi, pembagian fungsi, diskripsi tugas masing-masing, dan pola hubungan dengan institusi lainnya.

Hal serupa juga dilakukan di Kota Palopo, Kabupaten Jeneponto, Soppeng. Sedang di Kabupaten Jepara, diterapkan untuk pembentukan organisasi yang lebih kompleks, yaitu Jepara Trade & Tourism Center (JTTC).

2. Perbaiki Prosedur

Tujuan perbaikan prosedur di dalam organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas proses pelayanan, serta tujuan pemerataan pelayanan. Ini menyangkut daya/sikap tanggap, akuntabilitas, dan transparansi. Kriteria penyelenggaraan pelayanan yang baik, sesuai ***Kepmenpan No. 25 tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah*** meliputi: kesederhanaan, kejelasan, kepastian dan ketepatan waktu, akurasi, tidak diskriminatif, bertanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kejujuran, kecermatan, kedisiplinan, kesopanan, keramahan, keamanan, serta kenyamanan. Prosedur penyediaan pelayanan dapat dibedakan atas dua proses utama, yaitu: (a) Proses penyajian pelayanan pada unit pelayanan (*service point*); (b) Proses pendukung unit pelayanan tersebut.

Unit pelayanan (*service point*) - dimana pengguna jasa pelayanan (masyarakat) mendapat pelayanan. Prosedur menyangkut saat pengguna jasa datang atau bertemu petugas (loket), menyampaikan kebutuhan dan menyerahkan persyaratan yang dibutuhkan, hingga mereka memperoleh pelayanan jasa atau barang. Untuk menjamin pelayanan yang "***cepat, mudah***

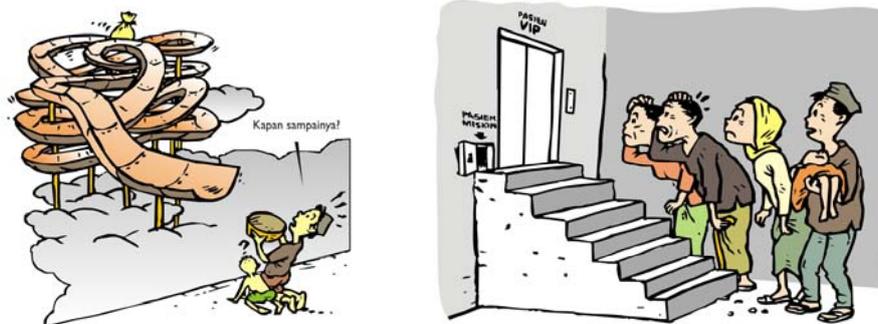
dan terjangkau” diperlukan prosedur yang efisien, jelas, tidak berbelit-belit dan mudah diikuti atau dipenuhi oleh pengguna jasa.

Pendukung unit pelayanan – yang memberikan dukungan sumber daya, informasi, keputusan, pedoman dari dinas (SKPD) terkait, juga lembaga-lembaga non pemerintah. Untuk kelancaran pelayanan, maka diperlukan kejelasan prosedur kerjasama antar lembaga. Masing-masing bertanggung jawab apa, kewenangannya apa?

Pada umumnya setiap SKPD sudah mempunyai prosedur pelayanan untuk setiap pelayanan yang menjadi urusan wajibnya. Namun sesuai perkembangan dan tuntutan masyarakat tentunya perlu selalu disesuaikan dan ditingkatkan. Sama halnya dengan kerjasama antar SKPD karena kelembagaan pemerintah daerah bisa berubah dari waktu ke waktu. Untuk itu perlu penyusunan kembali prosedur pelayanan dan sistem pendukungnya yang melibatkan beberapa SKPD dan lembaga di luar pemerintah daerah.

Gambar 2.2

Prosedur yang Berbelit dan Tidak Transparan



Dalam penyempurnaan prosedur tersebut, tindakan yang sering dilakukan adalah: *abolish, combine, simplify, decentralize* (ACSD). Yaitu: Apakah suatu proses bisa dihapus (*abolish*) saja, atau lebih baik digabung (*combine*) antar beberapa proses, atau hanya perlu disederhanakan (*simplify*), atau dalam beberapa kasus banyak kegiatan yang sifatnya teknis yang bisa didesentralisasikan kepada pelaksana, tidak harus oleh kepala SKPD, apalagi Bupati.

Sebagai hasil pembenahan prosedur, perlu digambarkan prosedur dan arus keputusan, informasi, uang, barang, dalam mata rantai penyajian pelayanan dan kegiatan-kegiatan pendukungnya. Dengan demikian akan tampak secara visual prosedur (*flow diagram*) yang dituju, dibandingkan dengan yang ada sekarang, dan bagaimana tahapan perbaikannya. Dengan diagram yang secara visual menggambarkan mata rantai prosedur tersebut maka pekerjaan peningkatan pelayanan akan menjadi jelas, mudah dimengerti para partisipan yang awam sekalipun.

Sebagaimana disinggung di depan, kajian prosedur ini merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan dari kajian organisasi, personil, dan kebijakan, yang diuraikan pada bab ini.

3. Perbaikan Personil

Harapan dari setiap anggota masyarakat atas pelayanan publik yang baik seringkali terkendala ketidak-siapan personil. Sebagaimana keluhan umum masyarakat: *Personil yang melayani dan pendukungnya tidak profesional, tidak mengerti apa yang harus dilakukan; tidak melayani tapi bersikap sebagai “penguasa”*. Oleh karena itu, disamping membahas tentang upaya perbaikan aspek organisasi dan prosedur, maka yang tidak dapat dipisahkan dari keduanya adalah aspek

personil, atau sumber daya manusia. Tujuannya adalah pengembangan personil dalam manajemen pelayanan agar kompetensi mereka sesuai dengan posisi-posisi, peran dan persyaratan baru dalam organisasi dan prosedur pelayanan. Sesuai tujuan tersebut, maka perlu adanya:

- Matriks daftar jabatan dan fungsi personil sesuai struktur organisasi dan pembagian fungsinya.
- Usulan rekrutmen atau pengembangan kemampuan personil yang ada untuk mengisi jabatan / fungsi yang disarankan dalam pengembangan organisasi pelayanan.
- Sistem rekrutmen yang profesional, transparan, dan obyektif (*fit-and-proper test*)
- Program pelatihan/pemagangan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi / keahlian / keterampilan / sikap tersebut.
- Matriks pelatihan tentang: apa, bagi siapa, kapan, sesuai dengan strategi dan prioritas pengembangan personil.

Gambar 2.3

Personil yang Belum Melayani Masyarakat



Pengembangan personil difokuskan kepada aspek *rekrutmen*, *kompetensi*, dan *insentif* sebagai berikut:

Rekrutmen - Ada dua alternatif untuk memperoleh personil yang dibutuhkan: direkrut dari luar, atau diangkat dari personil Pemda yang ada. Namun keduanya tetap harus melalui seleksi dari beberapa calon, atas dasar kriteria profesionalisme yang disepakati bersama. Bagian ini merupakan tahap yang rawan, karena seringkali ada tekanan dari berbagai pihak untuk menempatkan orangnya. Kriteria yang digunakan untuk menilai calon, sebaiknya mencakup Pengetahuan – Keterampilan – Sikap (*attitude*). Selain profesional dalam arti pengetahuan dan keterampilan, tapi juga punya sikap melayani masyarakat. Sesuai dengan tuntutan “pelayanan prima”.

Rekrutmen staf untuk Klinik Usaha Tebing Tinggi, sebagai contoh, dilaksanakan secara terbuka, sesuai arahan Walikota agar direkrut dari luar birokrasi pemerintah kota. Proses rekrutmen dilakukan secara terbuka, calon dijangkau melalui iklan di koran lokal. Bagi calon yang memenuhi syarat administrasi dilakukan proses "fit and proper test", yaitu serangkaian tes psikologi, tes kemampuan dan wawancara (*interview*). Kriteria yang digunakan untuk rekrutmen ini disepakati melalui proses partisipatif bersama stakeholders, sedang tes pengetahuan dan psikologi dilaksanakan lembaga independen yaitu konsultan psikologi dari Universitas Sumatera Utara. Pihak Pemerintah Kota Tebing Tinggi dan pemangku kepentingan hanya terlibat pada tahap akhir setelah calon terseleksi (*short-list*). Proses rekrutmen secara independen ini juga diterapkan antara lain di Kota Palopo.

Pengembangan kompetensi - Dengan mengetahui kebutuhan akan peningkatan kompetensi, selanjutnya dapat disusun program peningkatan kompetensi personil sebagaimana tabel di bawah ini. Program pelatihan, mungkin perlu juga pemagangan, tentunya dilakukan bertahap sesuai dengan penjadwalan dan ketersediaan. Jika mengirim banyak personil dalam waktu pendek masih belum bisa dilakukan, dapat dilakukan *up-grading* dasar untuk semua personil, agar setidaknya setiap personil punya pemahaman dan visi bersama atas perbaikan sistem pelayanan yang dilakukan. Hal ini penting, karena salah satu syarat kunci peningkatan pelayanan publik adalah perubahan "*mind-set*" para personil yang terlibat.

Pengembangan kompetensi dilakukan pada Klinik Usaha Tebing Tinggi untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan antara lain dengan pelatihan. Pelatihan yang telah dilakukan khususnya dalam Manajemen dan Kewira-usahaan. Supervisi kompetensi juga dilakukan melalui kerja sama dengan lembaga klinik usaha CIKAL dari Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.

Pengembangan kompetensi sejenis juga dilakukan oleh Resource Development Center (RDC) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Pengurus dan personil RDC secara bergantian selalu disertakan dalam pelatihan yang diberikan oleh program terkait (donor) yang bekerjasama dengan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Untuk meningkatkan kapasitas mitra penyedia layanan (*service providers*) sejauh ada kesempatan juga diikuti sertakan dalam pelatihan/ lokakarya.

Insentif - Selanjutnya yang perlu dipikirkan adalah mengenai *reward* atau imbalan bagi personil yang berprestasi, inovatif dan mendukung peningkatan pelayanan. Imbalan tidak selalu berarti materi, walaupun pada saat ini hal itu yang paling diharapkan. Imbalan berupa poin penilaian yang berarti bagi karier atau kenaikan pangkatnya, atau kemudahan-kemudahan tertentu yang bisa diberikan, misalnya kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau seminar ke Jakarta, dst. *Reward* ini penting untuk memotivasi, dan sebisa mungkin ditunjukkan secara demonstratif.

Sebagaimana disinggung di depan, kajian personil ini merupakan aspek yang tidak dapat dipisahkan dari kajian organisasi, prosedur, dan kebijakan, yang diuraikan pada bab ini.

Penerapan insentif dapat berupa kepercayaan, sebagai contoh di Kabupaten Jepara, seorang pengelola *Jepara Trade & Tourism Center* (JTTC), karena dedikasi dan kreativitasnya mendapatkan kepercayaan dari Pemerintah Kabupaten untuk mengorganisir misi pemasaran (promosi, pameran) produk kerajinan dan obyek wisata daerah Jepara ke berbagai kota besar di Indonesia.

4. Perbaiki Peraturan (Kebijakan)

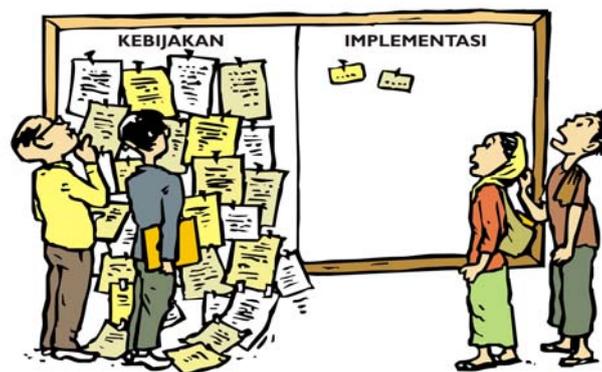
Bagaimanapun baiknya desain organisasi, prosedur dan program peningkatan personil, tanpa dikuatkan oleh kebijakan -baik itu berupa peraturan daerah, peraturan bupati, atau keputusan bupati/walikota- maka akan sulit dilaksanakan. Selain itu, kebijakan pemerintah nasional atau daerah seringkali tidak dapat dilaksanakan di lapangan, karena tidak dilengkapi dengan perangkat peraturan atau pedoman pelaksanaan di tingkat daerah. Kebijakan formal ini membantu untuk menjamin komitmen pemerintah daerah, sehingga misalnya dengan pergantian kepala daerah sekalipun program yang telah disepakati masih akan dijalankan. Kajian kebijakan mencakup tiga tahapan:

- Mempelajari kebijakan daerah (peraturan daerah, surat keputusan, pedoman teknis dan lainnya) yang ada untuk mendukung peningkatan manajemen pelayanan, termasuk merekomendasi perbaikannya kalau ada yang saling bertentangan di antaranya.
- Mengusulkan rancangan kebijakan baru atau perbaikan dari yang ada dalam upaya peningkatan pelayanan publik berkaitan dengan organisasi, prosedur, dan personil pelayanan.
- Memperkenalkan pendekatan yang lebih partisipatif agar perumusannya melibatkan aspirasi para pemangku kepentingan pelayanan (*stakeholders*), dan dalam pelaksanaannya ada pengawasan dari *stakeholders* pelayanan yang sama.

Sesuai tujuan tersebut, maka sasaran yang akan dicapai adalah adanya rekomendasi penyempurnaan atau kelengkapan kebijakan (peraturan, SK, pedoman teknis, dan lainnya) yang mendukung perbaikan manajemen pelayanan dan memberikan dasar hukum bagi pelaksanaannya.

Gambar 2.4

Kesenjangan Kebijakan dengan Implementasi



RIA (regulatory impact assessment) - Salah satu pendekatan yang digunakan untuk menganalisis kebijakan dalam menerapkan inovasi peningkatan pelayanan publik **RIA** meliputi proses:

- Identifikasi persoalan yang akan diatasi (melalui penerbitan regulasi tsb).
- Identifikasi tujuan dan sasaran perbaikan (penerbitan regulasi tsb).

- Identifikasi tindakan-tindakan alternatif yang diusulkan (termasuk yang sifatnya regulasi dan non regulasi).
- Analisis biaya/manfaat tindakan/inovasi.
- Seleksi alternatif tindakan yang lebih bermanfaat, dan relatif kecil risiko dampaknya.
- Konsultasi publik.
- Strategi implementasi.
- Penyusunan laporan.

Di samping proses teknis ini, untuk mendukung proses persetujuan atas perubahan manajemen untuk peningkatan pelayanan ini tentu diperlukan pendekatan-pendekatan lain agar lebih mudah dicapai persetujuan dari tiap kelompok kepentingan, terutama pengambil keputusan. Pendekatan yang dapat dipergunakan untuk meng-*goal*-kan usulan regulasi perbaikan pelayanan ini antara lain bisa melalui *lobby* atau kontak-kontak sejak awal dengan Bupati/Walikota, juga anggota DPRD dari Komisi terkait.

Salah satu contoh perumusan dan penyepakatan kebijakan dalam peningkatan pelayanan ialah kebijakan tentang pembiayaan mikro bagi UMKMd Kota Kediri. Bagaimana proses penganggaran dan pengalokasian kredit mikro yang transparan dan akuntabel.

Melalui proses partisipatif dengan pemangku kepentingan, legal drafting dan proses dengan DPRD berhasil disepakati *Peraturan Daerah Nomor 19 tahun 2007 tentang Penyertaan Modal melalui Program Pemberdayaan kepada Koperasi dan UMKM*. Dengan adanya Perda tersebut dimungkinkan alokasi APBD untuk kredit mikro.

Selanjutnya untuk menjamin proses pengelolaan dan penyaluran yang transparan, yang melibatkan adanya tim verifikasi dan prosedur yang efisien dan difahami masyarakat telah disusun prosedur dan organisasi penyelenggaraannya, yang dikukuhkan dengan *Peraturan Walikota Nomor 20 tahun 2007 tentang Pedoman Pelaksanaan Penyertaan Modal Melalui Program Pemberdayaan kepada Koperasi, dan UMKM*. Khusus mengenai organisasi dan fungsi Tim Verifikasi telah pula disusun *Keputusan Walikota 721/2007 tentang Tim Verifikasi Program Pemberdayaan kepada Koperasi, dan UMKM*.

Pada tahapan selanjutnya disepakati untuk lebih meningkatkan efektivitas pelayanan kredit, pembinaan dan penagihan, dikembangkan kerja sama dengan Bank Perkreditan Rakyat. Untuk itu telah disepakati *Perjanjian kerjasama antara Pemerintah Kota Kediri dengan PD.BPR Kota Kediri Nomor 050/8/419.12/2007 Nomor 3713/BPR-KOTA/2007 tentang Pelaksanaan Penyertaan Modal Pemkot Kediri melalui Program Pemberdayaan kepada Koperasi dan UMKM*.

Diagnostik

Pada Lampiran-2 terdapat satu perangkat diagnostik yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi secara dini permasalahan manajemen pelayanan. Diagnostik yang berupa daftar pertanyaan itu menyangkut proses-proses dalam penyiapan dan distribusi pelayanan, serta kesiapan tiap komponen manajemen yaitu: kesiapan organisasi, prosedur, personil, peraturan/kebijakan pendukungnya.

BAB III

Peningkatan Kinerja Manajemen Pelayanan Publik

Pada Bab sebelumnya telah diuraikan tentang sistem manajemen pelayanan publik, terutama pengenalan atas alur proses pelayanan (*service delivery flow*), dan empat komponen manajemen: prosedur, personil, peraturan/kebijakan, organisasi (3PO). Selanjutnya Bab *Ketiga* ini membahas metoda **Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan (STPP)** atau *Service Improvement Action Planning (SLAP)* yang mencakup tujuh tahapan dengan berbagai perangkat analisis untuk perbaikan kinerja manajemen pelayanan publik.

Tujuan STPP secara umum adalah untuk meningkatkan kinerja penyiapan, penyaluran dan penyajian pelayanan publik agar dapat diterima oleh seluruh kelompok sasaran (*target group*) dengan **cepat, mudah, tepat, merata, sesuai kebutuhan, terjangkau, dan murah**.

Proses penyusunan STPP ini meliputi tujuh tahapan utama, yang diuraikan pada Diagram di halaman berikut. Pada intinya tahapan penyusunan STPP ini terdiri dari tujuh langkah pokok:

1. Tahap Persiapan dan Pengenalan STPP (Apa itu STPP).
2. Tahap Pengenalan Isu Utama Pelayanan.
3. Tahap Analisis Kebutuhan.
4. Tahap Analisis Peningkatan Pelayanan.
5. Tahap Perumusan Skema Tindakan.
6. Tahap Pengawasan Pelaksanaan.
7. Tahap Monitoring dan Evaluasi.

Tahap Kesatu, merupakan tahap pengenalan atau penyadaran pentingnya peningkatan manajemen publik dan STPP ini sendiri kepada pemerintah daerah dan pemangku kepentingan, termasuk juga analisis siapa pemangku kepentingan. Dan, memilih pelayanan apa yang akan diprioritaskan untuk ditingkatkan dari sekian banyak jenis pelayanan yang ada.

Tahap Kedua, merumuskan isu utama pelayanan yang telah dipilih. Juga melakukan kajian atas informasi kondisi pelayanan, kepuasan masyarakat, dan kondisi manajemen unit pelayanan itu sendiri. Disamping itu dikaji juga berbagai peraturan/perundangan terkait dengan fungsi unit pelayanan tersebut.

Tahap Ketiga, melakukan analisis kesenjangan pelayanan dibandingkan dengan kebutuhan masyarakat kelompok sasarannya. Juga analisis terhadap kondisi manajemennya, dari aspek alur proses-proses pelayanan, maupun keefektifan perangkat organisasi, prosedur, personil dan peraturan dan kebijakan pendukungnya.

Tahap Keempat, melakukan analisis peningkatan kinerja pelayanan, yang terdiri dari: (1) Peningkatan kapasitas pelayanan untuk mencapai target standar; (2) Analisis tindakan perbaikan pelayanan; (3) Rancangan perbaikan prosedur; (4) Rancangan peningkatan efektivitas organisasi; (5) Rancangan pengembangan kemampuan personil; (6) Pengembangan kebijakan; (7) Prioritisasi tindakan peningkatan pelayanan.

Tahap Kelima, perumusan skema tindakan peningkatan pelayanan, menyangkut integrasi hasil sebelumnya sebagai rancangan peningkatan efektivitas dan kapasitas manajemen pelayanan, penyusunan draf STPP dan proses penyepakatan atau pengesahannya. Metoda STPP mencakup berbagai perangkat analisis yang lazim digunakan untuk pemecahan masalah dan pencarian solusi (*problem-solving and decision-making*), diantaranya *Appreciative Inquiry (AI)* yang menggunakan analisis Kekuatan, Peluang, Aspirasi dan Hasil (*SOAR*), diagram tulang ikan (*fishbone diagram*), dan *SMART Logframe*.

