

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan dan Teori

1. Tinjauan Kebijakan

a. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menjadi dasar hukum dalam mewujudkan penyelenggaraan tata kelola yang baik (*good governance*) serta sebagai bentuk upaya mencegah praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme di setiap lingkungan instansi pemerintahan baik pusat maupun daerah. Menurut undang-undang tersebut, *good governance* bukan hanya dijadikan sebagai suatu landasan bagi pemerintahan, namun juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas pelayanan pemerintahan. Sehingga keberadaan undang-undang ini dapat meningkatkan kontribusi antara pemerintah dengan masyarakat dalam peranannya. Di dalam undang-undang ini diatur mengenai Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik (AUPB) yaitu kepastian hukum, kemanfaatan, ketidakberpihakan, kecermatan, tidak menyalahgunakan wewenang, keterbukaan, kepentingan umum, dan pelayanan yang baik, dalam hal ini AUPB memiliki relasi dengan prinsip-prinsip *good governance*. Dengan demikian, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 memberikan dasar hukum yang kuat dalam mewujudkan proses penyelenggaraan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) agar mampu mendirikan birokrasi yang lebih baik dan sejalan dengan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

b. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik berdiri untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan pemerintahan diantara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik yaitu instansi pemerintah. Adanya Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 ini

selain untuk memenuhi penyelenggaraan pelayanan publik yang sesuai dengan peraturan, juga untuk mewujudkan perlindungan dan kepastian hukum bagi masyarakat serta mewujudkan sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang sesuai dimana berguna untuk kemudahan masyarakat. Dengan mempertegas kepastian hukum, sebagai hasilnya masyarakat diharapkan dapat berpartisipasi aktif dan lebih responsif atas penyelenggaraan pelayanan publik karena masyarakat berhak mendapatkan pemenuhan pelayanan yang berkualitas serta dapat mengetahui dan mengawasi standar pelaksanaan pelayanan. Dalam konteks *good governance*, undang-undang ini mengarahkan pemerintah agar dapat menciptakan lingkungan yang baik, bersih, transparan untuk mencapai pelayanan yang berkualitas.

c. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik merupakan pedoman umum untuk acuan bagi seluruh penyelenggara pelayanan publik dalam pelaksanaan kegiatannya harus sesuai dengan kewenangannya. Dengan adanya keputusan ini diharapkan dapat mendorong terwujudnya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima untuk memenuhi harapan dan kebutuhan baik penyelenggara, pelaksana maupun penerima pelayanan. Keputusan ini menetapkan jenis-jenis yang perlu di ikuti seperti, asas pelayanan publik, kelompok pelayanan publik, prinsip pelayanan publik, standar pelayanan publik, pola penyelenggara pelayanan publik, biaya pelayanan publik, biro jasa pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, serta pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita. Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), keputusan ini mengarahkan pemerintah daerah dapat melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan

elayanan publik, dapat menangani penyelesaian pengaduan dan permasalahan yang berada di lingkup pemerintahan daerah dan dapat memberikan evaluasi terhadap kinerja dari para aparatur instansi pemerintah pelayanan publik guna memberikan pelayanan yang lebih baik.

d. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 26/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 26/KEP/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik merupakan acuan bagi seluruh instansi dan unit pelayanan instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah. Dengan adanya keputusan ini diharapkan dapat memberikan kejelasan bagi seluruh penyelenggara pelayanan publik yang melaksanakan pelayanan publik agar dapat menciptakan pelayanan yang berkualitas serta sejalan dengan tuntutan dan harapan masyarakat. Keputusan ini menetapkan transparansi dalam penyelenggaraan pelayanan publik itu harus jelas manajemennya, prosedur pelayanan, persyaratan teknis dan administratif pelayanan, rincian biaya pelayanan, waktu penyelesaian pelayanan, pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab, lokasi pelayanan, janji pelayanan, standar pelayanan publik, informasi pelayanan publik. Serta menetapkan mengenai penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat dipertanggungjawabkan (akuntabilitas), seperti akuntabilitas kinerja pelayanan publik, akuntabilitas biaya pelayanan publik dan akuntabilitas produk pelayanan publik. Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), keputusan ini mengarahkan pemerintah daerah dapat melakukan upaya perbaikan pelayanan publik secara terus menerus dan berkelanjutan guna menciptakan pelayanan yang berkualitas.