Tahap Keenam, menyangkut pengawalan pelaksanaan STPP agar betul-betul dilaksanakan di lapangan. Ini menyangkut penyisipan STPP ke dalam Renstra, Renja dan RKA SKPD, serta pelaksanaan tindakan peningkatan kinerja pelayanan.

Tahap Ketujuh, sebagai tahap terakhir yaitu melakukan monitoring dan evaluasi, serta replikasi proses peningkatan kinerja manajemen pelayanan terhadap unit pelayanan yang lain.

Di bawah ini akan diuraikan mengenai pokok-pokok bahasan sesuai prosedur Tujuh Tahap STPP, namun ringkasan pokok-pokoknya saja yang secara langsung berkaitan dengan peningkatan kinerja manajemen pelayanan. Untuk versi yang lengkap STPP ini terdapat modul fasilitasi tersendiri.

Tahap Kesatu & Kedua: Persiapan dan Pengenalan STPP

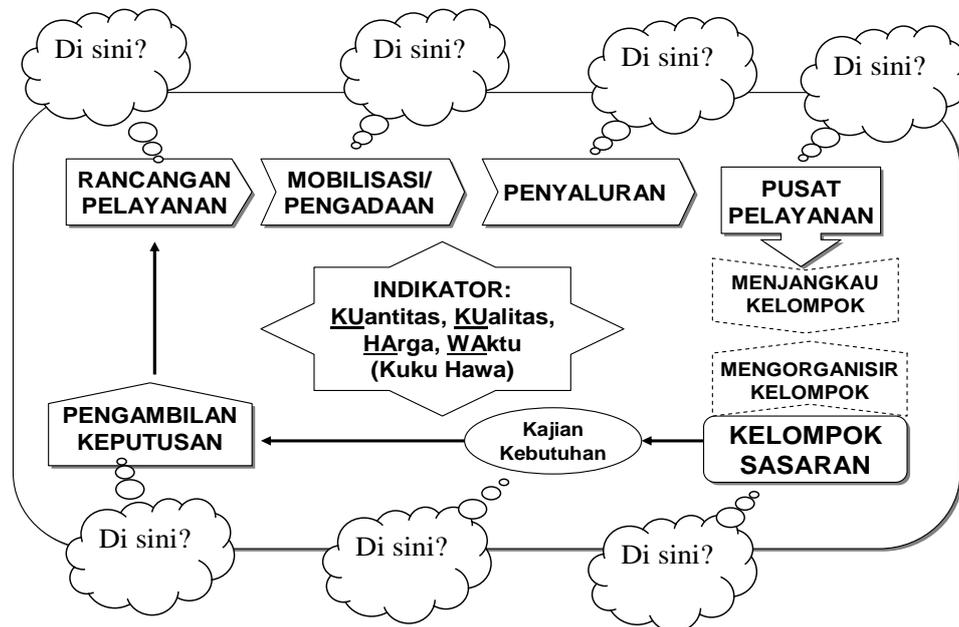
Tahap Kesatu, sebagaimana dijelaskan singkat di atas merupakan tahap pengenalan STPP kepada pemerintah daerah dan pemangku kepentingan, serta memilih bidang pelayanan atau unit pelayanan mana yang akan ditingkatkan kinerja manajemennya, sehingga tidak perlu diuraikan lebih jauh di sini. Hanya perlu dicatat bahwa STPP ini lebih efektif kalau diterapkan pada bidang pelayanan yang spesifik. Misalnya urusan kesehatan, itu masih terlalu luas, sehingga perlu dipilih bidang atau aspek apanya yang mau ditingkatkan, apakah: program Jamkesmasnya, promosi kesehatannya, manajemen Puskesmasnya, dst.

Tahap Kedua, seperti tahap sebelumnya, juga masih merupakan pengenalan awal permasalahan dari bidang layanan yang akan ditingkatkan kinerjanya, sehingga tidak perlu dibahas khusus disini, karena rincian informasi apa yang perlu dikumpulkan dan dipelajari telah diuraikan pada buku Panduan Fasilitasi STPP.

Tahap Ketiga - Alternatif *Locus* Perbaikan Pelayanan

Pada Bab 2 telah dibahas mengenai alur sistem distribusi pelayanan (*service delivery flow*) yang menggambarkan seluruh proses-proses pelayanan, mulai dari penetapan kelompok sasaran, *assessment* kebutuhan, pengadaan/mobilisasi, penyeluran dan manajemen titik pelayanan. Maka untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pelayanan perlu dianalisis dulu, pada proses mana persoalan manajemen pelayanan itu terjadi. Diagram berikut menjelaskan proses-proses mana kemungkinan mengalami masalah sehingga perlu diprioritaskan perbaikannya.

Diagram 3.1

ANALISIS: Dimana masalah pengelolaan pelayanan?

Dua pilihan alternatif peningkatan efektivitas manajemen pelayanan:

- **Perbaikan/peningkatan pada lembaga (SKPD)** yang berfungsi menyelenggarakan pelayanan, melalui perbaikan 3PO-nya, apakah sebagian atau semuanya?
- **Pengembangan Unit/Pusat Pelayanan (*Service Point*)** sebagai unit pelayanan terintegrasi, misal:
 - Pengelola Jamkesda,
 - Pusat Pelayanan UMKM, dll.

Pada pembahasan selanjutnya akan dirumuskan lebih spesifik dan rinci tindakan-tindakan perbaikan manajemen pelayanan yang perlu dilakukan, yang meliputi aspek/komponen perbaikan yang meliputi 3PO di atas. Tentunya itu dilakukan setelah melalui proses analisis persoalan yang diuraikan berikut ini.

Tahap Keempat - Analisis (Persoalan dan Keberhasilan) Manajemen Pelayanan

Setelah locus masalahnya ditemukan, atau telah dipilih proses mana yang akan diprioritaskan, selanjutnya ialah menganalisis lebih jauh permasalahan pada proses tersebut. Ini dilakukan dengan analisis persoalan yang dijelaskan langkah-langkahnya. Namun kita sebaiknya tidak melihat persoalannya saja, karena umumnya sudah banyak pula yang dilakukan oleh pengelolanya. Keberhasilan-keberhasilan tersebut diuraikan secara apresiatif sejajar dengan analisis persoalannya.

1. Secara umum persoalan atau masalah apa yang **dirasakan** oleh masyarakat terkait pelayanan (tersebut).
2. Menstrukturkan persoalan dalam **kelompok-kelompok** persoalan.

3. Memfokuskan pada persoalan yang **strategis** (inti persoalan, berkaitan luas dengan persoalan lainnya).
4. Mendiskusikan **sebab-sebab** persoalan (gunakan kertas *metaplan*, yaitu kertas ukuran ½ A4 yang bisa ditempel).
5. Menyusun **hierarki** persoalan dan sebab-sebabnya.

Mengembangkan Visi Peningkatan Pelayanan Publik

Peningkatan kinerja manajemen pelayanan sesungguhnya bukan sekedar pemecahan masalah dari pelayanan yang sudah ada. Namun pandangan yang lebih jauh dalam peningkatan pelayanan memerlukan perspektif perubahan, dan visioner melihat ke depan. Boleh jadi bahwa sistem pelayanan di masa depan tidak lagi seperti yang ada sekarang, baik karena kemajuan teknologi (misalnya dulu pakai surat sekarang pakai email, SMS, dst.) atau cara pengorganisasiannya juga berbeda (dulu terpusat, sekarang *networking*, dan lainnya). Atau sebaliknya, karena pendekatannya lebih memberi kewenangan pada unit terbawah, di perdesaan, maka sistemnya juga berbeda.

Pendekatan pemecahan masalah di atas bermanfaat bagi penyelesaian persoalan tertentu yang menghambat kelancaran distribusi dan penyediaan pelayanan publik, yang berjangka pendek. Sedangkan untuk peningkatan pelayanan yang lebih baik, yang menyeluruh, perlu dikembangkan lagi dengan pendekatan yang lebih aspiratif. Manfaat dari pendekatan ini ialah lebih membawa *audience* atau para pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk menggali potensi-potensi yang dimiliki oleh organisasi/lembaga pelayanan, serta kondisi dan situasi yang bisa dilihat sebagai peluang bagi peningkatan pelayanan yang lebih baik. Analisis Kekuatan, Peluang, Aspirasi dan Hasil (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* atau *SOAR*) ("SOAR" = Menjelit) ini bisa digambarkan dalam Diagram di bawah ini.

Diagram 3.2

SOAR

TINJAUAN STRATEGIS	Strengths (Kekuatan)	Opportunities (Peluang)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apakah kita kerjakan dengan baik? ▪ Apakah aset (keunggulan) terbesar kita? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apakah peluang terbaik yang ada? ▪ Bagaimana kemitraan terbaik kita dengan yang lain?
PEMIKIRAN APRASITIF	Aspirations (Aspirasi)	Results (Hasil)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemana aspirasi kita menuju? ▪ Sprti apa kondisi masa depan yang kita inginkan? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apa hasil kita yang dapat diukur? ▪ Kita ingin dikenal (citra) sebagai apa?

Pertama adalah mengidentifikasi kekuatan-kekuatan, potensi, keberhasilan yang selama ini dimiliki dan dicapai oleh unit pelayanan yang sedang ditingkatkan kinerjanya. Pertanyaan yang bisa digunakan untuk menggali: Apa yang kita kerjakan dengan baik selama ini? Apa keunggulan terbesar yang terbangun di unit pelayanan ini?

Kedua, mengidentifikasi faktor-faktor peluang (eksternal) yang sebaiknya dimanfaatkan untuk mengembangkan pelayanan. Hal ini perlu optimisme dan kejelian untuk bisa melihat: Apa-apa peluang baik yang dapat dimanfaatkan? Termasuk dari mitra pelayanan, siapa saja mitra-mitra atau kemitraan yang dapat dijadikan peluang untuk diajak kerja sama meningkatkan pelayanan?

Ketiga, aspirasi ke depan, kondisi seperti apa yang kita inginkan, kita impikan sebagai kondisi terbaik dari unit pelayanan kita? Untuk menggali aspirasi ini perlu keberanian berfikir "keluar dari kotak" (*think out of the box*) untuk mengimpikan kondisi idaman yang diinginkan. Ini merupakan bagian penting dari pendekatan ini, yaitu untuk keluar dari kemelut, tidak terjebak pada kekurangan dan masalah yang ada. Banyak bukti menunjukkan, kalau suatu unit berani merumuskan tentang "kondisi idaman" yang diimpikannya, maka akan muncul dukungan dari berbagai pihak yang tidak diperkirakan sebelumnya.

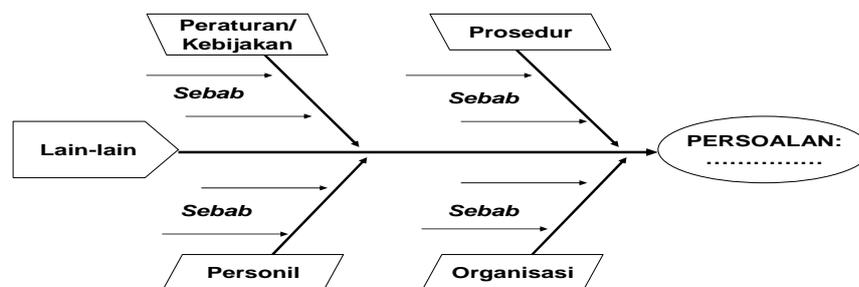
Keempat, merumuskan langkah-langkah tindakan menuju kepada "kondisi idaman" tersebut. Bagaimana bentuk konkrit dari kondisi dan kinerja pelayanan yang diidamkan tersebut. Mulai dari pertanyaan, unit ini ingin dikenal dengan "citra" seperti apa? (Unit Pelayanan terbaik? Penyedia pelayanan tercepat? dst). Jabarkan ukuran konkritnya (Mampu menjangkau seluruh wilayah? Memberikan pelayanan 100 pasien per hari? dst.)

Langkah-langkah *SOAR* yang tujuannya sebagai perangkat untuk melakukan diskusi sumbang saran tersebut selanjutnya dapat diformalkan dengan prosedur penyusunan visi dan skema tindakan ke depan.

Untuk memudahkan penggambaran secara visual, maka analisis persoalan tersebut dapat menggunakan diagram tulang ikan (*fish-bone diagram*) berikut. Pada diagram ini pertama ditulis "apa persoalan manajemen yang dijadikan fokus?" (misalnya: panjangnya antrian di Puskesmas). Selanjutnya, untuk mempercepat proses sumber atau sebab-sebab persoalan langsung dibedakan atas empat komponen 3PO, yaitu: Prosedur, Personil, *Policy* dan Organisasi. Dengan menggunakan kertas metaplan peserta diskusi dapat langsung menempelkannya opininya tentang "sebab persoalan" di komponen yang sesuai.

Diagram 3.3

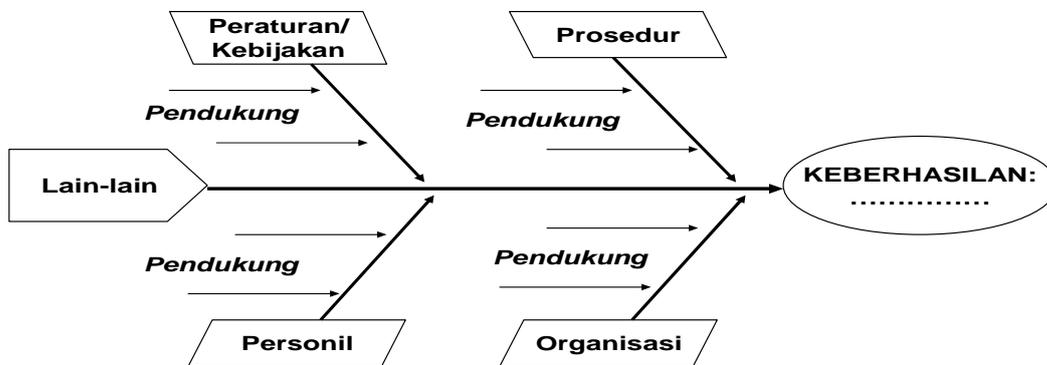
Analisis PERSOALAN Manajemen Pelayanan



Berikutnya, untuk mengimbangi analisis persoalan dan sebab-sebabnya tersebut perlu juga dilakukan analisis keberhasilan. Ini penting karena pada kenyataannya pengelola unit tersebut juga telah melakukan beberapa keberhasilan. Ini perlu diangkat untuk memberikan apresiasi dan membangun optimisme di antara mereka. Selain juga untuk menginventarisasi potensi-potensi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja manajemen pelayanan. Caranya adalah seperti analisis persoalan tetapi ujung dari diagram tulangnya adalah keberhasilan yang dianggap signifikan dan menentukan keberhasilan langkah perbaikan selanjutnya.

Diagram 3.4

Analisis KEBERHASILAN Manajemen Pelayanan



De ngan membandingkan diagram analisis persoalan dan analisis keberhasilan di atas, kemudian secara musyawarah ditentukan sebab-sebab mana yang dipilih sebagai "titik akupunktur", yang kalau diperbaiki akan berpengaruh luas kepada lainnya.

Tahap selanjutnya dirumuskan solusi yang akan diajukan dan alternatif tindakan untuk melaksanakan solusi tersebut. Analisis alternatif solusi ini menggunakan kerangka analisis faktor pendorong dan penghambat, sebagaimana dijelaskan dibawah ini.

Diagram 3.5

Perumusan Alternatif Tindakan Berdasar Faktor Pendorong dan Penghambat

Alternatif Solusi: Pelayanan

Faktor Pendorong	Faktor Penghambat
.....
Tindakan Perbaikan:	

Hasil dari analisis pendorong dan penghambat tersebut (baris terbawah dari tabel di atas) akan merupakan opsi tindakan yang sebaiknya dilakukan untuk mengadakan perbaikan manajemen pelayanan.

Tahap Kelima - Perumusan Skema Tindakan

Setelah dilakukan analisis identifikasi tindakan atau kegiatan-kegiatan untuk peningkatan kinerja pelayanan di atas, selanjutnya seluruh hasil identifikasi tersebut dijabarkan dalam tabel sebagaimana Tabel 3.1 di bawah ini. Pada diagram tersebut tampak bahwa kegiatan yang diusulkan dapat digolongkan kepada empat kategori komponen manajemen, yaitu prosedur, organisasi, personil dan peraturan/kebijakan agar ada dukungan kebijakan untuk penetapan dan pelaksanaan komponen kegiatan yang diusulkan.

Rangkuman Program Peningkatan Efektivitas Manajemen

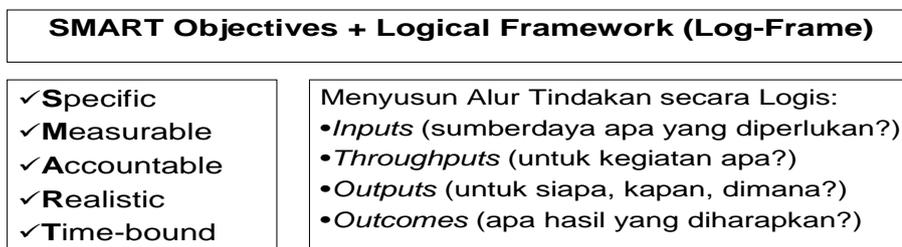
Service: Pusat Pelayanan(Contoh)		
KOMPONEN	REKOMENDASI	KELUARAN
PROSEDUR	<ul style="list-style-type: none"> •Penyusunan prosedur pelayanan •Peyusunan prosedur kerjasama pelayanan dengan mitra penyedia pelayanan •Penyederhanaan (<i>simplify</i>) proses •Pendelegasian (<i>decentralize</i>) ke kecamatan/desa, mitra 	Diagram Alur delivery pelayanan
ORGANISASI	<ul style="list-style-type: none"> •Penetapan fungsi dan kewenangan masing-masing •Perancangan struktur organisasi "unit pelayanan": diagram struktur, pola hubungan antar unit/jabatan (garis komando, arus komunikasi) •Perancangan kedudukan dan hubungan "unit pelayanan" dengan Unit/SKPD lain dalam struktur Pemda, dan lainnya. 	Struktur Organisasi Unit Pelayanan
PERSONIL	<ul style="list-style-type: none"> •Penyusunan training need assessment •Perancangan program pelatihan personil yang terlibat dalam pelayanan – baik yang teknis maupun manajerial – 	Desain program peningkatan kapasitas Personil
KEBIJAKAN (POLICY)	<ul style="list-style-type: none"> •Penyusunan draft naskah akademis; •Pembahasan dengan semua pihak terkait, •Perencanaan proses pengesahan Perda/SK 	Draft Perda/SK Bupati/Walikota

Untuk mempertajam tindakan-tindakan yang akan direkomendasikan dalam peningkatan kinerja manajemen pelayanan, dapat digunakan pendekatan kerangka logis menggunakan SMART-Logframe. Tujuan penggunaan kerangka logis ini juga agar visi, misi, tujuan, hasil, keluaran, proses/kegiatan, masukan bisa terumuskan secara sistematis dan konsisten. Sehingga dengan pendekatan ini sumber daya dapat dikelola lebih baik untuk mencapai tujuan.

SMART Objectives. Merupakan uraian tujuan yang terukur, yaitu jelas: *Specific* (spesifik), *Measurable* (terukur), *Accountable* (dapat dipertanggungjawabkan), *Realistic* (sesuai kondisi eksternal, internal), *Time bond* (ada batasan waktu atau jadwal yang jelas). Sedangkan **Logical framework** (disingkat **Logframe**), merupakan sistematika logis hubungan antara: *input* (masukan), *throughputs* (proses), *outputs* (keluaran) dan *outcomes* (hasil yang dituju). Hubungan antara *SMART Objectives* dengan *Logical Framework* tersebut dapat digambarkan pada diagram di bawah ini.

Diagram 3.6

Unsur-unsur Keberhasilan Manajemen Pelayanan



Dengan *SMART LogFrame* kita dapat:

- Mengetahui apa yang kita kerjakan.
- Mengetahui apa yang kita curahkan.
- Mengetahui dan mengevaluasi apa yang kita hasilkan.

Dengan *SMART LogFrame* kerja kita menjadi:

- Efektif (melakukan sesuatu yang tepat).
- Efisien (melakukannya secara tepat).

Dengan menggunakan *SMART Logframe* maka proses penyusunan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan (STPP), yang akan diuraikan pada sub-bab berikutnya, akan lebih mudah dilakukan dengan mengikuti sistematika sesuai diagram di bawah ini.

Tabel 3.2

Perumusan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan

JENIS PELAYANAN						
VISI	<i>(Isi tiap kotak)</i>					
MISI						
Hasil (<i>Outcome, Result</i>)	Keluaran (<i>Output, Target</i>)	Kegiatan (<i>Proses Throughput</i>)	Input Sumber daya			
			Dana	Orang	Sarana, Alat	Waktu
Hasil 1:	Keluaran 1.1	Kegiatan 1.1	Rp	Orang	Jenis, Unit	Hari
	Keluaran 1.n	Kegiatan 1.n	Rp	Orang	Jenis, Unit	Hari
Hasil 2:	Keluaran 2.1	Kegiatan 2.1	Rp	Orang	Jenis, Unit	Hari
	Keluaran 2.n	Kegiatan 2.n	Rp	Orang	Jenis, Unit	Hari

Sesuai dengan pembahasan sebelumnya, dari analisis *SOAR* dan Perumusan Tindakan telah diperoleh daftar program/kegiatan prioritas untuk perbaikan kinerja manajemen pelayanan.

Selanjutnya dengan menggunakan kerangka *SMART Logframe* dapat dijabarkan keseluruhan hasilnya dalam matriks *SMART Logframe* di bawah ini. Sebagaimana dilihat bentuk matriks ini, dengan kerangka *SMART Logframe* dapat diverifikasi keterkaitannya dengan dukungannya masukan (*inputs*) dan proses atau kegiatan terhadap keluaran (*outputs*), hasil (*outcomes*) yang diharapkan untuk dapat mencapai peningkatan kinerja sesuai Visi, Misi pelayanan publik yang telah dirumuskan. Dengan rincian ukuran **indikator kinerja** (masukan, keluaran, hasil) tersebut akan memudahkan nanti pelaksanaannya maupun **monitoring dan evaluasi** hasil yang dicapai.

Tabel 3.3

Matriks SMART Logframe

SMART LOGFRAME (Jika-Maka)	1	2A	2B	3	4	5
	Spesifik	Terukur		Akuntabel	Realistis	Waktu
	Produk, Service/Jasa	Lingkup, Volume, Standar	Capaian (Milestones)	Bukti	Asumsi, Manajemen Risiko	Jadwal Batas waktu
Manfaat, Hasil (<i>Outcome, Result</i>)		(Isi tiap kotak)				
Keluaran Yang - diserahkan Target						
Proses <i>Throughput</i> Kegiatan						
Input Sumber daya						

Untuk verifikasi hubungan antara program/kegiatan dengan indikator-indikator kinerja sesuai SMART - *Logframe*, dapat digunakan matrik di bawah ini. Pada matriks ini indikator-indikator SMART diletakkan horizontal, sedangkan urutan indikator *logical framework*: *inputs*, proses, outputs, *outcome* ditulis vertikal. Matrik verifikasi ini penting artinya dalam melakukan monitoring dan evaluasi dari pelaksanaan STPP.

Hierarki Indikator Kinerja

Indikator kinerja dapat diamati dan dinilai secara vertikal, yaitu mulai dari Visi, Misi, kemudian Hasil, Keluaran, Kegiatan dan Masukan. Atau dapat dikatakan sebagai proses deduktif. Tabel berikut ini menunjukkan hirarkhi dari indikator kinerja pelayanan dari Visi menurun sampai dengan Masukan.

Tabel 3.4

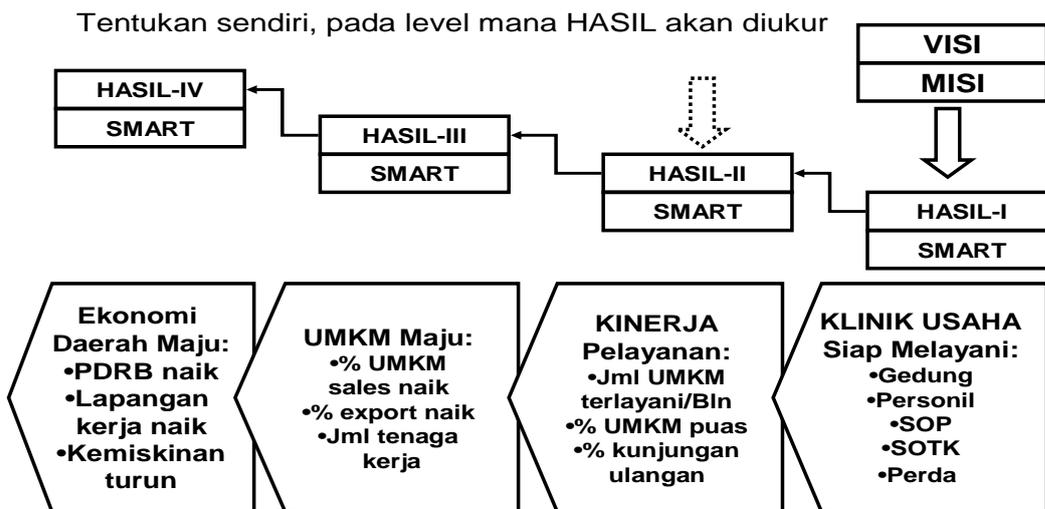
Hierarki Indikator Kinerja

UNIT:	KLINIK USAHA KABUPATEN METRO
VISI:	UKM Maju, Kabupaten Metro Sejahtera
MISI:	(1) <u>Mewujudkan pelayanan yang mudah, cepat, terjangkau dan profesional</u> ; (2) Mempercepat pertumbuhan UMKM; (3) Meningkatkan peran serta UMKM dalam pengembangan ekonomi masyarakat; (4) Mewujudkan pengusaha yang kreatif dan handal; (5)
HASIL (OUTCOME)	•KLINIK USAHA SIAP MELAYANI: (1) Gedung siap; (2) Personil siap kerja; (3) SOTK telah disyahkan; (4) SOP/prosedur telah diuji; (5) Perda KLINIK USAHA telah disyahkan; (6)
KELUARAN (OUTPUT)	
PROSES	
MASUKAN (INPUT)	

Dalam praktek ternyata hasil (*outcomes*) itu juga bisa berjenjang, sehingga ada hasil tingkat-1, tingkat-2, tingkat-3, tingkat-4, tapi sebaiknya jangan lebih dari itu. Untuk menjelaskan ini, diagram dan tabel berikut ini bisa menjelaskan dengan ilustrasi pelayanan pengembangan UMKM.

Diagram 3.7

Hierarki Hasil (Outcome)



Untuk lebih jelasnya, hierarki hasil tersebut dapat digambarkan dalam diagram di bawah ini, dengan ilustrasi unit pelayanan Klinik Usaha.

Tabel 3.5

Hierarki Hasil (Contoh)

UNIT:	KLINIK USAHA KABUPATEN METRO
VISI:	UKM Maju, Kabupaten Metro Sejahtera
MISI:	(1) Mewujudkan pelayanan yang mudah, cepat, terjangkau dan profesional; (2) Mempercepat pertumbuhan UMKM; (3) Meningkatkan peran serta UMKM dalam pengembangan ekonomi masyarakat; (4) Mewujudkan pengusaha yang kreatif dan handal; (5)
HASIL - IV	•Ekonomi Daerah Maju: (1) PDRB naik; (2) Lapangan kerja naik; (3) Kemiskinan turun
HASIL - III	•UMKM Maju: (1) % UMKM penjualannya naik; (2) % ekspor naik; (3) Jml tenaga kerja yang bekerja naik; (4)
HASIL - II	•KINERJA PELAYANAN Meningkat: (1) Jml UMKM terlayani/Bln naik; (2) % UMKM puas meningkat; (3) % kunjungan ulangan (<i>repeat order</i>) naik; (4)
HASIL - I	•KLINIK USAHA SIAP MELAYANI: (1) Gedung siap; (2) Personil siap kerja; (3) SOTK telah disahkan; (4) SOP/prosedur telah diuji; (5) Perda Klinik Usaha telah disahkan; (6)

Dengan menguraikan hasil (*outcomes*) secara berjenjang tersebut, akan memudahkan dalam mengevaluasi. Sampai di tingkat mana upaya perbaikan tersebut telah dilakukan.

Pada ilustrasi tersebut, apa yang bisa dicapai dengan pengembangan Klinik Usaha dalam rangka pengembangan UMKM ialah (**Hasil ke-1**), Klinik Usaha siap melayani, dengan indikator: (1) Gedung siap; (2) Personil siap kerja; (3) SOTK telah disahkan; (4) SOP/prosedur telah diuji; (5) Perda Klinik Usaha telah disahkan; dst.

Setelah Klinik Usaha tersebut beroperasi, kalau manajemennya baik pelayanan kepada UMKM meningkat, hasil ini akan diidentifikasi dengan **Hasil tingkat ke-2**. Dalam ilustrasi, indikator yang digunakan antara lain: KINERJA PELAYANAN Meningkat: (1) Jumlah UMKM terlayani/bulan naik; (2) Persentase (%) UMKM puas meningkat; (3) Persentase (%) kunjungan ulangan (*repeat order*) naik; dst.

Selanjutnya naik lagi kepada **Hasil tingkat ke-3**, setelah Klinik Usaha beroperasi dalam waktu tertentu dan unsur-unsur lain seperti perbankan, lembaga pendidikan, SKPD lain mendukung, kelompok klaster UMKM bekerja, maka UMKM di kota/kabupaten tersebut kian maju. Majunya UMKM ini dapat diamati dengan indikator kinerja, antara lain: (1) persentase (%) UMKM penjualannya naik; (2) Persentase (%) ekspor naik dibanding sebelumnya; (3) Jumlah tenaga kerja yang bekerja naik; dst.

Akhirnya, jika majunya UMKM di kota/kabupaten tersebut diiringi juga upaya-upaya lain dalam pengembangan ekonomi lokal/daerah, seperti perbaikan iklim usaha, kemudahan perijinan, bantuan permodalan, pembangunan sarana dan prasarana, serta hadirnya investor ke daerah tersebut, karena diyakinkan dengan tumbuhnya UMKM setempat. Maka ukuran kinerja dapat dilihat dengan indikator **Hasil tingkat ke-4**, yang dalam ilustrasi dicontohkan sebagai Ekonomi Daerah Maju, dengan indikator: (1) Angka PDRB naik; (2) Jumlah lapangan kerja naik; (3) Angka kemiskinan turun, dst.

-Hubungan Hasil, Keluaran, Kegiatan dan Masukan

Pertama perlu dijelaskan beda dan hubungan antara hasil (*outcomes*) dan keluaran (*outputs*). Dalam hal ini sering terjadi kerancuan sehingga menimbulkan kebingungan bagi penggunaannya. Paparan berikut ini kiranya dapat menjelaskan hubungan keduanya. Dalam contoh, setiap kegiatan menghasilkan keluaran, misalnya, untuk membangun sekolah dasar (SD) ada tiga **Kegiatan** utama, yaitu (1) Membangun gedung; (2) Merekrut guru; (3) Menyiapkan kurikulum. Masing-masing kegiatan itu membuahkan **Keluaran**, yaitu: (1) Gedung sebanyak 6 kelas; (2) Tersedianya guru yang kompeten sebanyak 6 orang; (3) Tersedianya kurikulum. Ketiga keluaran itu membuahkan **Hasil** berupa: Sekolah SD yang siap menampung 200 siswa pada Januari 2009. Jadi jelas bahwa kumpulan **Keluaran** itu membuahkan satu **Hasil** tersebut.

Diagram 3.8

Keluaran dan Hasil

- Perlu dibedakan, atau ada hirarkhi antara KELUARAN (*OUTPUT*) vs HASIL (*OUTCOME*)

Contoh sederhana:

- **KELUARAN:**
 - (1) Membangun gedung SD → *Gedung SD (6 kelas)*
 - (2) Merekrut guru → *Guru tersedia (6 orang)*
 - (3) Menyiapkan kurikulum → *Kurikulum SD siap*
- **HASIL:**
 - Gabungan (1+2+3) → *Sekolah SD siap menampung 200 orang siswa pada Januari 2009*

Selanjutnya, tabel berikut ini menunjukkan hubungan antara Hasil, Keluaran, Kegiatan dan Masukan yang diperlukan. Seharusnya hubungan tersebut bersifat vertikal, namun untuk sementara sebagai penjelasan digambarkan secara horizontal. Maksudnya ialah menggambarkan bahwa untuk membuahkan suatu Hasil bisa diperlukan beberapa Keluaran. Sedang untuk menciptakan suatu Keluaran juga diperlukan beberapa Kegiatan, dan tiap Kegiatan itu bisa membutuhkan beberapa Masukan. Keseluruhannya merupakan indikator yang akan dibutuhkan untuk menilai kinerja pelayanan, apakah sudah efektif dan efisien.

Tabel 3.6

Indikator Hasil, Keluaran dan Kegiatan

UNIT:	KLINIK USAHA KABUPATEN METRO		
VISI:	UKM Maju, Kabupaten Metro Sejahtera		
MISI:	(1) Mewujudkan pelayanan yang mudah, cepat, terjangkau dan profesional; (2) Mempercepat pertumbuhan UMKM; (3) Meningkatkan peran serta UMKM dalam pengembangan ekonomi masyarakat; (4) Mewujudkan pengusaha yang kreatif dan handal.		
HASIL (OUTCOME)	KELUARAN (OUTPUT)	KEGIATAN (PROCESS)	MASUKAN (INPUT)
KLINIK USAHA siap melayani UMKM	Perda disyahkan Walikota & DPRD	Penyusunan Draft Perda KLINUS	•Komitmen stakeholder •Dana
		Pengesyahan Perda KLINUS	•Komitmen stakeholder •Dana
	Semua personil siap kerja	Penyusunan kriteria Personil	•Komitmen stakeholder •Dana
		Recruitment	•Calon Manajer •Calon Staf
	Lainnya	Pelatihan	•Info Lembaga Pelatihan •Dana

Indikator Horizontal: SMART

Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, bahwa dalam evaluasi digunakan indikator yang SMART (*Specific, Measurable, Accountable, Realistic, Time bound*) atau Spesifik, Terukur, Akuntabel, Realistis dan Waktu/Jadwal jelas.

Perumusan Indikator-Indikator Kinerja yang SMART

Mengapa mengukur kinerja? Ada beberapa alasan mengapa dilakukan pengukuran kinerja, antara lain:

- Untuk mengetahui kegiatan dan upaya perbaikan yang bekerja
- Meningkatkan kinerja atas apa-apa yang bekerja
- Mengetahui upaya-upaya yang tidak bekerja
- Menghindari kesalahan yang berulang

Apa itu indikator kinerja? Indikator kinerja ialah hal-hal yang dapat dipakai untuk menunjukkan apakah suatu upaya itu berhasil atau gagal. Suatu atau serangkaian indikator bisa dijadikan patokan untuk menilai keberhasilan ataupun kegagalan.

Pertanyaan berikutnya ialah bagaimana menetapkan indikator yang baik, yang memenuhi ciri-ciri SMART di atas.. Beberapa contoh – apakah indikator-indikator ini sudah SMART?

- Contoh 1 – Pelayanan kesehatan telah meningkat tahun ini.
- Contoh 2 - Lebih banyak murid yang masuk sekolah tahun ini dibanding tahun sebelumnya.
- Contoh 3 - Kepuasan pelanggan pada Unit Pelayanan Terpadu meningkat 5% sejak tahun lalu.

Pada Contoh-1, dapat ditanyakan lagi: Spesifiknya pelayanan kesehatan yang mana? Apanya yang meningkat? Apa ukurannya (jumlah pasien yang dilayani, jumlah pasien yang sembuh)? Contoh-2, sudah lebih spesifik dengan menyebutkan murid sebagai indikator, namun masih belum menjawab pertanyaan berapa besar (jumlah, %) kenaikannya. Contoh-3, sudah lebih baik lagi karena menyebutkan secara spesifik unit yang diukur kinerjanya, juga apa yang diukur yaitu kepuasan pelanggan, serta ukuran kuantifikasinya (5%). Namun akan lebih baik kalau disebut secara spesifik indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan (pelayanan, waktu tunggu, tarif, dst).

Tabel 3.7
Contoh Indikator yang SMART atau tidak SMART

Pelayanan	Indikator yang SMART	Indikator yang Tidak SMART	Keterangan
Pelayanan Kredit Mikro	- % Peningkatan Jmlh UMKM yang mendapat kredit dari tahun lalu - % Penurunan ratio kredit bermasalah dari tahun lalu	- Meningkatnya jumlah nasabah - Meningkatnya kualitas pinjaman	Indikator mesti spesifik, terukur, ada pembandingan
Pelayanan Puskesmas	- % Peningkatan Jmlh Pasien yang berobat dari tahun lalu - % Peningkatan Jmlh Pasien yang puas dengan layanan dokter dari tahun lalu	- Meningkatnya jumlah pasien - Meningkatnya kepuasan pasien	Seperti di atas, lebih baik ditambah indikator “hasil”
Pelayanan PDAM	- Jumlah pelanggan meningkat x % dari tahun lalu - % Penurunan jumlah penunggak tagihan bulanan	- PDAM makin berkembang dari tahun lalu - Prestasi penagihan semakin baik	Seperti di atas
Pelayanan Sekolah	- Jumlah murid yang mendaftar meningkat x % dari tahun lalu - % Peningkatan Kelulusan Ujian Nasional dibanding rata-rata kota	- Meningkatnya minat kepada sekolah ini - Makin baiknya kualitas belajar-mengajar	Seperti di atas, bisa ditambah pembandingan perbandingan dengan rata-rata daerah ybs.

Maka selanjutnya indikator-indikator vertikal di atas dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator horizontal sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel SMART-*Logframe* berikut ini.

Dengan penjabaran indikator dari Hasil, Keluaran, Kegiatan, Masukan secara horizontal, maka akan lebih mudah untuk menilai dan melacak setiap keberhasilan ataupun hambatan yang terjadi dalam proses perbaikan pelayanan publik suatu Unit Pelayanan. Evaluasi dengan menggunakan Matrik SMART-*Logframe* ini bersifat utuh dan komprehensif.

Urutan langkah mulai dari penyusunan logika vertikal di atas, dilanjutkan dengan penjabarannya secara horizontal sebaiknya diikuti, karena pengalaman menunjukkan bahwa langkah acak ternyata menimbulkan kesulitan dalam pengisian atau identifikasi indikator kinerja yang memadai.

Kebanyakan kasus orang atau kelompok berfikir mulai dari Masukan yang tersedia. Ini sepiantas terkesan praktis dan realistis, karena berfikir berdasarkan sumber daya yang tersedia. Namun pola berfikir seperti ini tidak inspiratif dan aspiratif, sehingga hasilnya bukan perbaikan pelayanan, atau perubahan tetapi hanya melanjutkan *status quo*. Begitu juga pola berfikir yang

berdasarkan anggaran tahun lalu yang ditambah sekian persen, tidak menghasilkan perubahan, hanya menambah volume dari apa-apa yang sudah ada. Malah cenderung mengundang inefisiensi, karena membesarkan biaya untuk kegiatan yang lebih kurang sama.

Maka konsisten dengan pendekatan *SOAR*, sebaiknya dalam menerapkan perumusan indikator kinerja dan proses evaluasi ini disarankan untuk memulainya dengan menjangkau Visi lalu ditarik ke Misi, Hasil, Keluaran, Kegiatan/proses, dan Masukan. Pola pikir sebaliknya, yaitu dari bawah ke atas hanya digunakan untuk mengecek konsistensi Sebab-Akibat (Jika-Maka).

Maksudnya ialah untuk menekankan agar yang ditetapkan dan dijadikan pegangan adalah Visi, lalu dijabarkan Misi nya, lalu diidentifikasi Hasil-hasil yang diharapkan untuk mencapai Misi tersebut. Selanjutnya tiap Hasil itu dijabarkan membutuhkan Keluaran apa saja, berikutnya identifikasi Kegiatan apa saja yang diperlukan untuk mendapatkan Keluaran tersebut. Akhirnya dianalisis apa saja Masukan (*inputs*) yang diperlukan untuk melaksanakan Kegiatan-kegiatan itu. Penekanan ini penting karena kebiasaan selama ini adalah sebaliknya, mengidentifikasi Kegiatan dulu berdasarkan anggaran (masukan) yang tersedia, baru kemudian menentukan Keluaran, lalu Hasil yang diharapkan. Proses ini jelas terbalik, akibatnya proses penyusunan indikator *SMART-Logframe* ini menjadi formalitas saja, tidak membawa kepada peningkatan kinerja yang sesungguhnya.

Proses terbalik dari Masukan → Kegiatan → Keluaran → Hasil, hanya dilakukan untuk mengecek atau menguji konsistensi, yaitu untuk melihat apakah Masukan yang teridentifikasi memang mendukung Kegiatan, lalu apakah Kegiatan yang dirumuskan secara logis memang akan menghasilkan Keluaran, dan seterusnya dalam logika Sebab-Akibat (*jika* dilakukan ini *maka* akan menghasilkan itu).