2. Tinjauan Teori

a. Konsep Administrasi Publik

1) Pengertian Administrasi Publik

Caiden (Ahmad, 2015) mengemukakan bahwa Administrasi Publik merupakan suatu proses dimana sumber daya baik masyarakat dan aparatur pemerintah dapat mengorganisir dan berkoordinasi untuk memformulasikan, mengimplementasikan serta mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Sedangkan Chandler dan Plano (Ahmad, 2015) mengemukakan bahwa Administrasi Publik merupakan suatu proses dimana sumberdaya baik masyarakat dan aparatur publik mengorganisir dan berkoordinasi untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan dalam kebijakan publik. Kedua ahli tersebut menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan sebuah ilmu yang bertujuan untuk mengatur urusan publik serta melaksanakan berbagai tugas yang telah ditetapkan untuk dijalankan secara bersama. Tujuan adanya administrasi publik ini berguna untuk memecahkan berbagai masalah-masalah yang dihadapi, baik dari segi pelayanan, sumber daya, manajemen, maupun keuangan melalui evaluasi, perbaikan serta penyempurnaan.

Datangnya istilah administrasi publik menunjukkan bahwa pemerintah memiliki peranan sebagai pengemban misi dari penyelenggara pelayanan publik itu sendiri. Dalam hal ini pemerintah sebagai penyelenggara beserta masyarakat sama-sama harus berperan aktif dan inisiatif dalam mengatur dan menjalankan penyelenggaraan pelayanan publik. Dapat membedakan antara perihal kepentingan umum ataupun kepentingan masyarakat. Pemerintah diharuskan untuk lebih responsif atas permasalahan-permasalahan yang terjadi ataupun kebutuhan yang diperlukan masyarakat. Pemerintah juga perlu menargetkan bahwa kebutuhan publik adalah sasaran utama dari kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik ini.

Harmon dan Mayer (Ahmad, 2015) mengemukakan bahwa peran utama dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi publik yaitu seorang administrator atau aparatur pemerintah. Mereka yang ditugaskan untuk menjalankan tugas pemerintahan dan pelayanan publik setiap harinya. Administrasi publik dilakukan agar praktik-praktik yang telah direncanakan sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku seperti nilai efisiensi, efektivitas, serta pemenuhan kebutuhan akan pelayanan yang lebih baik. Administrasi Publik mengacu pada pelaksanaan dari pernyataan yang telah dibuat oleh pejabat publik yang telah diakui dan ditunjuk oleh pemerintah untuk kepentingan pemerintahan. Hal tersebut mencakup dari organisasi publik, tujuan sosial, pengambilan keputusan, manajemen lembaga publik, kantor pelayanan publik, sikap dan perilaku serta tindakan yang dilakukan untuk melayani publik, pendapat tersebut dikemukakan oleh Ahmad (2015). Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan program yang dijalankan oleh pemerintah, dilakukan sesuai dengan apa yang telah dijanjikan dengan tujuan untuk menjalankan dan menyelesaikan tugas pemerintah dengan baik. Dalam hal ini agar mendapatkan rasa kepuasan serta kepercayaan dan mendorong penyelenggaraan pelayanan publik dapat dijalankan dengan lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2) Peran Administrasi Publik

Cleveland (Widanti, 2022) mengemukakan bahwa peran administrasi publik sangat penting dalam membantu menyelenggarakan pelayanan publik serta memberdayakan dan menciptakan partisipasi masyarakat dalam menciptakan demokrasi. Menurut pendapatnya, administrasi publik diselenggarakan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat serta manfaatnya bisa dirasakan baik oleh masyarakat maupun penyelenggara. Setelah pemerintah dapat meningkatkan integritasnya dalam administrasi publik, dengan cara

menerapkan efisiensi dan efektivitas, akan membuat keuntungan untuk pemerintah dan masyarakat karena tanggung jawab administrasi tersebut diraih oleh bersama. Dengan adanya administrasi publik melalui pelayanan publiknya berperan dalam menciptakan dan memberikan demokrasi yang unggul bagi pemerintahannya.

Grey (Ahmad, 2015) menjelaskan bahwa peran administrasi publik dalam masyarakat, yaitu menjamin pemerataan distribusi kepada kelompok masyarakat miskin secara berkeadilan, melindungi hak-hak rakyat atas kepemilikan kekayaan serta menjamin kebebasan bagi rakyat untuk mendapatkan pertanggung jawaban atas hak atas diri mereka, melestarikan nilai budaya atau tradisi masyarakat yang sangat beraneka ragam. Oleh karena itu, administrasi merupakan suatu kepentingan dimana seluruh penyelenggara wajib ikut berpartisipasi tidak hanya sekedar perencanaan namun harus ikut dalam seluruh perannya. Peran administrasi publik sangat menentukan kestabilan, ketahanan serta kesejahteraan bagi suatu pemerintahan. Selain itu administrasi publik juga berperan dalam menjaga *public trust* dimana pemerintah harus membuktikan komitmen kepada publik agar berjalan dengan lancar.

b. Teori Pelayanan Publik

1) Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan berbagai bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang seperti sarana prasarana yang tersedia ataupun berbentuk jasa yang pada umumnya menjadi tanggung jawab serta dilaksanakan oleh aparat instansi baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah, dalam upaya pemenuhan serta pelaksanaan kebutuhan masyarakat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, penjelasan ini dikemukakan oleh Ratminto dan Winarsih (Hardiansyah, 2018). Pelayanan publik dapat dikatakan bahwa perannya sebagai pemberi layanan kepada keperluan yang dibutuhkan oleh

masyarakat yang mempunyai kepentingan atau urusan sesuai dengan aturan dan tata cara yang telah ditetapkan.

Dalam kaitannya dengan pelayanan umum, dijelaskan bahwa pelayanan publik merupakan sebuah kepentingan yang harus mendahulukan kepentingan publik, mempermudah urusan dan tuntutan publik, mempersingkat waktu pelaksanaan urusan publik, dan memberikan rasa kepercayaan serta kepuasan terhadap publik. Pada hakikatnya pelayanan umum merupakan usaha untuk meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah, untuk mengoptimalkan efektivitas sistem dan tata laksana pelayan, mendorong tumbuhnya peran serta masyarakat dalam pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan (Lestari dan Santoso, 2022). Sejalan dengan itu, Moenir (Hardiansyah, 2018) mengemukakan bahwa pelayanan publik merupakan program kegiatan yang dilaksanakan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan yang sama melalui sistem, prosedur, dan metode yang telah ditentukan dalam memenuhi kepentingan publik sesuai dengan hak yang mereka miliki. Menurut Saefullah (Hardiansyah, 2018), untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas perlu adanya tindakan untuk mempelsajari sikap dan perubahan yang begitu pesat pada saat ini. Dengan demikian, pemerintah dalam menjalankan pelayanan publik sebagai regulator atau penyelenggara harus dapat merubah pola pikir dan pola kinerja di setiap instansi, dapat menyesuaikan dengan tujuan yang telah dibuat, yaitu pemberian dan peningkatan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat.

2) Asas-Asas Pelayanan Publik

Dalam melaksanakan pelayanan publik untuk memberikan kepuasan bagi masyarakat, penyelenggara akan membutuhkan asas-asas pelayanan publik sebagai acuan agar pihak penyelenggara dapat

menyediakan pelayanan yang baik. Penyedia pelayanan publik harus memperhatikan asas-asas pelayanan publik yang telah tercantum dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/2003 sebagai berikut:

- a) Transparansi, dengan adanya asas transparansi ini diharapkan bahwa penyelenggara pelayanan publik dapat bersifat terbuka, memiliki sistem yang mudah diakses oleh semua pihak umum, dan semua hal tersebut telah disediakan secara langsung oleh pihak penyelenggara pelayanan untuk membantu kemudahan akses dalam menjangkau informasi.
- b) Akuntabilitas, dengan diadakannya asas akuntabilitas diharapkan penyelenggara pelayanan publik dapat mempertanggungjawabkan segala kepentingan dan urusan publik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini, penyelenggara harus bisa mengakomodir bagaimana cara agar masyarakat dapat percaya bahwa penyelenggara pelayanan dapat bertanggung jawab atas segala tindakannya.
- c) Kondisional, dalam asas kondisional diharapkan penyelenggara pelayanan publik dapat berpegang pada prinsip efektivitas dan efisiensi sesuai dengan kondisi dan kemampuan penerima pelayanan.
- d) Partisipatif, dalam asas ini diharapkan penyelenggara pelayanan dapat memotivasi agar masyarakat dapat lebih aktif untuk mengikuti setiap program dan kegiatan pada suatu produk pelayanan, penyelenggara dapat mendengarkan, memperhatikan serta menindaklanjuti aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat agar masyarakat percaya dan akan turut berpartisipasi.

- e) Kesamaan Hak, dalam hal ini penyelenggara diharapkan agar tidak diskriminatif atau membeda-bedakan kepentingan kepada semua kalangan masyarakat. Penyelenggara harus bisa memandang dan menerima secara adil tidak ada diskriminasi terhadap golongan atau jabatan apapun.
- f) Keseimbangan Hak dan Kewajiban, dalam hal ini penyelenggara dan masyarakat masing-masing harus memenuhi hak dan kewajiban antar satu sama lain.

3) Prinsip-Prinsip Penyelenggara Pelayanan Publik

Menurut Pasal 1 ayat 4 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, bahwa penyelenggara pelayanan publik merupakan setiap institusi yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk menjalankan kegiatan pelayanan publik dan program pelayanan lainnya. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik memiliki sepuluh prinsip penyelenggaraan, diantaranya sebagai berikut;

- a) Kesederhanaan, dalam prinsip ini penyelenggara harus memberikan prosedur pelayanan publik yang mudah, baik mudah dalam akses informasi maupun kemudahan dalam penyelenggaraan pelayanan serta dalam implementasinya mudah diterapkan.
- b) Kejelasan, dalam prinsip ini penyelenggara harus memberikan persyaratan teknis dan administratif yang jelas kepada masyarakat, memberikan pelayanan terhadap keluhan atau tuntutan dengan cara yang jelas, serta memberikan kejelasan rincian pembiayaan beserta memberikan penjelasan mengenai tata cara pembayarannya.

- c) Kepastian Waktu, dalam prinsip ini penyelenggara dapat melaksanakan dan menyelesaikan pelayanan dalam jangka waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d) Akurasi, dalam prinsip ini penyelenggara harus memberikan produk pelayanan yang diterima dengan tepat dan sah, tidak boleh salah data karena akan menyulitkan untuk kedepannya.
- e) Keamanan, dalam prinsip ini penyelenggara dapat memastikan bahwa masyarakat merasa aman dengan kepastian hukum dalam penyelenggaraan yang sedang dijalankan.
- f) Tanggung Jawab, dalam prinsip ini penyelenggara baik pejabatnya maupun pegawainya wajib bertanggung jawab atas apa yang telah diselenggarakan baik itu berupa penyelesaian maupun persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik.
- g) Kelengkapan Sarana dan Prasarana Kerja, dalam prinsip ini penyelenggara harus melengkapi peralatan kerja beserta pendukung lainnya termasuk penyediaan sarana teknologi, komunikasi, dan informatika yang memadai agar tidak menghambat dalam memberikan produk pelayanan kepada publik.
- h) Kemudahan Akses, dalam prinsip ini penyelenggara dapat menentukan dan mendirikan lokasi yang strategis, mudah dijangkau, dan memadai, dapat dijangkau oleh internet dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informasi.
- i) Kedisiplinan, Kesopanan dan Keramahan, dalam prinsip ini penyelenggara pelayanan harus memiliki etika yang baik dalam menyediakan layanan kepada masyarakat, harus disiplin, sopan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan hati nurani yang ikhlas.
- j) Kenyamanan, dalam prinsip ini penyelenggara dapat memberikan kondisi lingkungan yang tertib seperti disediakan

fasilitas ruang tunggu yang nyaman, bersih, disediakan toilet yang bersih adanya fasilitas lain seperti mushola, parkir, taman yang indah, maupun penempatan tempat sampah yang strategis.