Tabel 3.8

Matriks SMART Logframe (contoh)

SMART-Logframe	1	2A	2B	3	4	5
	Spesifik	Terukur		Akuntabel	Realistis	Waktu
	Produk, Jasa	Lingkup, Volume	Capaian (Milestone)	Bukti, Laporan	Asumsi, Manajemen Risiko	Jadwal, Batas Waktu
Hasil (Outcome)	Klinik Usaha siap operasi	Kapasitas layanan 20 UMKM/hari	80% terlayani puas	Angket diisi klien (UMKM)	Anggaran sesuai usulan	Maret 2009
Keluaran (Output) Yang - diserahkan	•Gedung siap	150 m2	100% siap pakai	Gedung, sertifikat	Persetujuan Walikota	Maret 2009
	•Struktur organisasi •Personil siap	•Tersusun •6 orang spt kriteria	•Disyahkan •Semua terekrut	•Dokumen •Kontrak	•Tdk ada penolakan pimpinan	Maret 2009
Kegiatan/ Proses	•Permohonan gedung	•Pengajuan ke 3 pihak	•Persetujuan	Surat persetujuan	Komitmen Walikota	Maret 2009
	•Workshop struktur org •Pasang iklan	•4 x w-shop •Iklan terpasang	•Draft jadi •Seleksi tuntas	•Laporan •Laporan	Tidak ada intervensi	Maret 2009
Masukan/ Input Sumber daya	•Dana	•Rp 100 juta	•100%	Laporan	Sesuai usulan	Maret 2009
	•Personil dilibatkan	•15 orang	•90% terlibat aktif	Laporan, time-sheet	Partisipan kompeten	Maret 2009

Selanjutnya perlu diperhatikan bahwa indikator Hasil (*outcome*) sesuai kriteria pemerintahan yang baik juga perlu dijabarkan dalam indikator aksesibilitas, transparansi dan akuntabilitas yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Tabel berikut ini menunjukkan contoh indikator-

indikator tersebut, yang tentunya perlu disesuaikan dan disepakati untuk tiap bidang pelayanan yang berbeda.

Tabel 3.9
Indikator Hasil Kualitatif dan Kuantitatif

Deskripsi Jasa: Fasilitas kredit jangka pendek bagi UMKM		
Indikator <u>Akses</u>	Indikator <u>Transparansi</u>	Indikator <u>Akuntabilitas</u>
Kuantitatif		
1. Pertumbuhan tahunan jumlah UMKM yang layak menerima kredit jangka pendek (#, %)	Kriteria kualifikasi penerima kredit diumumkan terbuka bagi calon pemohon kredit	Laporan tahunan ke publik jumlah UMKM yang layak menerima kredit
2. Pertumbuhan tahunan jumlah UMKM yang mengajukan kredit jangka pendek (#, %)	Daftar pemohon kredit yang telah mengajukan tersedia secara terbuka	Laporan tahunan ke publik jumlah UMKM yang telah mengajukan kredit
3. Pertumbuhan tahunan jumlah UMKM yang menerima kredit jangka pendek (#, %)	Jumlah tahunan UMKM yang komplain atas pelayanan kredit yang diterimanya	Laporan tahunan jumlah UMKM yang membayar kembali pinjamannya
Kualitatif		
4. Masyarakat (UMKM) punya akses tak terbatas untuk mendapatkan layanan konsumen untuk komplain	Komplain ditangani secara efektif dan efisien oleh personil yang berkualitas	Laporan tahunan tentang (%) komplain yang terselesaikan
5. Masyarakat (UMKM) punya akses penuh untuk jasa sistem informasi manajemen pelayanan	Data konsumen <i>up-to-date</i> , lengkap, benar dan tersedia	Laporan tahunan tentang kinerja sistem informasi manajemen pelayanan

Dengan menggabungkan indikator-indikator kinerja Hasil atau manfaat pelayanan yang mencakup tiga kriteria “**aksesibilitas, transparansi dan akuntabilitas**” tersebut, maka diperoleh tabel integrasi semua indikator sebagaimana tabel di bawah ini.

Dengan menggunakan tabel yang menyeluruh ini terbukti di lapangan para penggunanya memperoleh manfaat kemudahan dalam berfikir logis dan sistematis, dan memudahkannya dalam menjelaskan visi, misi, sasaran manfaat dan hasil dari peningkatan pelayanan publik. Sekaligus juga menunjukkan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran peningkatan pelayanan dari Unit Pelayanan atau SKPD tertentu.

Harus diakui bahwa dalam proses penyusunannya pertama dirasakan cukup rumit, karena tim penyusun atau partisipan diajak untuk berfikir runtut, secara vertikal dan horizontal. Terkadang terkesan bertele-tele, tapi itu terjadi di awal proses saja. Sekali sudah tersusun para penggunanya merasakan manfaatnya.

Misalnya partisipan di Kabupaten Jepara, mengaku bahwa setelah mengisi semua kegiatan yang sudah, sedang dan akan dilakukan, dia merasa takjub bahwa selama ini sudah banyak yang dilakukan oleh unit kerja mereka, yang hasil dan manfaatnya sudah dirasakan oleh masyarakat. Hanya karena tidak tercatat, mereka melupakannya. Mengetahui telah banyak upaya dan perubahan yang terjadi, jelas meningkatkan semangat dan optimisme mereka untuk melakukan inovasi dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat (dalam kasus tersebut UMKM).

Manfaat yang dirasakan dengan penggunaan matrik SMART-*Logframe* ini adalah pada saat penyusunan usulan kegiatan dan saat harus memantau perkembangan dan melaporkan hasil program/kegiatan peningkatan pelayanan pada unit atau SKPD tersebut.

Perubahan pola berpikir memulai rencana kegiatan dari sumber daya (*input*) yang ada, kepada memulai dari visi, juga merupakan tantangan tersendiri bagi pengguna SMART-*Logframe* ini. Tapi sekali lagi, sekali dimulai akan dirasakan manfaatnya, karena memulai berfikir dari visi dan sasaran mengundang kreativitas mereka untuk memobilisasi sumber daya lebih luas dari berbagai sumber, termasuk dari swasta dan masyarakat.

Tabel 3.10

Menggabungkan SMART + Logframe menjadi Mantriks

SMART	1	2A	2B	3	4	5
	Spesifik	Terukur		Akuntabel	Realistis	Waktu
LOGFRAME (Jika-Maka)	Definisi Produk Service/Jasa Pasar	Lingkup Volume Standar Biaya	Benchmarks Kinerja Sumber Data <i>Milestones</i>	Kompetensi Liabilitas Bukti Litigasi	Kelayakan Asumsi Risiko Jaminan SOAR	Jadwal Batas waktu pelaksanaan <i>Critical Path</i>
Hasil (<i>Outcome</i>)						
Keluaran (Output) <i>Yang - diserahkan</i>						
Kegiatan/ Proses						
Masukan/ Input Sumber daya						

Dalam menerapkan SMART-*Logframe* sebagai bagian dari STPP, gunakan indikator-indikator yang SMART untuk merancang kegiatan dan mengukur kinerja. Perlu ditekankan untuk hanya melakukan tindakan perbaikan yang bisa diukur. Dan, kegiatan pengukuran kinerja sebagai bagian dari skema tindakan. Proses perbaikan berkelanjutan (*continuous process improvement*) hanya mungkin jika prosesnya dapat diukur.

Hasil dari proses sistematis penyusunan STPP di atas akan dituangkan dalam tabel atau matriks STPP sebagaimana di bawah ini. Dengan deskripsi tabel ini akan jelas tiap kegiatan bagaimana volumenya, biaya/sumber daya yang dibutuhkan, keluarannya, hasilnya, siapa yang bertanggung jawab, kapan jadwal pelaksanaannya. Dengan tabel ini akan memudahkan para pengelola pelayanan dalam mengajukan anggaran, karena format tersebut sudah disesuaikan untuk usulan anggaran juga.

Tabel 3.11

**Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan
Bidang Pelayanan: Peningkatan Pelayanan**

Program/ Kegiatan	Unit	Biaya (juta)	Penang- gung Jawab	Keluaran	Jadwal Pelaksanaan				
					Kapan ?				
Prosedur (Layanan mudah, efektif, efisien dan murah)	Bagian/ unit apa ?	Rp ?	Siapa ?		Kapan ?				
1.		Rp ?	Siapa ?			Kapan ?			
2. ...		Rp ?	Siapa ?				Kapan ?		
3. ...		Rp ?	Siapa ?					Kapan ?	
4. ...									
5. ...									
6. ...									

Tahap Keenam - Langkah Pelaksanaan Tindakan Peningkatan Pelayanan

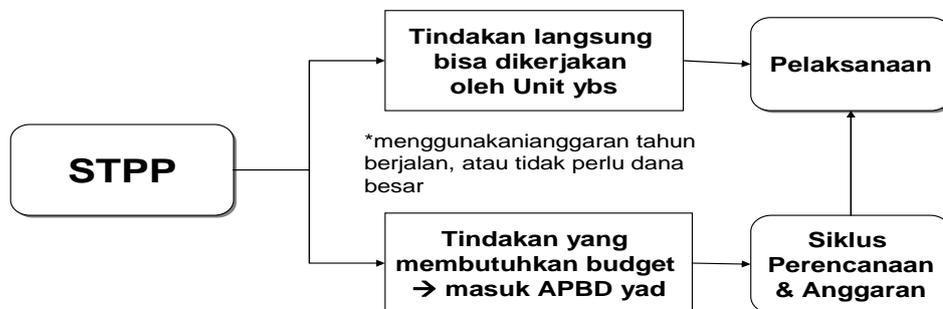
Pelaksanaan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan Publik (STPP) dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik, terdiri dari:

- Tindakan perbaikan prosedur, organisasi, personil yang bisa dilaksanakan secara langsung.
- Tindakan yang memerlukan anggaran (pengadaan, pembangunan/investasi), sehingga menunggu realisasi anggaran.

Dalam penyiapan pelaksanaan perbaikan pelayanan ini yang penting adalah kegiatan “persiapan” (*start-up*) agar skema tindakan betul-betul terlaksana.

Diagram 3.8

Pelaksanaan STPP



Pelaksanaan STPP Secara Langsung

- Dalam praktek Peningkatan Kinerja Manajemen Pelayanan Publik, ada beberapa tindakan yang dapat dilakukan secara langsung (tanpa menunggu anggaran tahun depan), misalnya:
 - Perbaikan prosedur tertentu.
 - Penataan organisasi terbatas.
 - Peningkatan kapasitas personil melalui magang.
 - Penyusunan kebijakan (SK atau Peraturan Bupati/Walikota, bahkan Perda – ini terjadi di beberapa daerah).
- Untuk itu yang diperlukan adalah Persiapan Tindakan Langsung.

Persiapan Tindakan Langsung

- Persiapan Tindakan Langsung ini menyangkut:
 - Perincian **Apa** yang akan dilakukan.
 - **Kapan** harus dilakukan (jadwal pelaksanaan), dan kapan harus siap/selesai.
 - **Siapa** penanggung jawabnya, Siapa yang membantu (tim dan anggotanya). Siapa yang menjadi kelompok sasaran yang diprioritaskan dalam perbaikan pelayanan tersebut.
- Perumusan Persiapan Tindakan Langsung (TL) ini kiatnya adalah:
 - Diawali kata “*Memastikan*”
 - Diakhiri kata “*.....paling lambat siap/ selesai tanggal.....*”
 - Contoh: “*Memastikan tersusunnya rancangan Perda paling lambat selesai tanggal 24 Maret 2009*”.
- Dalam penyiapan pelaksanaan perbaikan pelayanan hal yang penting lagi adalah kegiatan “persiapan” (*start-up*) agar skema tindakan betul-betul terlaksana.
- Kegiatan persiapan (*start-up*) menyangkut:
 - Pembentukan Organisasi pelaksana.
 - Sosialisasi dan penegasan awal dimulainya program/tindakan (*kick-off*). Hal ini penting agar perbaikan pelayanan menjadi suatu “gerakan” yang melibatkan partisipasi masyarakat.
 - Penjadwalan pertemuan, komunikasi antar pelaku, dan tindakan perbaikan yang dilakukan serta target dari setiap pertemuan/tindakan.
 - Sosialisasi hasil kemajuan dan pencapaian secara periodik.

Penyisipan Skema Tindakan ke dalam Siklus Perencanaan & Penganggaran

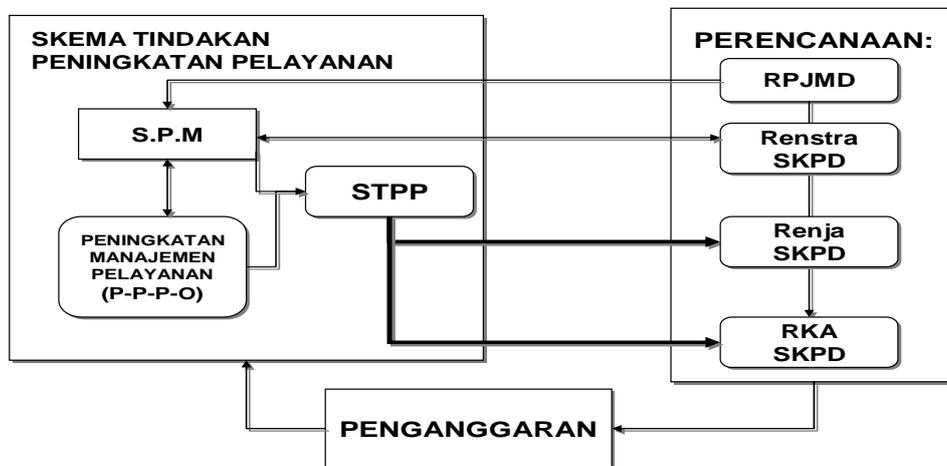
Sebetulnya STPP dimaksudkan untuk merumuskan kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam waktu satu tahun, atau dalam tahun anggaran yang berjalan. Namun demikian, tidak dapat dihindari adanya usulan kegiatan yang pelaksanaannya bisa multi tahun. Untuk itu maka perlu dibuat usulan penyisipan kedalam proses perencanaan dan penganggaran SKPD atau Pemda.

Terkait penyisipan ini, perlu juga dicek acuan program peningkatan kinerja manajemen pelayanan ini dalam dokumen RPJMD, juga Renstra SKPD dan Renja SKPD kalau sudah ada, kalau belum ada dokumennya justru kesempatan untuk memasukkan beberapa kegiatan dari STPP ke dalam Renja SKPD atau Renstra SKPD.

Hubungan antara STPP dengan beberapa dokumen resmi perencanaan penganggaran tersebut dapat dijelaskan dengan Diagram di bawah ini.

Diagram 3.9

STPP dalam “Perencanaan dan Penganggaran



Tindakan yang perlu dilakukan antara lain adalah: (1) Pengecekan kembali Tabel STPP, terutama kolom satuan masukan (*input*), kolom indikator keluaran (*output*) dan hasil (*outcome*) agar sesuai dengan format RKA-SKPD; (2) Sedapat mungkin sudah mencantumkan Kode Kegiatan anggaran, untuk memudahkan proses penyisipan tersebut.

Tahap Ketujuh – Monitoring dan Evaluasi

Sebagai salah satu bentuk monitoring ialah **Appraisal Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan (STPP)**, yang menguraikan tentang langkah-langkah dan indikator untuk memonitor suatu program peningkatan kinerja pelayanan tertentu.

Pembahasan dilanjutkan dengan menguraikan tentang salah satu bentuk evaluasi program peningkatan kinerja pelayanan yang diterapkan **Evaluasi STPP**, yang menggunakan perangkat *SMART-Logframe* sebagai kerangka sistematis yang juga telah digunakan untuk menyusun skema tindakan terpadu.

Pada Bab ini juga diuraikan tentang beberapa perangkat (*tools*) yang dapat digunakan untuk melaksanakan monitoring dan evaluasi, yang intinya ialah bagaimana menangkap aspirasi kebutuhan publik dan memperoleh umpan balik atas kinerja yang pelaksanaan pelayanan publik saat ini. Perangkat tersebut antara lain: *customer satisfaction survey, citizen charter, citizen report card, public opinion polling, complaints desk/customer service point, sms gateway*.

Kegiatan monitoring dan evaluasi tidak bisa dipisahkan dengan kegiatan utama peningkatan kinerja pelayanan publik. Dalam pendekatan ”perbaikan berkelanjutan” maka penyusunan skema tindakan, pelaksanaan perbaikan pelayanan, lalu monitoring dan evaluasi merupakan siklus yang perlu dilaksanakan secara menerus, berkelanjutan.

Monitoring dan evaluasi sesungguhnya adalah cara untuk mengenali dan mengukur kinerja manajemen pelayanan publik. Oleh karena itu sebelum masuk kepada pembahasan monitoring

dan evaluasi, perlu lebih dulu difahami: Mengapa harus mengenali dan mengukur kinerja? Alasan diperlukannya pengenalan dan pengukuran kinerja manajemen antara lain ialah:

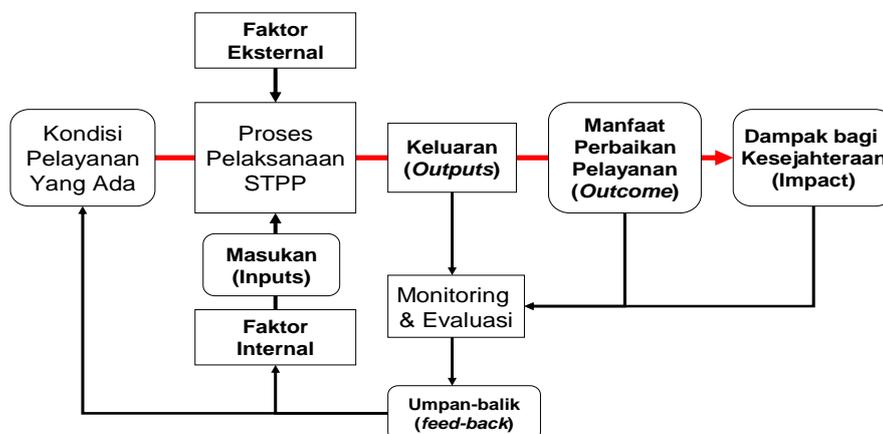
- Agar Anda bisa membedakan sukses vs gagal.
- Agar Anda mengerti mengapa kesuksesan terjadi.
- Agar Anda mengerti mengapa kegagalan terjadi.
- Agar kegagalan tidak terulang.
- Agar sukses dapat diulang dan ditularkan.

Selanjutnya perlu dijelaskan secara singkat mengenai pengertian monitoring dan evaluasi yang dimaksud, yaitu:

- **MONITORING** – ialah proses pengumpulan dan analisis informasi secara sistematis dan kontinu bagi proses pelaksanaan kegiatan peningkatan kinerja pelayanan publik yang berkelanjutan (*continuous process improvement*).
- **EVALUASI** – ialah proses penilaian pencapaian tujuan dan penanganan masalah kinerja tindakan peningkatan pelayanan publik, untuk memberikan umpan balik bagi tindakan koreksi dan penyempurnaan skema tindakan (STPP) dan/atau menyusun STPP lanjutan.

Selanjutnya akan diuraikan keduanya dalam pembahasan di bawah ini.

Diagram 3.10
Siklus Monitoring dan Evaluasi
Pelaksanaan STPP



Monitoring

Monitoring dapat dijelaskan dari aspek tujuan, tipe-tipenya, fokusnya dan tahapan umum yang biasa dilakukan dalam monitoring.

Tujuan Monitoring, terutama ialah untuk menjamin terlaksananya tindakan peningkatan kualitas pelayanan sesuai dengan STPP melalui pengecekan atas tindakan yang dilaksanakan, mencatat kemajuannya, menemukan kendala dan persoalan yang terjadi, serta melakukan koreksi dan perubahan sesuai kondisi yang terjadi.

Tipe Monitoring, ada dua tipe monitoring menurut waktu pelaksanaannya:

- Monitoring menerus:

- Monitoring ini dilaksanakan secara menerus, dan melekat pada unit kerja yang bersangkutan, dilaksanakan dalam rangka **perbaikan pelayanan secara berkelanjutan** (*continuous process improvement/CPI*);
- Pelaksananya adalah penyelenggara pelayanan dipimpin oleh pimpinan unitnya.
- Monitoring periodik:
 - Monitoring ini dilaksanakan secara periodik, terprogram, dengan indikator-indikator kunci yang dimonitor terhadap *input*, proses, *output*, bahkan *outcome* kalau tindakan perbaikan sudah dilaksanakan.

Fokus Monitoring, meliputi beberapa aspek, yaitu:

- Secara mikro dalam manajemen indikator yang dimonitor menyangkut kualitas (*quality*), biaya (*cost*), waktu (*delivery*), atau disingkat QCD.
- Untuk monitoring pelaksanaan STPP, sebagaimana monitoring proyek pada umumnya, akan menyangkut: waktu pelaksanaan tindakan, ketersediaan dan penyerapan dana (*input*), kesiapan pelaksananya (*proses*), dan bagaimana capaian hasilnya (*output*).