4) Standar Pelayanan Publik

Standar pelayanan publik merupakan ukuran yang dijadikan pedoman penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati dalam pelaksanaannya oleh penyelenggara pelayanan dan menjadi pedoman bagi penerima pelayanan untuk melakukan proses pengajuan jika terjadi kesalahan serta sebagai alat kontrol masyarakat bagi kinerja penyelenggara pelayanan. Standar pelayanan publik menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 meliputi, prosedur pelayanan, waktu penyelesaian, biaya pelayanan, produk pelayanan, sarana dan prasarana, kompetensi Petugas pelayanan. Dalam standar pelayanan juga digunakan untuk mengukur kualitas suatu pelayanan dalam instansi pemerintahan. Dengan itu akan diketahui bagaimana kondisi pelayanan publik dan dapat ditentukan langkah kedepannya (Syadiyah et al, 2023).

Penyusunan standar pelayanan publik harus disusun dengan baik dan mudah untuk dimengerti, untuk itu harus mempertimbangkan banyak aspek seperti; kemampuan, kelembagaan, aparat penyelenggara pelayanan, potensi daerah, dan karakteristik sosial budaya masyarakat. Dalam pembahasan, perumusan dan penyusunan standar pelayanan dapat diikutsertakan masyarakat agar membangun komitmen tercapainya tujuan bersama dan tidak formalitas semata. Dengan mempertimbangkan segala aspek, standar pelayanan publik yang telah ditetapkan akan berjalan dengan baik, manfaatnya dapat dirasakan baik penyelenggara pelayanan maupun penerima pelayanan.

5) Kualitas Pelayanan Publik

Ibrahim (Hardiansyah, 2018), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dimana antara penyelenggara dan penerima dapat merasakannya, berhubungan dengan produk, jasa, proses, lingkungan serta manusia dimana penilaian dari suatu kualitas tersebut dapat dilihat pada saat pemberian pelayanan publik dijalankan. Kualitas pelayanan publik merupakan suatu aspek atau nilai yang diberikan sebagai layanan, baik nilai yang berwujud seperti fasilitas maupun yang tidak berwujud seperti keramahan terhadap pemberian pelayanan (Rangkuti dan Kurniawan, 2022). Kualitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik dapat diukur melalui survei kepuasan masyarakat yang berpedoman pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. Survei kepuasan masyarakat merupakan kegiatan pengukuran terhadap tingkat kepuasan masyarakat dan kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik. Mengingat program yang dilaksanakan di bagian pelayanan publik yang sangat beragam maka untuk memperoleh kualitas pelayanan publik yang baik diperlukan survei kepuasan masyarakat. Dengan tujuan untuk mengukur dan menilai tingkat kepuasan masyarakat sebagai penerima pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik agar kedepannya dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.

Survei penilaian kepuasan masyarakat dapat dijalankan dengan mengacu pada unsur-unsur SKM dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017, meliputi:

- a) Persyaratan, persyaratan merupakan sebuah syarat yang wajib dipenuhi dalam penyelenggaraan pelayanan. Untuk melakukan survei kepuasan masyarakat dapat dinilai dalam pengurusan jenis layanan baik layanan administratif maupun layanan teknis apakah persyaratannya sudah sesuai dengan standar yang berlaku atau belum.
- b) Sistem, Mekanisme, dan Prosedur, pada unsur ini proses pelayanan yang dilakukan oleh penyelenggara kepada penerima pelayanan harus dilakukan secara sistematis agar proses penyelenggaraan dapat berjalan secara bersamaan dengan baik.
- c) Waktu penyelesaian, dalam unsur ini survei kepuasan masyarakat berguna agar dapat menilai bagaimana jangka waktu yang diberikan oleh penyelenggara guna menyelesaikan seluruh proses pelayanan berlangsung, apakah sudah cukup efektif atau masih menunggu sangat lama.
- d) Biaya/Tarif, dalam unsur ini dapat ditanyakan mengenai dalam sebuah proses pelayanan masyarakat masih dikenakan biaya atau tidak, karena sudah tertulis dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 pada Bagian Keenam mengenai Biaya/Tarif dijelaskan bahwa biaya/tarif pelayanan publik merupakan tanggung jawab negara maupun penyelenggara, karena sudah dialokasikan anggaran pelayanannya. Pengecualian jika ada pelayanan yang memang dalam peraturannya dikenakan biaya seperti contohnya pembuatan atau perpanjangan SIM. Jadi pada umumnya, pelayanan publik yang dilakukan oleh instansi kelurahan seluruh prosedur pelayanan publik sudah tidak dikenakan biaya, jika dikenakan biaya berarti masih terdapat pungli pada instansi kelurahan tersebut.

- e) Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan, dalam unsur ini dapat ditanyakan mengenai pentingnya kesesuaian hasil pelayanan yang diberikan oleh penyelenggara.
- f) Kompetensi Pelaksana, dalam unsur ini dapat ditanyakan mengenai kemampuan yang dimiliki oleh para penyelenggara seperti keahlian, keterampilan, pengalaman, pengetahuan, serta hambatan yang dirasakan penyelenggara jika pelayanan beralih menjadi digital.
- g) Perilaku Pelaksana, pada unsur ini dapat diberikan pertanyaan mengenai sikap petugas dalam memberikan pelayanan seperti, petugas mempersulit dalam proses pelayanan.
- h) Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan, pada unsur ini dapat ditanyakan mengenai proses pelaksanaan jika terdapat pengaduan yang masuk ditindaklanjuti dengan cepat atau lambat, atau tidak ditindaklanjuti sama sekali sejak pengaduan masuk.
- i) Sarana dan Prasarana, pada unsur ini dapat ditanyakan mengenai ketersediaan fasilitas seperti komputer sebagai penunjang penyelenggaraan, penyalahgunaan fasilitas, kelayakan dari sarana dan prasarana, dan kebersihan lingkungan kelurahan.

Dengan dilakukannya survei kepuasan masyarakat maka dapat diketahui terkait kekurangan dari setiap unsur, dapat mengetahui bagaimana kinerja dari pelaksana pelayanan, sebagai bahan evaluasi untuk para penyelenggara pelayanan dan dapat mengetahui kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan publik.

c. Konsep *Good Governance*

1) Pengertian *Good Governance*

Menurut Malik (Josep, 2018), *Good Governance* berasal dari kata *governance* yang memiliki arti tata pemerintahan. Jadi *good governance*

merupakan tata pemerintahan yang baik. *Governance* merupakan proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan pengambilan keputusan. Pada setiap proses pelaksanaan ini, diperlukan transparansi, partisipasi, *stakeholders*, penegakan hukum, serta akuntabilitas bagi pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan, dilaksanakannya seperti itu agar pada saat pengambilan keputusan dapat mempertanggungjawabkan atas keputusan yang telah disepakati. Berdasarkan Josep (2018) dari segi administrasi pembangunan, *good governance* merupakan sebuah kerangka dalam kelembagaan yang menyeluruh secara mendalam agar warga negaranya dapat dengan bebas untuk memenuhi kebutuhan politik, ekonomi, dan sosialnya. Pada dasarnya, *good governance* memiliki tiga aspek; kemampuan warga negara dalam menyampaikan pandangan serta mengambil keputusan dengan bebas, kapasitas lembaga pemerintahan dapat mengkomunikasikan pandangan-pandangan yang telah didapatkan dalam rencana yang realistis dan dalam pelaksanaannya kegiatan tersebut dapat berjalan dengan biaya yang efektif, kemampuan publik serta lembaga untuk mencocokkan keterkaitan apa yang diminta dengan apa yang direncanakan dan yang telah dilaksanakan.

Josep (2018) mengemukakan bahwa *good governance* merupakan gabungan antara suatu aturan yang menjelaskan keterkaitan hubungan antar seluruh pihak yang mempengaruhi suatu penyelenggara organisasi baik internal maupun eksternal. Dalam aturan ini ditetapkan kewajiban dan hak dari para pihak penyelenggara agar suatu sistem yang diarahkan dapat mengawasi jalannya kegiatan organisasi untuk menciptakan nilai yang baik bagi suatu organisasi tersebut. Pada dasarnya *good governance* merupakan suatu konsep yang mengacu pada proses kegiatan pencapaian keputusan secara bersama dan pada saat pelaksanaannya dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Untuk dapat dikatakan bahwa telah mencapai *good governance*, maka tidak

boleh terdapat satu pihak yang memegang kontrol penuh atas segalanya, dengan itu akan terbentuknya suatu keseimbangan antara satu sama lain.