Tahapan Monitoring, yang umumnya dilakukan meliputi:

- Tahap Perancangan meliputi kegiatan:
 - Mengidentifikasi tujuan monitoring.
 - Menetapkan cakupan kegiatan yang dimonitor.
 - Mengidentifikasi dan menetapkan indikator dan standar.
 - Mengidentifikasi dan menetapkan sumber-sumber informasi dan metode pengumpulannya.
- Tahap Pelaksanaan meliputi kegiatan:
 - Mengumpulkan data.
 - Mengolah dan menganalisis data.
 - Menyusun laporan hasil monitoring.
- Tahap Penilaian menyangkut kegiatan:
 - Memberikan opini dan saran tindak lanjut.

Tabel 3.12

Tabel Monitoring Pelaksanaan STPP

No	MASUKAN (<i>INPUT</i>)			PROSES/ KEGIATAN	WAKTU		KELUARAN (<i>OUTPUT</i>)	HASIL (<i>OUTCOME</i>)
	DANA	ORANG	SARANA, ALAT		Y-1, Y-2, Y-3, Y4,...Y-n			

Evaluasi

Tujuan evaluasi tindakan peningkatan pelayanan publik antara lain:

- Evaluasi Pelaksanaan STPP bertujuan untuk mendapatkan informasi dan pembelajaran (*lesson-learned*) dari proses tindakan peningkatan pelayanan publik, untuk memperoleh umpan balik (*feed-back*).
- Umpan balik tersebut akan digunakan untuk mengambil keputusan:
 - Apakah suatu tindakan akan diteruskan/disempurnakan/dihentikan?
 - Apakah hal (positif/negatif) sebagai pelajaran yang dapat diambil untuk pelajaran (direplikasi atau dihindari) bagi kelanjutan ataupun penerapan di bidang/tempat lainnya.

Fokus Evaluasi, umumnya difokuskan kepada:

- **Evaluasi Persiapan Tindakan**, yaitu penilaian atas persiapan yang dilakukan, ketersediaan input yang dibutuhkan.
- **Evaluasi Proses Peningkatan Pelayanan**, yaitu penilaian atas proses-proses pelaksanaan tindakan peningkatan pelayanan, dan hasil (*output*) sementara sesuai jadwal.
- **Evaluasi Hasil Tindakan Peningkatan Pelayanan**, ialah penilaian hasil (*output*) dan manfaat (*outcome*) dari pelaksanaan STPP.

Tabel 3.13

Tabel Evaluasi Pelaksanaan STPP

Kondisi yg Ada	Masukan (<i>Input</i>)	Proses/ Kegiatan	Keluaran (<i>outputs</i>)	Manfaat (<i>outcome</i>)	Dampak (<i>impact</i>)	Faktor Pendukung/ Penghambat

Monitoring Pelaksanaan STPP

Sebagai salah satu bentuk monitoring atas pelaksanaan STPP, dilaksanakan *Appraisal* STPP sebagaimana diuraikan di bawah ini.

Tujuan:

- Sesuai namanya untuk menilai (*appraise*) kemajuan penyusunan STPP.
- Bukan untuk menilai lulus/tidak lulus, walaupun ada *scoring*-nya tetapi untuk memperoleh *feed-back* tentang:

- *Milestones* atau *outputs* apa yang dicapai.
- Apa saja yang masih harus diperbaiki.

Bagian Pertama: Apa yang dimonitor dan dievaluasi?

Pada Tabel 3.14 di bawah ini dijelaskan beberapa indikator dalam monitoring proses penyusunan skema tindakan peningkatan pelayanan publik.

Dalam hal ini perlu dicatat, pada kenyataannya dalam peningkatan kinerja pelayanan, sambil menyusun STPP juga bisa dilakukan tindakan perbaikan juga (terutama yang tidak memerlukan dana yang besar). Oleh karena itu dalam proses monitoring ini juga dimasukkan indikator hasil antara (*outcome*) untuk yang sudah melakukan perbaikan manajemen secara langsung.

Tabel 3.15

Indikator Kinerja STPP

TUJUAN	PROSES	KELUARAN	HASIL ANTARA (<i>OUTCOME</i>)	
Meningkatnya transparansi & daya tanggap manajemen pelayanan publik	"Tujuh Tahap": •Draft STPP dengan partisipasi masyarakat (1-5) •Integrasi STPP kedalam APBD SKPD (6a) •Integrasi STPP kedalam Renja SKPD (6b)	•STPP telah dilaksanakan (7a) •Kinerja STPP dipantau (7b) •Tersusunnya konsep perbaikan: Organisasi, Prosedur, Personel, Policy (3PO) perbaikan pelayanan	1. Peningkatan Akses	•Peningkatan cakupan pelayanan •Kedekatan dengan titik pelayanan (<i>outreach</i>) •Besar kelompok yang dilayani (customer base) •Afordabilitas (<i>pro-poor orientation</i>) •Keadilan (tidak membedakan warga)
			2. Peningkatan Transparansi	• Kejelasan prosedur pelayanan •Jaminan pelayanan •Kejelasan tarif, biaya pelayanan •Kejelasan persyaratan yang harus dipenuhi •Adanya (unit) layanan informasi
			3. Peningkatan Akuntabilitas	•Daya tanggap (<i>responsiveness</i>) terhadap pengguna layanan •Penanganan keluhan dan cara menanggapi •Keterbukaan (<i>publicly</i>) standar dan target pelayanan (sesuai standar pelayanan) •Indikator kinerja •Keberlanjutan alokasi sumber daya

Pendekatan yang diterapkan dalam kegiatan appraisal ini bisa dilaksanakan dengan mengombinasikan dua pendekatan: *Focus Group Discussion* (FGD) dan *Survey* (dengan Kuesioner). Maksud kombinasikan ini adalah untuk mengkonversi **Opini** menjadi **Score**.

Tentu saja dalam praktek masih diperlukan kunjungan lapangan untuk memantau apa yang sesungguhnya terjadi, tetapi dalam tindakan perbaikan manajemen ini yang juga diperlukan adalah bukti, termasuk pernyataan (*testimony*) dari para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang terlibat.

Selanjutnya untuk memudahkan melihat kemajuan, baik untuk perbandingan antar daerah atau perbandingan antara yang lalu dan saat ini (antar waktu), maka dilakukan *scoring* atas kemajuan dari tiap tahap yang telah dikerjakan.

Tabel 3.16

Matriks Penilaian STPP

Item	Nilai	Keterangan	Indikator Kinerja
A	0-5	Tahap 1-5	1 poin untuk tiap tahap STPP yang diselesaikan secara partisipatif
B	1	Tahap 6-a	Telah 'dimasukkan' dalam rencana dan anggaran SKPD (Renstra, Renja RKA SKPD)
B	1	Tahap 6-b	Implementasi telah dimulai
C	1	Tahap 7-a	Monitoring dan evaluasi telah dimulai
C	1	Tahap 7-b	Proses replikasi STPP telah dimulai (rolling scheme)
D	1	Bonus	Produk khusus: anggaran besar, unit pelayanan baru, pedoman, charter/pakta, dst.
Max	10		
E	0 - 4	4 items	Peningkatan Organisasi, Prosedur, Personel, PERATURAN/Kebijakan (pilih 1-4)
F	0 - 2	2 items	Peningkatan Akses (pilih max. 2 opsi dari daftar)
G	0 - 2	2 items	Peningkatan Transparansi (pilih max. 2 opsi dari daftar)
H	0 - 2	2 items	Peningkatan Akuntabilitas (pilih max. 2 opsi dari daftar)
Max	10		
Total	20		

Sumber data yang bisa dipergunakan antara lain bisa dari:

- Laporan SKPD.
- Laporan Media.
- Laporan Kantor Statistik.
- *Citizen Charter*.
- Survey Kepuasan Pelayanan.
- *Citizen report card*.
- Jajak Pendapat.
- Lain-lain.

Beberapa perangkat untuk mendapatkan masukan aspirasi dan umpan balik dari masyarakat tersebut diuraikan pada bagian akhir dari bab ini.

Bagian Kedua: Bagaimana memonitor kemajuan?

Sebagaimana telah disinggung sebelumnya, pendekatan selain *survey* juga *focus group discussion* (FGD). Dalam mempersiapkan FGD ini, beberapa hal yang perlu disiapkan antara lain:

- Daftar Pertanyaan.
- Jadwal.
- Perangkat fasilitasi.
- Format pelaporan.

Daftar pertanyaan yang perlu disiapkan agar peserta FGD mempunyai basis yang sama adalah sebagaimana table-tabel di bawah ini, yang dibagi dalam pertanyaan yang menyangkut:

- Informasi umum.
- Proses penyusunan.
- Keluaran (*output*) masing-masing proses.
- Hasil (*outcome*) kalau perbaikan manajemennya sudah ada yang dilaksanakan).

Tabel 3.17

Daftar Prtanyaan (Bagian I – Informasi Umum)

No	PERIHAL	KETERANGAN (Contoh)
1	Provinsi	Sulawesi Selatan
2	Kabupaten/Kota	Pinrang
3	Jenis Pelayanan Publik	Kesehatan, Pendidikan, Ekonomi, Organisasi (pilih)
4	Pelayanan yang akan ditingkatkan oleh STPP	Unit Pelayanan Terpadu, Klinik Usaha, Lainnya (pilih)
5	Tahun Awal	2006 atau 2007
6	Tahun Berakhir	2008 atau 2009
7	Perkiraan kategori & besar kelompok yang dilayani (sebelum STPP)	19,600 orang per-tahun (contoh)
8	Perkiraan kategori & besar kelompok yang dilayani (setelah STPP)	Ada/tidak ada peningkatan (contoh)
9	Status kinerja pelayanan (sebelum STPP) (data dasar)	<ul style="list-style-type: none"> • Tak ada Pusat Pelayanan Terpadu (PPT) di tingkat Kecamatan • Rata-rata waktu perjalanan ke PPT 4.5 jam (contoh) • 12,300 orang dilayani per-tahun (contoh)
10	Target (hasil) kinerja pelayanan yang dicanangkan (setelah SIAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Ada PPT di tingkat Kecamatan • Keputusan Pemda dan anggaran untuk mereplikasi PPT di semua kecamatan • Rata-rata waktu perjalanan ke PPT 2.5 jam (contoh) • 18,300 orang dilayani per-tahun (contoh)

Daftar pertanyaan berikutnya menyangkut pengecekan pelaksanaan tahap-tahap dalam penyusunan STPP apakah sudah dilaksanakan dengan baik atau belum. Hal ini untuk menjaga konsistensi agar tahapan tujuh langkah STPP dilaksanakan dengan baik.

Tabel 3.18

Daftar Pertanyaan (Bagian 2 – Proses)

TUJUH TAHAP PERSIAPAN STPP		POIN	JAWAB
1	Persiapan dan Pengenalan	0-1	sedang/sudah
2	Pengenalan Isu	0-1	
3	Analisis Kebutuhan	0-1	
4	Analisis Peningkatan Pelayanan	0-1	
5	Perumusan Skema Tindakan	0-1	
6a	Pengawasan Pelaksanaan (penyisipan ke dalam Renstra, Renja, RKA SKPD)	0-1	Sedang/sudah
6b	Pelaksanaan Kegiatan Peningkatan Pelayanan	0-1	
7a	Monitoring dan Evaluasi	0-1	
7b	Replikasi Proses STPP	0-1	
BONUS DARI HASIL (OUTPUT) PERSIAPAN STPP		POIN	JAWAB
Fitur Khusus: (Pakta Pelayanan, Pakta Integritas, Pedoman Teknis, dst.)		0-1	Ada/tidak ada

Bagian ini maksimum nilainya 10 poin

Nilai ini didiskusikan dan disetujui oleh peserta FGD

Daftar pertanyaan berikutnya menyangkut keluaran-keluaran (*outputs*) dari proses yang telah dilaksanakan. Sesuai dengan uraian bab sebelumnya, difokuskan kepada keluaran-keluaran yang menyangkut perbaikan komponen manajemen, yaitu: perbaikan organisasi, perbaikan prosedur, peningkatan kompetensi personil, dan perbaikan kebijakan/peraturan pendukung ketiga komponen sebelumnya.

Tabel 3.18

Daftar Pertanyaan (Bagian 3 – Keluaran/Output)

	EMPAT KRITERIA EFEKTIVITAS MANAJEMEN PELAYANAN (3PO)	POIN	JAWAB
1	Organisasi (perbaikan misi, struktur, fungsi, tugas, dst)	0-1	Ada / Tidak
2	Prosedur (perbaikan prosedur pengadaan, koordinasi, penyaluran, penyediaan pelayanan, hubungan pelanggan, SOP, dst)	0-1	
3	Personil (peningkatan kompetensi, kualifikasi, uraian pekerjaan, rekrutmen, dst.)	0-1	
4	Peraturan/Kebijakan (keputusan yang lebih baik yang mendukung perbaikan organisasi, prosedur, dan personil)	0-1	

Bagian ini maksimum nilainya 4 poin

Untuk tiap item terpilih, perlu ada sumber data yang dapat diverifikasi!

Nilai ini didiskusikan dan disetujui oleh peserta FGD

Tiga tabel berikutnya menyangkut pemantauan atas hasil-hasil (*outcomes*) yang dicapai setelah tahapan perbaikan dilaksanakan dan perubahan dalam organisasi unit pelayanan terjadi. Hasil-hasil ini dikaitkan pula dengan indikator-indikator pemerintahan yang baik, maupun indikator yang berlaku dari pemerintah. Untuk praktisnya indikator ini difokuskan pada tiga kategori, yaitu penilaian atas: peningkatan aksesibilitas, transparansi dan akuntabilitas.

Tabel 3.19

Daftar Pertanyaan (Bagian 4 – Hasil/Outcome)

No	AKSES (Keterjangkauan)	POIN	JAWAB
1	Apakah jumlah kelompok sasaran pelayanan (<i>customer</i>) meningkat?	0-1	Ada/tidak ada
2	Apakah jarak dan/atau waktu perjalanan ke titik pelayanan berkurang?	0-1	
3	Apakah waktu pemberian pelayanan berkurang karena lebih mudah?	0-1	
4	Apakah harga pelayanan menjadi lebih terjangkau?	0-1	
5	Apakah perolehan izin dan/atau kredit dan/atau subsidi meningkat?	0-1	
6	Apakah manfaat pelayanan lebih merata, atau lebih adil (bebas diskriminasi)?	0-1	
7	Apakah terjadi pengarus-utamaan gender dalam pelayanan?	0-1	
8	Apakah ada alokasi dana yang tetap utk menjamin akses terhadap pelayanan?	0-1	
9	Apakah ada hasil relevan lain atas peningkatan akses? (jika ada, sebutkan):	0-1	

Pilihlah indikator-indikator utama atau paling relevan dari contoh pilihan di atas.
Maksimum 2 poin, karena hanya ada 2 item yang dapat dipilih

Untuk tiap item terpilih, perlu ada sumber data yang dapat diverifikasi!

Nilai ini didiskusikan dan disetujui oleh peserta FGD

Tabel 3.20

	TRANSPARANSI (Keterbukaan)	POIN	JAWAB
1	Apakah laporan periodik tentang kinerja pelayanan ini tersedia bagi masyarakat (customer)?	0-1	Ada/tidak
2	Apakah informasi tentang biaya (tarif, subsidi, kredit etc.) menjadi lebih jelas, pasti, tepat, lengkap, terkini?	0-1	
3	Apakah informasi tentang persyaratan dan jaminan menjadi lebih jelas, pasti, tepat, lengkap, terkini?	0-1	
4	Apakah perolehan informasi di titik pelayanan (loket) menjadi lebih baik?	0-1	
5	Apakah staf yang wajib memberi informasi atas pelayanan menjadi lebih terbuka?	0-1	
6	Apakah ada hasil relevan lain atas peningkatan transparansi? (jika ada, sebutkan):	0-1	

Pilihlah indikator-indikator utama atau paling relevan dari contoh pilihan di atas. Maksimum 2 poin, karena hanya ada 2 item yang dapat dipilih

Untuk tiap item terpilih, perlu ada sumber data yang dapat diverifikasi!

Nilai ini didiskusikan dan disetujui oleh peserta FGD

Tabel 3.21

	AKUNTABILITAS (Tanggung-jawab)	POIN	JAWAB
1	Apakah sudah ada penegasan SKPD, DPRD, KDH kepada pencapaian target/standar minimal untuk pelayanan ini?	0-1	Ada/tidak ada
2	Apakah sudah ada sikap tanggap SKPD, DPRD, KDH untuk mengawasi kinerja pengelolaan pelayanan ini?	0-1	
3	Apakah sudah ada sikap tanggung-jawab petugas pengelola / penyelenggara pelayanan terhadap pelanggan?	0-1	
4	Apakah penanganan keluhan pelanggan sudah sesuai dengan target/standar pelayanan yang disepakati?	0-1	
5	Apakah sudah ada alokasi sumber daya (dana, staf, fasilitas) secara terencana guna mencapai target/standar pelayanan minimal yang disepakati?	0-1	
6	Apakah ada hasil relevan lain atas peningkatan akuntabilitas? (jika ada, sebutkan):.....	0-1	

Pilihlah indikator-indikator utama atau paling relevan dari contoh pilihan di atas. Maksimum 2 poin, karena hanya ada 2 item yang dapat dipilih

Untuk tiap item terpilih, perlu ada sumber data yang dapat diverifikasi!

Nilai ini didiskusikan dan disetujui oleh peserta FGD

	AKUNTABILITAS (Tanggung-jawab)	POIN	JAWAB
1	Apakah sudah ada penegasan SKPD, DPRD, KDH kepada pencapaian target/standar minimal untuk pelayanan ini?	0-1	Ada/tidak ada
2	Apakah sudah ada sikap tanggap SKPD, DPRD, KDH untuk mengawasi kinerja pengelolaan pelayanan ini?	0-1	
3	Apakah sudah ada sikap tanggung-jawab petugas pengelola / penyelenggara pelayanan terhadap pelanggan?	0-1	
4	Apakah penanganan keluhan pelanggan sudah sesuai dengan target/standar pelayanan yang disepakati?	0-1	
5	Apakah sudah ada alokasi sumber daya (dana, staf, fasilitas) secara terencana guna mencapai target/standar pelayanan minimal yang disepakati?	0-1	
6	Apakah ada hasil relevan lain atas peningkatan akuntabilitas? (jika ada, sebutkan):.....	0-1	

Pilihlah indikator-indikator utama atau paling relevan dari contoh pilihan di atas. Maksimum 2 poin, karena hanya ada 2 item yang dapat dipilih

Untuk tiap item terpilih, perlu ada sumber data yang dapat diverifikasi!

Nilai ini didiskusikan dan disetujui oleh peserta FGD

Bagian Tiga: Organisasi Pelaksanaan dan Jadwal Monitoring

Dalam pengorganisasian pelaksanaan akan diperlukan fasilitator dan "mitra lokal" yang berperan dalam:

- Mengorganisir pertemuan
- Mengundang *stakeholders* (anggota Pokja) sekitar 7-11 orang, yang mewakili tiap unsur (SKPD, penyedia pelayanan, penerima pelayanan). Harus dipastikan bahwa masing-masing pihak terwakili.
- Waktunya pelaksanaan monitoring perlu dicek, jangan sampai saat Pemda atau masyarakat ada *event* penting, sehingga mereka tidak dapat hadir dalam pertemuan.

Untuk menjamin kualitas hasil dari diskusi kelompok terfokus (*focused group discussion*/FGD) ini, ada beberapa hal yang perlu menjadi perhatian:

- Menjaga keseimbangan - hindari dominasi dalam FGD oleh satu dua peserta, berikan kesempatan kepada peserta lain untuk bicara.
- Mengurangi risiko bias, ini perlu diperhatikan agar hasil pemantauan betul-betul mencerminkan apa yang terjadi dalam perbaikan pelayanan:
 - Risiko bias karena rasa sungkan (*courtesy*):
 - Peserta FGD tidak merasa bebas untuk menyampaikan apa yang dipikirkan tanpa merasa tidak enak dengan yang lain.
 - **Respons:** dorong peserta agar jelas dan spesifik, dan catat dalam laporan peserta yang mana yang cenderung bias menilai karena sopan-santun semata.
 - Risiko bias karena harapan (*expectation*):
 - Peserta FGD hanya berfokus pada apa yang mereka harapkan terjadi, bukan apa yang sesungguhnya terjadi.
 - **Respons:** ingatkan peserta agar tetap melihat fakta, dan catat dalam laporan peserta yang mana yang cenderung (menyatakan) harapannya bukan fakta.
 - Risiko bias karena pradisposisi (*pre disposition*):
 - Peserta FGD menilai lebih berdasarkan opini bukan pada observasi obyektif.

- **Respons:** ingatkan peserta untuk tetap obyektif, dan catat dalam laporan peserta mana yang cenderung subyektif.

Pelaporan hasil:

Agar proses dan hasil terekam dengan baik, maka perlu dilakukan laporan kegiatan yang memuat:

- Daftar hadir yang ditandatangani peserta.
- Jawaban Daftar Pertanyaan (*questionnaires*) asli yang ditulis (tangan) oleh peserta.
- Laporan FGD asli yang ditulis (tangan).
- *Soft copy* dari Laporan FGD.
- Klarifikasi tanggapan FGD untuk setiap area pembahasan (*focus area*).

Penilaian Kinerja

Berbeda dengan pemantauan atau monitoring yang lebih banyak digunakan untuk pemantauan proses penyusunan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan, evaluasi dimaksudkan untuk menilai keluaran dan hasil secara menyeluruh. Untuk itu maka yang dilakukan adalah melihat kembali visi, misi dan tujuan dari unit pelayanan yang dinilai, dan selanjutnya menilai kinerjanya. Dari situ kemudian dilanjutkan dengan melihat atau menilai ke belakang terhadap kinerja proses dan dukungan masukan (*input*)nya.

Untuk mengevaluasi secara komprehensif, perlu dilakukan mulai dari MISI dan VISI organisasi unit pelayanan tersebut. Untuk itu perlu dijawab serangkaian pertanyaan berikut, yang telah dirumuskan sebelumnya saat menyusun Visi dan Misi peningkatan pelayanan publik Unit Pelayanan tersebut:

1. Pengenalan atas Unit Pelayanan (kenali diri kita)
 - Siapa diri kita?
 - Mengapa kita hadir/ada? (MISI)
 - Apa sesungguhnya jasa atau produk pelayanan yang kita hasilkan/sajikan?
 - Ketahui apa yang kita capai.
2. Kemana kami akan menuju?
 - Kemana kita akan menuju? (VISI).
 - Bagaimana kita akan mencapai tujuan kita? (Sasaran).
 - Bagaimana kita akan mengukur kinerja itu? (Indikator Kinerja).

Selanjutnya proses evaluasi kinerja pelayanan ini disarankan menggunakan SMART-Logframe sehingga pencapaian visi dan misi organisasi unit pelayanan ini dapat dilacak dengan runtut. Tabel berikut ini dapat digunakan untuk menguraikan hierarki indikator kinerja. Jadi untuk mencapai Visi dan Misi yang telah ditetapkan kalau ditarik mundur (ke bawah) dapat dilacak hasil (*outcomes*), keluaran (*outputs*), proses perbaikan pelayanan, dan masukannya (*inputs*). Visi dan Misi seringkali berjangka panjang, sehingga untuk mengenali kemajuan yang lebih bisa dikenali indikatornya adalah hasil-hasil (*outcomes*) nya.

Perlu dicatat bahwa sesuai namanya fokus perhatian indikator pengukuran kinerja harus ditujukan pada pengukuran Hasil, dengan pengukuran Keluaran sebagai jembatannya. Namun jangan indikator kegiatan yang jadi fokus perhatian. Seringkali manfaat SMART-Logframe jadi terbatas karena perhatian hanya difokuskan pada laporan pelaksanaan Kegiatan, sehingga manfaatnya sekedar untuk menyusun laporan, bukan mengukur Hasil program.

Tabel 3.22

Tabel 3.22
Matriks SMART + Logframe (Contoh: Klinik Usaha)

SMART - Logframe	1	2A	2B	3	4	5	6	7	8
	Spesifik	Terukur		Akuntabel	Realistis	Waktu	Peningkatan Kinerja Pelayanan		
	Produk , Jasa	Lingkup , Volume	Capaian (Milestone)	Bukti , Laporan	Asumsi , Manajemen Risiko	Jadwal , Batas Waktu	Akses	Transparansi	Akunta -bilitas
Hasil (Outcome)	Klinik Usaha siap operasi	Kapasitas layanan 20 UMKM/ hari	80% terlayani puas	Angket diisi klien (UMKM)	Anggaran sesuai usulan	Maret 2009	Jumlah UMKM yang terlayani naik	Semua UMKM sampaikan pengaduan	Dgn Citizen Charter masyarakat dpt menilai kinerja
Keluaran (Output) Yang - diserahtakan	•Gedung siap	150 m2	100% siap pakai	Gedung , sertifikat	Persetujuan Walikota	Maret 2009			
	•Struktur organisasi •Personil siap	•Tersusun •6 orang spt kriteria	•Disyahkan •Semua terekrut	•Dokumen •Kontrak	•Tdk ada penolakan pimpinan	Maret 2009			
Kegiatan / Proses	•Permohonan gedung	•Penggajian ke 3 pihak	•Persetujuan	Surat persetujuan	Komitmen Walikota	Maret 2009			
	•Workshop struktur org •Pasang iklan	•4 x w -shop •Iklan terpasang	•Draft jadi •Seleksi tuntas	•Laporan •Laporan	Tidak ada intervensi	Maret 2009			
Masukan / Input Sumber daya	•Dana	•Rp 100 juta	•100%	Laporan	Sesuai usulan	Maret 2009			
	•Personil dilibatkan	•15 orang	•90% terlibat aktif	Laporan , time -sheet	Partisipan kompeten	Maret 2009			

BAB IV

Peningkatan Kinerja Pelayanan Publik Secara Berkelanjutan

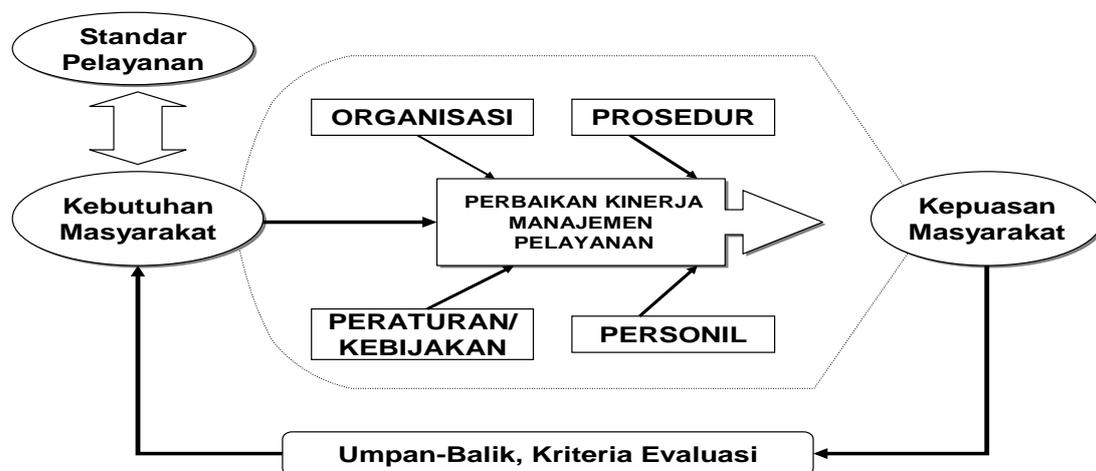
Setelah peningkatan kinerja pelayanan dilakukan, proses ini perlu dipelihara dan dilanjutkan terus. Berbeda dengan membangun bangunan fisik yang kalau sudah terbangun proyek selesai, peningkatan kinerja pelayanan perlu dilakukan terus-menerus.

Ini bisa diilustrasikan dengan pengelolaan kebersihan sehingga suatu daerah memperoleh penghargaan Adipura. Dengan memperoleh penghargaan itu tak berarti pekerjaannya telah selesai. Beberapa hari setelah penganugerahan piagam Adipura bisa saja lingkungan kotor kembali kalau tidak dipelihara terus-menerus.

Hal penting agar Unit Pelayanan bisa termotivasi untuk melakukan perbaikan pelayanan berkelanjutan ialah adanya masukan dan umpan balik "kepuasan masyarakat" atas pelayanan yang diberikan. Pada Diagram berikut ditunjukkan peran kepuasan masyarakat yang menjadi umpan balik dan kriteria evaluasi dari kinerja pelayanan. Masukan ini bisa menyempurnakan informasi mengenai kebutuhan masyarakat yang sesungguhnya, bahkan bisa untuk mengevaluasi target pencapaian standar pelayanan (standar pelayanan minimal, standar pelayanan publik) yang diterapkan. Selanjutnya masukan tersebut direspons dengan perbaikan lebih lanjut menyangkut komponen: penyempurnaan struktur organisasi dan tata laksana, perbaikan prosedur, peningkatan kemampuan personil lebih lanjut, dan perbaikan ulang atas peraturan.kebijakan pendukungnya.

Diagram 4.1

Perbaikan Kinerja Berkelanjutan



Proses peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan ini sebaiknya dilakukan dengan mengadakan pertemuan internal penyelenggara pelayanan, mungkin mingguan untuk

membahas masukan dan umpan balik dari masyarakat. Diikuti dengan pertemuan bulanan, atau dua bulanan dengan wakil pemangku kepentingan lainnya. Jika ini sudah menjadi kebiasaan rutin, maka peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan ini akan menjadi budaya organisasi. Dan kalau ini bisa direplikasi ke unit-unit pelayanan yang lainnya, maka ini akan menjadi motor penggerak reformasi birokrasi. Jadi reformasi birokrasi sesungguhnya tidak harus dimulai dari pekerjaan besar merombak struktur pemerintah daerah. Bisa dimulai dari tiap unit pelayanan yang senantiasa meningkatkan kualitas atau kinerja manajemen pelayanannya. Untuk memperoleh masukan dari masyarakat tentang bagaimana tingkat kepuasan mereka atas pelayanan, ada beberapa perangkat yang bisa digunakan. Beberapa di antaranya akan dijelaskan berikut ini.

Perangkat Interaksi Dengan Masyarakat

Ada beberapa perangkat (*tools*) yang telah digunakan untuk memperoleh masukan dan umpan balik atas kebutuhan dan kepuasan masyarakat atas pelayanan, yaitu antara lain: Maklumat Pelayanan (*Citizen Charter*), Survei Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Survey*), Kartu Laporan Warga (*Citizen Report Card*), Sistem Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat secara elektronik (*Electronic Citizen Information Service*), Unit Pelayanan dan Pengaduan Terpadu, dan Kotak Pengaduan.

Maklumat Pelayanan

Maklumat Pelayanan atau Pakta Pelayanan Publik (*Citizen Charter*) merupakan bentuk partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dimana antara pemberi dan pengguna pelayanan serta pemangku kepentingan lainnya secara bersama membuat dan menyepakati suatu kontrak pelayanan menyangkut prosedur, waktu, biaya, waktu, dan cara pelayanan suatu Unit Pelayanan (misalnya: Puskesmas, Klinik Usaha, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan lainnya).

Maklumat Pelayanan bermanfaat untuk mendorong partisipasi masyarakat pengguna pelayanan dari sejak perancangan standar pelayanan dari suatu unit pelayanan. Dengan demikian masing-masing pihak, penyedia dan penerima pelayanan menjadi saling terbuka dan mengerti, apa yang sebetulnya dibutuhkan masyarakat, waktu, kemampuan biaya dst., sebaliknya penyedia pelayanan juga berpeluang untuk menjelaskan potensi dan kendala-kendala yang dihadapi oleh penyedia pelayanan, yang perlu dipecahkan bersama oleh kedua belah pihak.

Maklumat Pelayanan adalah salah satu jenis pernyataan resmi dari penyelenggara pelayanan publik kepada masyarakat pengguna/pelanggan sebagai “janji” atas kualitas pelayanan publik yang akan diberikan. Pakta pelayanan publik mendorong penyedia layanan publik untuk bersama dengan pengguna layanan dan *stakeholders* lainnya untuk menyepakati jenis, prosedur, waktu, biaya, serta cara pelayanan dengan mempertimbangkan keseimbangan hak dan kewajiban antara penyedia layanan, pengguna layanan, serta *stakeholders*.

Maklumat Pelayanan merupakan pendekatan dalam penyelenggaraan pelayanan publik bidang publik yang menempatkan pengguna layanan atau pasien/masyarakat sebagai pusat pelayanan. Artinya kebutuhan dan kepentingan pengguna layanan publik harus menjadi pertimbangan utama dalam keseluruhan proses penyelenggaraan pelayanan publik. Berbeda dengan praktik penyelenggaraan pelayanan publik sekarang ini, yang menempatkan kepentingan pemerintah dan penyedia layanan sebagai acuan utama praktik penyelenggaraan pelayanan, Pakta ini menempatkan kepentingan pengguna layanan sebagai unsur yang paling penting.

Dokumen Maklumat Pelayanan, terdiri dari:

- a. Nama/Judul Pelayanan Publik.
- b. Visi Pelayanan.
- c. Misi Pelayanan.
- d. Standar Pelayanan.
- e. Hak dan Kewajiban Pemberi Pelayanan.
- f. Hak dan Kewajiban Penerima Pelayanan.
- g. Sanksi (bagi kedua belah pihak).
- h. Survei Pengguna Pelayanan (angket, kotak pengaduan).
- i. Halaman Pengesahan Dokumen Maklumat Pelayanan.

Standar pelayanan publik yang dimuat dalam Maklumat Pelayanan meliputi jenis-jenis pelayanan misalnya: pendaftaran di loket, pemeriksaan publik, konsultasi, pelayanan tindakan, maupun pelayanan di luar gedung. Jenis-jenis pelayanan tersebut diikuti dengan jadwal (jenis pelayanan yang diberikan dan pada hari apa pelayanan tersebut diberikan, demikian halnya dengan petugas yang bertanggung jawab/memberikan pelayanan, tarif atau biaya pelayanan), waktu pelayanan (waktu mulai pelayanan dan kapan pelayanan berakhir), tempat pelayanan yang telah ditetapkan, fasilitas pendukung pelayanan publik. Demikian halnya dengan alur atau mekanisme pelayanan termasuk persyaratan yang diperlukan oleh para penerima pelayanan harus dibuat secara jelas dan detail serta dibuat bagan alir agar para pemberi dan pengguna pelayanan memiliki kenyamanan. Maklumat pelayanan juga menyatakan secara jelas alur pelayanan dan syaratnya disertai bagan alir yang jelas dan mudah dimengerti semua pihak.

Melihat dokumen tersebut tampak bahwa Maklumat Pelayanan ini cukup komprehensif, dan realistis, artinya disepakati kedua belah pihak sesuai dengan kondisi sumber daya yang tersedia serta kebutuhan riil masyarakat. Untuk lebih lengkapnya mengenai penyusunan Maklumat Pelayanan ini dapat dilihat pada Panduan Penyusunan Maklumat

Survei Kepuasan Pelanggan

Survei untuk tujuan utamanya adalah untuk memotret kinerja pelayanan saat ini, guna memperoleh informasi mengenai aspek-aspek pelayanan yang perlu mendapat prioritas pelayanan.

Survei kepuasan masyarakat mengacu kepada Kepmen PAN No. 25/2005, tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.

Kriteria kepuasan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, yang digunakan dalam survei kepuasan masyarakat meliputi:

- | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| - Prosedur Pelayanan. | - Keadilan mendapatkan pelayanan. |
| - Persyaratan Pelayanan. | - Kesopanan dan keramahan petugas. |
| - Kejelasan petugas pelayanan. | - Kewajaran biaya pelayanan. |
| - Kedisiplinan petugas pelayanan. | - Kepastian biaya pelayanan. |
| - Tanggung jawab petugas pelayanan. | - Kepastian jadwal pelayanan. |
| - Kemampuan petugas pelayanan. | - Kenyamanan lingkungan. |
| - Kecepatan pelayanan. | - Kenyamanan pelayanan. |

Survei kepuasan masyarakat dapat dilakukan dengan frekuensi per semester atau setahun sekali terhadap pelayanan publik. Dengan demikian penyusunan perangkat untuk survei juga perlu disusun secara bersama bagaimana bentuk, sisi dan sistematikanya dan siapa yang bertugas melakukan survei sampai dengan menganalisisnya.

Dari pengalaman memberikan bantuan teknis Survei Kepuasan Masyarakat yang dimodifikasi menjadi Survei Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Umum Andi Makasau Kota Pare-pare, hasil Survei Kepuasan Masyarakat tersebut menjadi salah satu faktor yang mendukung naiknya status RSUD tersebut dari tipe C ke tipe B. Survei tersebut juga dilakukan untuk Puskesmas dan Petugas Kesehatan di Kota Pare-pare. Survei serupa juga dilakukan untuk Puskesmas se Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Serta untuk Puskesmas di Kabupaten Kediri. Survei Pelayanan ini merupakan modifikasi dari survei kepuasan masyarakat, sesuai kebutuhan spesifik pelayanan tertentu, seperti contoh untuk pelayanan kesehatan di atas.

Hasil survei kepuasan pelayanan publik harus dipublikasikan kepada masyarakat luas dan bersifat terbuka. Penyampiannya dapat disepakati apakah melalui media massa, media elektronik, surat, papan pemberian informasi yang terpampang di tempat-tempat pelayanan atau didistribusikan ke seluruh wilayah pelayanan melalui desa dan jajarannya.

Kartu Penilaian Warga

Kartu Penilaian merupakan survei tentang bagaimana warga menilai kepuasan layanan umum di daerahnya, pada umumnya di kabupaten atau kota. Yang dinilai konsumen dalam survei ini adalah kualitas, efisiensi, dan masalah yang mereka hadapi ketika berinteraksi dengan penyelenggara layanan umum. Melalui survei ini, konsumen juga diminta untuk membandingkan berbagai layanan umum yang mereka terima.

Kartu penilaian merupakan salah satu pendekatan survei untuk mengetahui gambaran akan sesuatu. Satu hal yang perlu digarisbawahi adalah bahwa Kartu penilaian secara ilmiah dapat disejajarkan dengan riset sosial, dan sejauh mungkin mengeliminasi opini subyektif. Dengan Kartu Penilaian dapat dievaluasi kenyataan yang dihadapi warga dalam memenuhi kebutuhan dasar melalui jasa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Karena didasari obyektivitas, maka kepuasan dan keluhan warga sebagai konsumen perlu diperhatikan untuk perumusan dan pelaksanaan kebijakan. Dalam masyarakat demokratis, kebijakan terbaik harus cerminan dari suara masyarakat.

Salah satu manfaat penting dari Kartu Penilaian ini ialah memperkuat inisiatif warga. Informasi yang terdapat pada Kartu Penilaian secara luas mendorong masyarakat untuk mengambil langkah proaktif dan kreatif dalam mengkatalisasi peran warga. Bukan sekedar penerima pasif dalam ketidakefisienan dan ketidakjelasan layanan. Adanya forum antara pemerintah-warga untuk memperbaiki kualitas kehidupan warga kota merupakan bagian dari penerapan Kartu Penilaian ini. Forum ini tidak hanya melakukan percobaan-percobaan dengan pendekatan baru untuk menyelesaikan masalah-masalah, melainkan menyebarkan informasi secara melebar dan memainkan fungsi pengawas dari kalangan masyarakat.

Dalam penentuan dan pelaksanaan kebijakan, Kartu Penilaian dapat digunakan sebagai salah satu alat penting dalam monitoring akuntabilitas. Karena itu Kartu Penilaian ini seharusnya dilaksanakan secara berkala oleh organisasi pemerintah (daerah) untuk memperoleh umpan balik dari masyarakat terhadap pelayanan yang mereka selenggarakan. Kartu Penilaian ini dapat dijadikan dasar untuk mengukur kemajuan atau kemunduran akuntabilitas pelayanan dari sisi konsumen.

Mengenai perbedaan antara Survei Kepuasan Masyarakat atau Survei Pelayanan dengan Kartu Penilaian, kalau dilihat dari inisiatifnya, jelas SKM inisiatifnya dari pihak penyelenggara pelayanan untuk memperbaiki dirinya, sedang Kartu Penilaian dari pihak pengguna pelayanan atau masyarakat. Bagi penyelenggara pelayanan, SKM atau Survei Pelayanan mungkin lebih rinci dan spesifik terkait dengan tujuan untuk menemukan aspek manajemen yang harus

ditingkatkan. Sedang Kartu penilaian lebih bersifat makro untuk menilai pelayanan secara umum di tingkat daerah.

Sistem Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat

Sebagaimana layanan pengaduan masyarakat di atas, Sistem Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat (SPIPM) sesuai dengan namanya juga bertujuan untuk memberikan fasilitas informasi dan layanan pengaduan bagi masyarakat. Bedanya, SPIPM menggunakan sarana teknologi, masyarakat menggunakan SMS (mengirim pesan pendek melalui *handphone*). Selanjutnya pesan tersebut melalui protokol *online* langsung diteruskan SKPD yang terkait atau langsung ke kepala daerah.

Karena menggunakan teknologi informasi, SPIPM merupakan perangkat lunak komputer yang berbasis *internet (website)* dan SMS yang terintegrasi dihubungkan dengan seluruh SKPD untuk memberikan pelayanan informasi dan menampung serta menanggapi berbagai pengaduan.

SPIPM bertujuan untuk: (1) Mengelola sarana informasi dan pengaduan masyarakat secara sistematis dan terintegrasi sehingga menjamin aksesibilitas dan mutu dalam penyelenggaraan pelayanan publik; (2) Mengembangkan prosedur penanganan pengaduan masyarakat dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses distribusi pelayanan yang responsif, akuntabel dan transparan sebagai upaya mendorong percepatan pencapaian tujuan pemerintahan yang baik (*good governance*).

Sebagai perangkat untuk meningkatkan kinerja pelayanan, SPIPM dapat digunakan oleh semua pihak, baik oleh Pemerintah Daerah dalam mendapatkan masukan dan untuk perencanaan. Bagi Masyarakat, sebagai media untuk menyampaikan keluhan dan mendapatkan informasi secara langsung dari SKPD yang bersangkutan dengan cara mudah dan murah (SMS). Bagi DPRD sebagai sarana untuk memantau kinerja pemerintah daerah.

SPIPM membutuhkan perangkat keras dan lunak yang tidak mahal, yang terdiri dari: (1) *Modem* atau perangkat telpon seluler yang berfungsi sebagai *modem* seluler; (2) komputer sebagai *server* SMS dengan sistem operasi *Window XP* atau *Linux*; (3) CD Perangkat Lunak; (4) Nomor pengaduan (GSM) resmi pemerintah daerah; (5) Jaringan *intranet* ke Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Unit Pelayanan dan Pengaduan Terpadu

Untuk mendapatkan masukan dan umpan balik, pada setiap unit pelayanan perlu disediakan sub-unit pengaduan. Tujuannya adalah sebagai tempat untuk mengadu dan mendapatkan informasi pelayanan bagi masyarakat pengguna jasa. Sub-unit ini dapat berbentuk sub-unit dalam organisasi unit pelayanan, dengan sarana bentuk loket atau meja dengan petugas, serta minimal "kotak pengaduan."

Layanan pengaduan pada Unit Pelayanan ini mesti digarap dengan serius, bukan sekedar ada, karena harapan masyarakat yang besar tidak boleh dikecewakan sehingga hilang kepercayaan. Untuk itu pada sub-unit pengaduan ini perlu dilengkapi dengan penjelasan alur atau mekanisme pelayanan pengaduan dan batas waktu tanggapan pengaduan. Selain itu dijelaskan petugas yang berhak memberikan tanggapan, tata cara menyampaikan aduan pelayanan publik (misalnya identitas dan alamat harus jelas), fasilitas yang dapat dimanfaatkan terkait dengan pengaduan misalnya kotak pengaduan/saran, media pengaduan apakah melalui petugas pererima aduan atau media elektronika (telpon, SMS beserta nama dan nomor telepon), surat dan alamat yang jelas.

Dalam menyampaikan maupun pemberian tanggapan pengaduan dapat dilakukan secara langsung (saat berada dilokasi pelayanan publik atau telpon secara langsung) maupun tidak langsung.

Khusus untuk pemberian tanggapan aduan sebaiknya dilakukan secara proporsional atau sesuai dengan kapasitasnya dan profesional. Namun, yang sering terjadi adalah masyarakat yang memberikan pengaduan tidak mencantumkan nama maupun alamat dengan jelas sehingga petugas yang memberikan tanggapan aduan akan kesulitan menyampaikannya.

Kotak Pengaduan

Kotak Pengaduan adalah bentuk pengumpulan pendapat sebagai masukan tentang kinerja pelayanan. Kotak pengaduan ini bisa ditempatkan pada Unit Pelayanan tertentu, atau pada sub-unit pelayanan yang spesifik. Misalnya di Puskesmas, bisa juga pada sub-unit pelayanan perawatan gigi, pelayanan ibu dan anak, dan seterusnya.

Pada kotak saran sebaiknya diberikan kelengkapan peralatan berupa alat tulis (*ball point*) dan kertas yang telah dibuat sedemikian sehingga memudahkan pengisian dan memasukkan dalam kotak saran, misalnya bentuk formulir aduan yang berukuran kecil. Bagi saudara-saudara kita yang tidak bisa menulis atau membaca, maka harus dipikirkan bagaimana caranya agar keluhan mereka dapat tersampaikan, misalnya dengan pilihan warna kertas (merah = tak puas, kuning = sedang, hijau = puas) atau dengan pilihan wajah '*smiley*' (cemerut = tak puas, biasa = sedang, senyum = puas).

Beberapa contoh skema tindakan peningkatan pelayanan yang sedang dalam proses penyusunan dan penerapannya juga menggunakan STPP dengan pendekatan manajemen kinerja di atas, antara lain:

Tabel 4.1

Bidang	Jenis Pelayanan	Kabupaten/ Kota	Perangkat	Fitur-fitur
Bidang Kesehatan	Pelayanan Jaminan Kesehatan Daerah (Jamkesda, JPKM) bagi keluarga miskin	Kab. Kudus, Kab. Semarang	Prosedur pelayanan, Kebijakan alokasi anggaran	Peraturan Daerah (Kudus)
	Pelayanan Promosi Kesehatan (PHBS)	Kab. Boyolali, Kab. Sukoharjo	Reorganisasi sistem pelayanan, Peyiapan personil, Kebijakan pendukung	Maklumat pelayanan (<i>Citizen Charter</i>),
	Pelayanan Dukungan Terhadap Puskesmas (pelayanan prima, sistem informasi)	Kab. Deli Serdang, Kota Madiun, Kab. Kediri.	Perbaikan prosedur pelayanan, Sistem dukungan Pemda ke Puskesmas	Maklumat pelayanan (<i>Citizen Charter</i>) di Deli Serdang, Kediri; SIMPUS (sistem informasi Puskesmas) di Kediri
Pengembangan UMKM	Pelayanan melalui Klinik Usaha bagi Usaha Kecil dan Menengah (UMKM)	Tebing Tinggi, Pmt. Siantar, Kota Palopo, Kab. Enrekang, Kab. Soppeng, Kab. Pangkep, Kab. Jeneponto, Kab. Jepara (<i>Jepara Trade and Tourism Center</i>).	Pembentukan organisasi Klinik Usaha Rekrutmen personil Prosedur pelayanan (3PO)	Maklumat pelayanan, kotak pengaduan (Tebing Tinggi), Kantor/gedung pelayanan telah siap operasi

Lanjutan Tabel 4.1

Bidang	Jenis Pelayanan	Kabupaten/ Kota	Perangkat	Fitur-fitur
	Pelayanan Pembiayaan Mikro bagi UKM	Kota Kediri, Kota Tasikmalaya, Kota Batu, Kab Enrekang	Kajian peraturan, Penyusunan prosedur penyaluran, Pembentukan Tim Verifikasi (3PO)	Peraturan Daerah Alokasi Anggaran KUKM, Kerjasama dengan Bank lokal di Kediri, Enrekang
	Pelayanan Forum Pengembangan UMKM dan ekonomi lokal	Kab. Klaten, Kab. Kebumen, Kab. Probolinggo, Mojokerto.	Forum stakeholder bagi pengembangan usaha, pemasaran, advokasi.	Klaster Furniture, Manggo (Prb.linggo), Klaster Alaskaki (Mojokerto)
Pendidikan	Pencapaian Wajib Belajar Pendidikan Dasar	Kab. Serdang Bedagai.	Program pencapaian target SPM,	
	Pelayanan Pembiayaan Pendidikan	Kab Karang Anyar	Kebijakan alokasi anggaran bagi bantuan pendidikan siswa tak mampu	
	Pelayanan Tenaga Didik	Kab. Pacitan, Kab. Tanah Datar Kota Padang Panjang	Kebijakan bagi peningkatan kompetensi guru	Peraturan Daerah tentang Pendidikan di Padang Panjang, Pacitan
Lingkungan Hidup	Pelayanan Persampahan berbasis Komunitas	Kota Bukittinggi, Kota Sibolga.	Pengorganisasian masyarakat, Prosedur pengumpulan, transfer dan pembuangan.	Manual pengolahan sampah komunitas
	Pengelolaan Air Bersih - Badan Layanan Umum Daerah (BLUD)	Kab. Aceh Jaya.	Pengorganisasian, Prosedur pelayanan, Penyiapan personil, dan Kebijakan penerapan model BLUD	Pedoman penyiapan BLUD sudah diadopsi secara nasional
	Pengelolaan Sumber Daya Air	Kab. Simalungun	Pengorganisasian/ koordinasi para unit pengelola air, Standarisasi prosedur pelayanan dan kompetensi karyawan (3PO)	PDAM bekerjasama dengan beberapa penyedia air minum swasta di daerah
Pengembangan Organisasi	Sistem Pelayanan Informasi Dan Pengaduan Masyarakat (SPIPM)	Kab. Aceh Barat, Kota Banda Aceh, Kab. Aceh Besar, Kab. Pidie dan Kab. Bireun	Aplikasi pelayanan informasi dan pengaduan melalui SMS, Peyiapan organisasi, personil, prosedur, peraturan (3PO)	Perangkat lunak (Software SPIPM) telah dipromosikan secara nasional
	Lembaga Pengelola Keuangan dan Kekayaan (Aset) Daerah	Kab. Aceh Barat, Kab Aceh Jaya, Kab Aceh Besar, Kab Nagan Raya, Kota Banda Aceh	Pembentukan organisasi, prosedur, penyiapan personil, peraturan pendukung (3PO)	Lembaga terbentuk, gedung pelayanan, lengkap dengan personil dan prosedurnya

DAFTAR PUSTAKA:

- Chang, Richard Y. 1999. *Peningkatan Proses Berkesinambungan*. PT Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Dwiyanto, Agus (ed.). 2005. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta
- Harrington, H. James. 1991. *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. McGraw-Hill, Inc. New York
- I Gusti Agung Rai. 2008. *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, Studi Kasus*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Kaplan, Robert S. David P Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Harvard Business School Press. Boston
- Kaplan, Robert S. David P Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Boston
- Kotler, Philip. Nancy Lee. 2007. *Pemasaran di Sektor Publik: Panduan Praktis Untuk Meningkatkan Kinerja Pemerintah*. (terjemahan). Wharton School Publishing. Indeks. Jakarta
- Kurniawan, Luthfi J. Mokhammad Najih. 2008. *Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik*. In-TRANS Publishing. Malang
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Penerbit UPP-AMP-YKPN. Yogyakarta
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BP Fakultas Ekonomi - UGM. Yogyakarta
- Muhammad, Fadel. 2008. *Rinventing Local Government: Pengalaman dari Daerah*. PT. Elex Media Komputindo. Jakarta
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Sinambela, Lijan Poltak. 2007. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Penerbit Bumi Aksara. Jakarta
- Tim LG Management System. 2008. *Penyusunan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan Publik*. LGSP-USAID. Jakarta
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, Teknik Peningkatan Daya Saing Perusahaan*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Zylstra. Kirk D. 2005. *Lean Distribution*. Penerbit PPM. Jakarta

LAMPIRAN

LAMPIRAN I

Tanya – Jawab tentang Penggunaan SMART-Logframe

1. **Tanya:** Apakah isi *SMART Logframe* bisa di-*update* setiap saat?
Jawab: Sebagai Target yang telah disepakati bersama stakeholders harus jadi pegangan, setiap perubahan harus melalui kesepakatan kembali. Tapi sering *SMART Logframe* juga dipakai sebagai alat perencanaan kegiatan (informal), tentu bisa dilakukan perubahan, *update* sesuai perkembangan kondisi, situasi, dan perubahan asumsi.
2. **Tanya:** Sebaiknya urutan penyusunannya dari atas ke bawah atau hasil ke masukan (*outcome/result* ke *input*), atau sebaliknya (dari *input* ke *outcome/result*)?
Jawab: Disarankan untuk melakukan penyusunan dari *Visi, Misi, Outcome, Output, Proses* lalu *Input*. Kemudian bisa dilakukan arah sebaliknya untuk mengecek konsistensinya. Kelemahan kalau kita memulainya dari *Input*, maka pikiran kita akan terjebak, terkendala oleh sumber daya (dana, orang, sarana) yang terbatas. Padahal kalau kita berani menetapkan hasil (*outcome/result*) dulu, maka kemungkinan besar ada sumber input lain dari luar (mitra, lembaga lain).
3. **Tanya:** Apakah perbedaan yang jelas antara *outcome/result* dan *output* secara sederhana?
Jawab: *Outcome/result* adalah implikasi dari *Output*. Beberapa *Output* bisa menciptakan satu *Outcome*. Contohnya: untuk mencapai *Outcome* "Sekolah SD yang siap menampung 180 murid", maka akan diperlukan beberapa *Output*, a.l.: (1) bangunan sekolah siap pakai; (2) guru yang kompeten telah direkrut; (3) kurikulum telah tersusun dan disepakati. Selanjutnya tiap *Output* itu tentu terjadi melalui serial Kegiatan/Proses masing-masing, dan didukung *Input/* sumber daya yang dibutuhkannya.
4. **Tanya:** Mohon uraian lebih jelas mengenai asumsi? Pengertian dan kegunaannya?
Jawab: Asumsi adalah hal (faktor) yang mempengaruhi tapi di luar kewenangan kita. Contoh: persetujuan DPRD (tentang kebijakan tertentu atau anggaran), dalam kasus perbaikan pelayanan, itu jadi faktor penentu. Tapi di luar kuasa SKPD, apalagi Kelompok Kerja. Asumsi perlu ditulis sebagai catatan untukantisipasi risiko (apa alternatif yang bisa dilakukan kalau asumsi tak terpenuhi).
5. **Tanya:** Apakah *SMART Logframe* harus dengan SOAR? (Saya tahu tentang SMART, juga *Logframe*, baru sekarang saya tahu gabungannya, dan baru tahu SOAR).
Jawab: Logical Framework memang sudah lama diperkenalkan, tapi untuk peningkatan kinerja pelayanan diperlukan kriteria pengukuran yang lebih rinci dan operasional. Maka ditambahkan SMART (Spesifik, Terukur, Akuntabel, Realistis dan Terjadwal). Selanjutnya mengenai SOAR, ini adalah pendekatan baru yang bersifat apresiatif, menghargai potensi, prestasi yang sudah dicapai. Bukan menggali kelemahan dan masalah, yang berujung pada "mencari kambing hitam" atau saling menyalahkan. Dengan SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspiration, Result*), optimisme dan motivasi menjadi naik, sehingga akan memudahkan imajinasi dalam merancang Visi, Misi.
6. **Tanya:** Apakah *SMART Logframe* juga bisa digunakan untuk Perencanaan dan Penganggaran?
Jawab: Tentu saja bisa. *SMART Logframe* bisa jadi alat bantu untuk menjabarkan kegiatan dan *input* (termasuk anggaran) yang dibutuhkan dengan lebih sistematis, disamping untuk memudahkan dan mempertajam penetapan indikator kinerja.

Pengakuan (*testimony*):

1. Staf Pemerintah Kabupaten Jepara, "Dengan menggunakan *SMART Logframe* saya jadi mudah menyusun laporan. Karena dengan Tabel 2-3 halaman saja suatu program bisa diuraikan. Juga dalam menyusun usulan program/kegiatan, menjadi kreatif dan sistematis dalam menjabarkan kegiatan dan input yang diperlukan."
2. Aktivis dan fasilitator UMKM, "Setelah mengisi matriks *SMART Logframe* saya kaget sendiri bahwa selama ini kegiatan dan output yang telah kami lakukan sudah banyak, karena selama ini kalau harus menulis narasi Laporan kan malas." Lalu lanjutnya, "*SMART Logframe* juga saya pakai untuk menjelaskan program studi ke mahasiswa, dan saya minta mereka dalam menyusun proposal praktek kerja menggunakan *SMART Logframe*."

LAMPIRAN 2

Daftar Simak Peningkatan Pelayanan Publik:

Jenis pelayanan :
 Urusan/bidang :
 SKPD :
 Kabupaten/kota :

I. Sistem Distribusi Pelayanan (*Service Delivery Flow*)

A. Kelompok Sasaran (*target group*):

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah kelompok sasaran atau pengguna jasa pelayanan ini telah dirumuskan?			
	Apakah ada kriteria yang jelas mengenai kelompok sasaran tersebut?			
2	Apakah rumusan kelompok sasaran ini telah disosialisasikan kepada yang bersangkutan dan <i>stakeholders</i> lainnya?			
3	Apakah dalam perumusannya melibatkan partisipasi <i>stakeholders</i> ?			
4	Apakah dalam pelaksanaannya rumusan dan kriteria tersebut dapat diterapkan?			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

B. Kajian Kebutuhan Kelompok Sasaran (masyarakat):

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah dilakukan kajian (<i>assessment</i>) kebutuhan masyarakat atas pelayanan, dengan melibatkan masyarakat tersebut?			
2	Apakah dilakukan kajian kemampuan daya beli masyarakat?			
3	Apakah dilakukan kajian atas lokasi sebaran kelompok sasaran?			
4	Apakah dilakukan kajian atas penyedia layanan (pemerintah daerah, penyedia lain) di sekitar lokasi kelompok sasaran?			
5	Apakah ada kesulitan/persoalan khusus untuk memenuhi kebutuhan kelompok sasaran (lokasi, kebutuhan spesifik lokal)?			

C. Perancangan (*design*) paket pelayanan:

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah rancangan paket/jenis layanan telah mempertimbangkan kebutuhan kelompok sasaran tersebut (jenis, harga, lokasi)?			
2	Apakah perancangan paket/jenis layanan ini dilakukan secara partisipatif dan transparan, dengan melibatkan <i>stakeholders</i> ?			
3	Apakah perancangan paket/jenis layanan ini telah mempertimbangkan aspek kemampuan pendistribusiannya?			
4	Apakah perancangan paket/jenis layanan ini telah mempertimbangkan aspek ketersediaan pasokan di lokasi? (termasuk penyedia layanan non pemerintah)			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

D. Unit pelayanan (*service point/counter*) :

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah jenis pelayanan ini punya unit pelayanan (<i>service point/counter</i>) sendiri?			
2	Apakah lokasinya mudah dijangkau oleh kelompok sasaran? (dekat, ada rute angkutan publik)			
3	Apakah ada prosedur pelayanan pelanggan?			
4	Apakah ada tarif layanan yang dipasang?			
5	Apakah ada ketentuan berapa lama yang dibutuhkan untuk mendapatkan pelayanan?			
6	Apakah ada petunjuk tertulis persyaratan, kelengkapan administrasi yang diperlukan?			
7	Apakah sarana ruang tunggu (dengan tempat duduk, dsb) yang nyaman bagi pelanggan?			
5	Jika ada masalah, apa persoalannya?			
6	Bagaimana tingkat profesionalisme petugas/staf yang ada?			

E. Pelayanan yang menjangkau kelompok sasaran yang tersebar :

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah ada petugas bagi kelompok sasaran yang tersebar? (oleh RT/RW, LSM, relawan, kios)			
2	Apakah ada kriteria tertentu dalam menyeleksi petugas/relawan/mitra penyaji pelayanan ini?			
	Apakah ada kontrak tertulis bagi petugas/relawan/mitra penyaji pelayanan ini?			
3	Apakah ada pelatihan khusus dan manual bagi petugas/relawan/mitra penyaji pelayanan ini?			
4	Apakah ada insentif dan tunjangan bagi petugas/relawan/mitra penyaji pelayanan ini?			
5	Apakah ada sistem pemantauan dan supervisi bagi mereka?			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

F. Lembaga-lembaga pendukung penyedia pelayanan:

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
	Lembaga Pemerintah atasan dan lainnya			
1	Apakah ada dukungan (sumber daya, pasokan) dari lembaga pemerintah atasan, SKPD lain?			
2	Apakah ada kontrak tertulis (SK) menyangkut dukungan ini?			
3	Jika dukungan tersebut sifatnya menerus (kontinyu dalam periode tertentu), apakah ada sistem dan prosedur “permintaan, pemasokan, pelaporan”?			
	Lembaga Donor dan Sponsor lainnya			
1	Apakah ada dukungan (sumber daya, pasokan) dari lembaga donor/sponsor lainnya?			
2	Apakah ada kontrak tertulis (SK/MoU) menyangkut dukungan ini?			
3	Jika dukungan tersebut sifatnya menerus (kontinyu dalam periode tertentu), apakah ada sistem dan prosedur “permintaan, pemasokan, pelaporan”?			
	Lembaga Penyedia layanan sejenis (swasta, organisasi masyarakat, LSM)			
1	Apakah ada dukungan (sumber daya, pasokan) atau kerjasama dengan penyedia pelayanan sejenis lain (swasta, LSM)?			

2	Apakah ada kontrak tertulis (SK/MoU) menyangkut kerjasama ini?			
3	Jika dukungan tersebut sifatnya menerus (kontinyu dalam periode tertentu), apakah ada sistem dan prosedur “permintaan, pemasokan, pelaporan”?			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

II. Aspek Permasalahan Manajemen Palayanan

A. Aspek Prosedur Pelayanan dan Sistem Pendukungnya:

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah ada prosedur penyajian pelayanan (memudahkan pengguna jasa) dan persyaratan yang dibutuhkan?			
2	Apakah ada prosedur bagi dukungan/pemasok sumber daya bagi operasi pelayanan?			
3	Apakah ada prosedur permintaan (<i>request</i>) pelayanan?			
4	Apakah ada prosedur penyaluran dan distribusi pelayanan			
5	Apakah ada upaya penyederhanaan prosedur pelayanan (<i>one stop service</i>)?			
	Apakah ada sistem informasi dan diseminasi prosedur pelayanan?			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

B. Aspek Organisasi dan Kelembagaan Pelayanan:

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah ada kerangka pembagian fungsi dan tanggung jawab antar SKPD/lembaga dalam pengadaan, penyaluran dan penyajian pelayanan?			
2	Apakah ada struktur organisasi dan hubungan kerja yang jelas pada unit pelayanan (<i>service point</i>)?			
3	Apakah ada visi, misi, strategi dan program kerja yang jelas pada unit pelayanan?			
4	Apakah ada visi, misi, strategi dan program kerja yang jelas pada SKPD pembinanya?			
	Apakah ada peraturan/SK yang mengukuhkan struktur organisasi, pembagian fungsi dan tanggung jawab, serta hubungan kerja antar lembaga terkait?			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

C. Aspek Personil dan Kesiapan SDM:

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Apakah ada uraian kerja (<i>job-description</i>) yang jelas, definitif bagi setiap personil yang terlibat pelayanan?			
2	Apakah ada kriteria (<i>job requirement</i>) bagi personil yang terlibat dalam pelayanan?			
3	Apakah ada program pelatihan dan peningkatan kapasitas personil lainnya?			
4	Apakah sistem imbalan dan sanksi bagi personil yang terlibat dalam pelayanan?			
5	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

D. Aspek Kebijakan Pelayanan:

No	Uraian	Hasil Pemantauan		
		Ya	Tidak	Keterangan
1	Adakah kebijakan (atau program) dari pemerintah atasan yang jadi acuan (atau sumber) dari pelayanan ini?			
2	Apakah ada kebijakan/peraturan/SK yang dibuat untuk mengesahkan paket layanan, cakupan kelompok sasaran, organisasi, prosedur, personil dalam pelayanan ini?			
3	Apakah proses perumusan dan pengesahan kebijakan terkait pelayanan ini telah melibatkan partisipasi masyarakat (<i>stakeholders</i>)?			
4	Jika ada kesulitan, apa persoalannya?			

LAMPIRAN 3

PENDEKATAN ANALISIS "SOAR" SEBAGAI ALTERNATIF "SWOT"

Penerapan "SOAR" sebagai alternatif dari "SWOT"

LGSP

-1-

Pengertian S-O-A-R

- Sebagai alternatif dari Analisis SWOT adalah Analisis SOAR
- SOAR singkatan dari Strength, Opportunity, Aspiration, Result (Kekuatan, Peluang, Aspirasi, Hasil)
- Dari unsur-unsurnya dapat dilihat bahwa pendekatan SOAR punya ciri:
 - Lebih fokus melihat hal-hal positif, kekuatan dan peluang;
 - Beorientasi pada hasil (result);
 - Merangsang peserta untuk "mengembangkan aspirasinya"

-2-

Perbandingan SOAR - SWOT

S-O-A-R

(Strengths – Opportunities – Aspirations – Results)
(Kekuatan – Peluang – Aspirasi – Hasil)

Bandingkan dengan:

S-W-O-T

(Strengths – Weaknesses - Opportunities – Treaths)
(Kekuatan – Kelemahan - Peluang – Ancaman)

→ SOAR dianggap lebih sesuai untuk PERBAIKAN KINERJA

*Soar (v.) – melejit, membubung tinggi, melejit

-3-

Analisis S-W-O-T

LINGKUNGAN INTERNAL	STRENGTH	WEAKNESS
	<ul style="list-style-type: none"> •Sumber daya dan kapabilitas organisasi •Basis pengembangan kompetensi 	<ul style="list-style-type: none"> •Kekurangan sumberdaya, kelemahan kapabilitas •Tidak adanya basis untuk mengembangkan kompetensi
LINGKUNGAN EKSTERNAL	OPPORTUNITY	THREAT
	<ul style="list-style-type: none"> •Situasi eksternal yang memungkinkan pengembangan pelayanan •Misalnya: peraturan perundangan yang mendukung, iklim yang kondusif 	<ul style="list-style-type: none"> •Ancaman, terhadap pengembangan pelayanan •Misalnya: peraturan perundangan yang tidak mendukung, iklim yang tidak kondusif.

-4-

SOAR berfokus pada Kekuatan & Peluang

- SWOT diilhami oleh “strategi perang” (*warfare mindset*) – dimana mengantisipasi ANCAMAN musuh dan menutupi KELEMAHAN (dan ketakutan) adalah bagian dari Strategi
- Tetapi untuk organisasi publik, sosial, pribadi – lebih baik fokus pada KEKUATAN dan PELUANG
- Dengan mematok Visi/Misi/Tujuan, mengisi Gap (Standar/Target – Existing) → otomatis mengatasi “kekurangan”, tanpa melihatnya sebagai fokus utama.

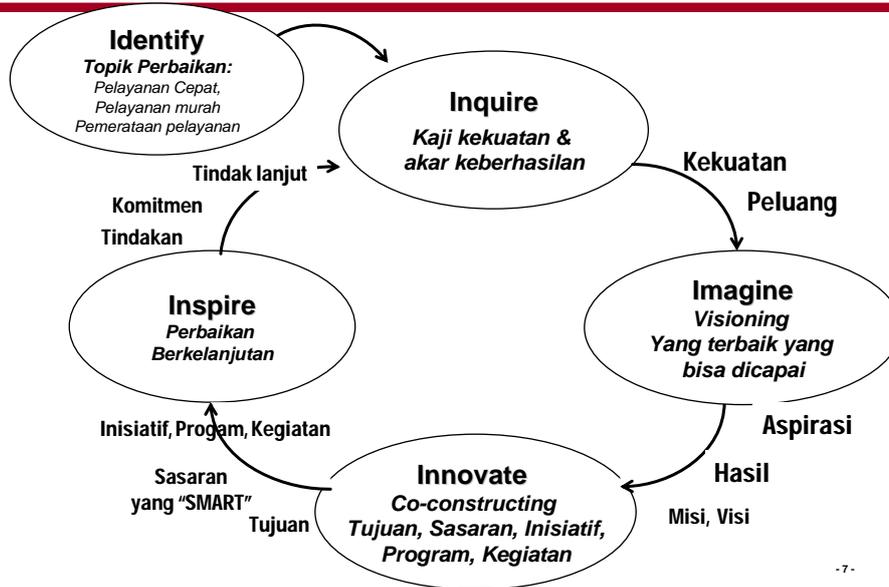
- 5 -

Kerangka S-O-A-R

IDENTIFIKASI POTENSI STRATEGIS	STRENGTH	WEAKNESS
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa saja yang berjalan baik? • Apa saja aset yang paling dapat diandalkan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa peluang terbaik yang bisa dimanfaatkan? • Siapa mitra yang potensial mendukung dan bagaimana peluang kerjasamanya?
ARAHAN APPRESIATIF	ASPIRATION	RESULT
	<ul style="list-style-type: none"> • Apa aspirasi atau harapan kita ke depan? • Apa, bagaimana masa depan yang didamkan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Apa ukuran kinerja keberhasilannya?

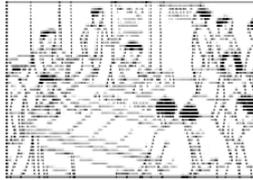
- 6 -

Bagaimana SOAR diterapkan?



- 7 -

LAMPIRAN 4



SMART *LogFrame*



Mengelola Sumberdaya

- Manajemen menentukan keberhasilan atau kegagalan penyelenggaraan kontrak, pelayanan, program, atau kegiatan
- Sumberdaya sebagai piranti manajemen:
 - Waktu (*time*)
 - Uang (*money*)
 - Orang (*people*)
 - Alat (*materials*)

Unsur-unsur Keberhasilan

- Sumberdaya dapat dikelola lebih baik dengan memadukan metode SMART *Objectives* dan *Logical Framework (Log-Frame)*

Tujuan yang SMART	Menyusun Alur Tindakan secara Logis
<i>Specific</i>	<i>Inputs</i> (sumberdaya apa yang diperlukan?)
<i>Measurable</i>	<i>Throughputs</i> (untuk kegiatan apa?)
<i>Accountable</i>	<i>Outputs</i> (untuk siapa, kapan, dimana?)
<i>Realistic</i>	<i>Outcomes</i> (apa hasil yang diharapkan?)
<i>Time-bound</i>	

Keberhasilan Manajemen

- Dengan SMART+*Log-Frame* kita dapat:
 - Mengetahui apa yang kita kerjakan
 - Mengetahui apa yang kita curahkan
 - Mengetahui dan mengevaluasi apa yang kita hasilkan
- Dengan SMART+*Log-Frame* kita menjadi:
 - Efektif
 - Efisien

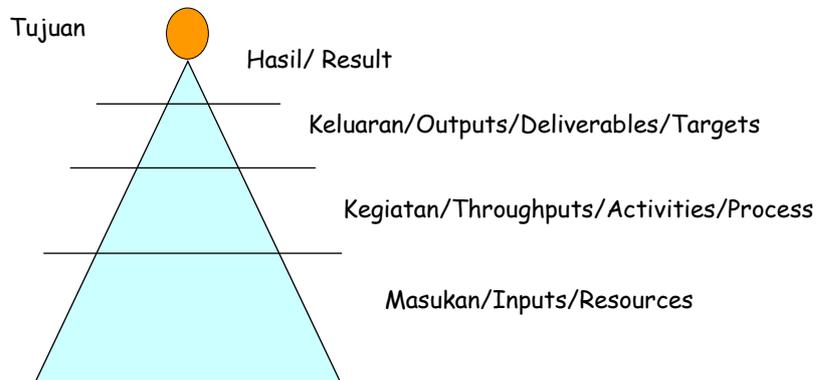
Kapan memerlukan *Log-Frame*

- *Log-Frame* adalah metode untuk merancang, mengelola dan mengevaluasi capaian:
 - Kontrak (*Contracts*)
 - Pelayanan (*Services*)
 - Program (*Programs*)
 - Projek (*Projects*)

Log-Frame – Keterkaitan Vertikal

- Beragam sumberdaya diperlukan sematamata untuk satu tujuan (Efek Piramida)
- Mulai di puncak piramida, dan bekerja mundur untuk menentukan sumberdaya yang diperlukan dalam mencapai tujuan.
- Pergunakan sumberdaya yang tepat, tidak kurang, tidak lebih

Log-Frame – Keterkaitan Vertikal



Log-Frame – Keterkaitan Vertikal

- Mulailah di puncak piramida Gunakan pendekatan “Jika - Maka”
- Jika kita ingin mencapai ini, ...Maka kita memerlukan Itu

Generik	Jika	Maka
<i>Hasil, Outcome (Result)</i>	Jika kita ingin mencapai tujuan kita yakni:	Maka kita perlu mendapat hasil-hasil berikut ini: ...
<i>Keluaran, Outputs, (Deliverables)</i>	Jika kita ingin mendapat hasil-hasil yang kita sepakati itu	Maka kita perlu menyelenggarakan program/layanan berikut ini: ...
<i>Kegiatan Throughputs (Activities)</i>	Jika kita ingin program/layanan itu terselenggara	Maka kita perlu melakukan kegiatan-kegiatan berikut ini: ...
<i>Masukan, Inputs, (Resources)</i>	Jika kita ingin kegiatan-kegiatan tersebut terlaksana	Maka kita perlu memiliki sumberdaya berikut ini: ...

Log-Frame – Keterkaitan Vertikal

- Untuk mengujinya, gunakan juga pendekatan “Jika-Maka” dari bawah ke atas
- Jika kita lakukan ini, ... Maka akan terjadi itu
- Jika kita benar-benar mendayagunakan sumberdaya yang telah kita tentukan,... Maka akan terwujud hasil yang kita harapkan

	Jika-Maka	Unsur-unsur
<i>Inputs</i>	Paduan dari sumberdaya harus cukup untuk terselenggaranya kegiatan	Waktu, uang, orang, alat
<i>Throughputs</i>	Paduan dari kegiatan-kegiatan harus cukup untuk tercapainya seluruh luaran (output)	Survey, kerja, pelatihan
<i>Outputs</i>	Paduan dari layanan-layanan harus cukup untuk terwujudnya hasil	Produk, layanan, sistem, cara
<i>Outcome</i>	Paduan dari hasil-hasil harus memenuhi tercapainya tujuan program	Kepuasan pengguna, Perbaikan berkelanjutan

Log-Frame – Keterkaitan Horizontal

<i>Specific (Spesifik)</i>	Siapa lakukan apa untuk siapa, kapan dan mengapa?
<i>Measurable (Terukur)</i>	Apa ukurannya, kapan, dan bagaimana metodenya?
<i>Accountable (Akuntabel)</i>	Siapa bertanggungjawab untuk apa, seberapa besar dan seberapa lama?
<i>Realistic (Realistis)</i>	Layakkah secara teknis, hukum, dan pembiayaannya? Terkendalikah risikonya?
<i>Time-bound (Terjadwal)</i>	Waktu mulainya? Total waktunya? Tahap kritisnya? Tenggat waktunya?

Log-Frame – Keterkaitan Horizontal

Tabel daftar item dengan pendekatan SMART untuk setiap langkah dalam pengelolaan kontrak, pelayanan, program dan proyek

1	2A	2B	3	4	5
<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>		<i>Accountable</i>	<i>Realistic</i>	<i>Time-bound</i>
Definisi Produk Pelayanan Pasar	Lingkup Volume Standard Biaya	Kinerja <i>Benchmarks</i> Sumber data <i>Milestones</i>	Kompetensi Liabilitas Bukti Litigasi	Kelayakan Asumsi Risiko SWOT	Jadwal <i>Deadlines</i> Pelaksanaan <i>Critical Path</i>

Menggabungkan SMART+Log-Frame

Matrik penggabungan SMART dan Log-Frame

SMART Log-Frame Jika -Maka	1	2A	2B	3	4	5
	<i>Specific</i>	<i>Measurable</i>		<i>Accountable</i>	<i>Realistic</i>	<i>Time-bound</i>
Definisi Produk Servis Pasar	Lingkup Volume Standard Biaya	Kinerja <i>Benchmarks</i> Sumber data <i>Milestones</i>	Kompetensi Liabilitas Bukti Litigasi	Kelayakan Asumsi Risiko SOAR	Jadwal <i>Deadlines</i> Pelaksanaan <i>Critical Path</i>	
Hasil Outcome Result						
Keluaran Outputs Deliverables Targets			(Isi setiap kotak)			
Kegiatan Process Throughput Activities						
Msukan Inputs Resources						

Mempersiapkan SMART+Log-Frame

- Sebelum menyusun SMART+Log-Frame, ajukan pertanyaan berikut ini:
 - Mengapa ingin melaksanakan kontrak, pelayanan, program, atau proyek itu?
 - Apa problem senyatanya yang ingin di atasi?*)
 - Problem bagi siapakah itu?
 - Siapa yang seharusnya mengatasinya?
 - Mengapa problem itu tak kunjung teratasi?
 - Apa jalan terbaik yang mungkin untuk mengatasinya?
- Lakukan SOAR terlebih dahulu**)

**) Biasakan bertanya mengapa, mengapa dan mengapa!?*

Mempersiapkan SMART+Log-Frame

- Analisis SOAR dilakukan untuk menganalisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan
- Melalui analisis SOAR akan diketahui apa yang sebaiknya dilakukan dan mengapa melakukan itu
- Berdasar hasil analisis SOAR , susun SMART+Log-Frame sebagai panduan kegiatan manajemen selanjutnya

LAMPIRAN 5

INDIKATOR KINERJA SESUAI SMART-Logframe

Pengukuran Kinerja (Performance Measurement)

untuk
Manajemen Pelayanan Publik

Mengapa Mengukur Kinerja?

- Mengapa Mengukur Kinerja?
 - Mengetahui (upaya) apa yang bekerja
 - Mengembangkan berdasarkan apa yang bekerja
 - Mengetahui apa yang tidak bekerja
 - Agar kesalahan tidak terulang lagi
- Apa itu Indikator Kinerja?
 - Indikator dari keberhasilan
 - Indikator dari kegagalan

Apakah Indikator-indikator ini SMART?

- Contoh 1 –
 - Pelayanan kesehatan telah meningkat tahun ini.
- Contoh 2 –
 - Lebih banyak murid yang masuk sekolah tahun ini dibanding tahun sebelumnya.
- Contoh 3 –
 - Kepuasan pelanggan pada Unit Pelayanan Terpadu meningkat 5% sejak tahun lalu.

Contoh Indikator SMART atau Tidak SMART

Pelayanan	Indikator yang SMART	Indikator yang Tidak SMART
Pelayanan Kredit Mikro	- % Peningkatan Jmlh UMKM yang mendapat kredit dari tahun lalu - % Penurunan ratio kredit bermasalah dari tahun lalu	- Meningkatnya jumlah nasabah - Meningkatnya kualitas pinjaman
Pelayanan Puskesmas	- % Peningkatan Jmlh Pasien yang berobat dari tahun lalu - % Peningkatan Jmlh Pasien yang puas dengan layanan dokter dari tahun lalu	- Meningkatnya jumlah pasien - Meningkatnya kepuasan pasien
Pelayanan PDAM	- Jumlah pelanggan meningkat X% dari tahun lalu - % Penurunan jumlah penunggak tagihan bulanan	- PDAM makin berkembang dari tahun lalu - Prestasi penagihan semakin baik
Pelayanan Sekolah	- Jumlah murid yang mendaftar meningkat X% dari tahun lalu - % Peningkatan Kelulusan Ujian Nasional dibanding rata-rata kota	- Meningkatnya minat kepada sekolah ini - Makin baiknya kualitas belajar-mengajar

SMART Logframe

- Saat menyiapkan SMART Logframe sebagai bagian dari Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan (STPP), buatlah indikator yang SMART untuk mengukur kinerja
- Agar diingat:
 - Hanya melakukan perbaikan yang bisa diukur!
 - Pengukuran kinerja adalah bagian dari Skema Tindakan (*action plan*)!
 - Proses peningkatan berkelanjutan (*continuous process improvement*) hanya mungkin jika kamu dapat mengukur kemajuan proses!

Pada era otonomi daerah saat ini, kinerja pemerintah daerah lebih dikaitkan dengan tingkat pelayanan yang diberikan, sesuai dengan standar pelayanan minimal tiap urusan, serta standar teknis pelayanan lainnya. Ukurannya bukan lagi berapa anggaran yang dialokasikan untuk membangun, tetapi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Solusi atas permasalahan pelayanan tidak otomatis dijawab dengan membangun sarana/prasarana (fisik), tetapi dalam banyak kasus adalah bagaimana menata ulang prosedur pelayanan, penataan organisasi lembaga pengelolanya agar lebih efisien dan efektif, peningkatan kompetensi personil yang bekerja, dan kajian kebijakan yang mendukung peningkatan kinerja pelayanan.

Selain itu perlu disadari juga bahwa politik alokasi anggaran tersebut sebetulnya seperti permainan “*zero sum game*”. Artinya, besarnya total anggaran sudah pasti, ya sebesar itu saja. Sehingga setelah pola komposisi alokasi yang optimal tercapai, sebetulnya dari tahun ke tahun proporsi alokasinya tidak akan begitu jauh berbeda. Pada saat itu sebetulnya yang diperlukan adalah langkah-langkah perbaikan kinerja manajemen, sehingga dengan alokasi anggaran yang relatif tetap, akan dicapai kinerja pelayanan yang lebih baik. Jadi sebetulnya perhatian lebih penting diberikan untuk peningkatan kualitas pelayanan untuk masyarakat.

Tujuan proses peningkatan kinerja manajemen pelayanan salah satunya adalah mendorong terjadinya proses pemerintahan yang baik, melalui proses yang partisipatif, transparan, akuntabel, dan sikap pelayanan yang responsif, dalam proses perencanaan, pengadaan, pendistribusian dan penyebaran pelayanan yang mampu menjangkau kelompok sasaran secara lebih merata.

Buku ini disusun berdasarkan pengalaman LGSP dalam mendampingi pemerintah daerah dan *stakeholders* dalam meningkatkan pelayanan publiknya. Didalamnya diuraikan 4 pokok bahasan penting diantaranya: (1) Pengenalan kerangka dasar dan sistematika, yang memuat berbagai pertanyaan tentang pemahaman terhadap pelayanan publik; (2) Kerangka analisis persoalan, yang menganalisis persoalan dalam alur proses pelayanan, dan kemudian dengan menggunakan komponen-komponen Prosedur, Personil, *Policy*, Organisasi (3PO) untuk didapatkan tindakan perbaikan; (3) Pengenalan Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan (STPP), yang merupakan metode lengkap dalam merencanakan sampai mengevaluasi upaya perbaikan pelayanan publik; dan (4) Peningkatan kinerja pelayanan berkelanjutan dan mengukur kepuasan masyarakat.

LGSP

www.lgsp.or.id