United Nation Development Programme (Josep, 2018) mendefinisikan *good governance* sebagai penekan utama dari segala aspek dimulai dari ekonomi, politik dan administratif dalam suatu pengelolaan penyelenggaraan yang dijalankan oleh negara. Dalam dokumen kebijakan UNDP (Josep, 2018) disebutkan bahwa suatu tata kelola pemerintahan dapat disebut sudah mencapai titik *good governance* jika sudah ada ciri-ciri mengikutsertakan semua pihak baik penyelenggara, pembuat, maupun penerima, transparan dan bertanggung jawab dengan apa yang telah direncanakan dan diputuskan, efektif dan adil dalam menjalankannya, menjamin adanya supremasi hukum agar pihak-pihak merasa aman atas perlindungan hukum, menjamin bahwa prioritas sosial, politik, ekonomi didasarkan pada keputusan bersama, serta memperhatikan kepentingan golongan yang dinilai rendah dalam proses pengambilan keputusan menyangkut alokasi sumber daya pembangunan.

2) Prinsip-Prinsip *Good Governance*

United Nation Development Programme (UNDP) (Sedarmayanti, 2004) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip yang dapat dijadikan acuan dan dikembangkan dalam kegiatan penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik, meliputi:

- a) Partisipasi, dalam prinsip ini setiap warga negara atau masyarakat harus ikut memiliki hak suara yang sama dalam proses penyelenggaraan pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasi serta tuntunan dan harapan masing-masing.

- b) Aturan Hukum, dalam prinsip ini pedoman utama aturan hukum dan perundang-undangan harus berpegang teguh pada keadilan yang dapat ditegakkan secara merata dan dipatuhi secara seksama, terutama aturan hukum mengenai hak-hak asasi manusia.
- c) Transparansi, dalam prinsip ini pihak-pihak dapat membangun kerangka agar dapat merasakan suatu aliran informasi yang mencakup proses dan kelembagaannya yang dapat diakses secara bebas oleh pihak-pihak yang membutuhkannya.
- d) Daya Tanggap, dalam prinsip ini setiap instansi dan pihak penyelenggara dalam prosesnya harus dapat mengarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang memiliki kepentingan. Dalam hal ini pemberian pelayanan harus dapat efektif dan efisien saat memberikannya agar penerima pelayanan dapat lebih meningkatkan rasa kepercayaannya kepada pihak penyelenggara.
- e) Berorientasi *consensus*, dalam prinsip ini sebagai pihak penyelenggara dan penerima dapat menjadi penengah (mediator) dalam berbagai kepentingan yang berbeda untuk mencapai kesepakatan bersama. Dalam hal ini proses pengambilan keputusan dapat menjadikan lebih transparan dan demokratis dikarenakan dapat melihat dari berbagai perspektif. Kesepakatan yang dicapai bukan hanya untuk formalitas namun untuk menciptakan solusi bersama yang menciptakan berkelanjutan.
- f) Berkeadilan, dalam prinsip ini pemerintahan yang baik akan memberikan kesempatan yang setara tanpa melihat gender, suku, ras, serta tidak membedakan penyandang disabilitas. Prinsip ini menekankan perlunya meniadakan segala bentuk diskriminasi dan ketidaksetaraan dalam segala aspek

penyelenggaraan pelayanan. Dimana setiap penyelenggara harus berkomitmen untuk menciptakan lingkungan yang sama untuk mengakses pelayanan publik yang lebih baik.

- g) Efektivitas dan efisiensi, dalam prinsip ini segala proses kegiatan yang diselenggarakan akan dikerahkan untuk menghasilkan suatu yang sesuai dengan kebutuhan melalui pemanfaatan serta dapat meminimalisir dari pemborosan sumber daya. Dalam efektivitas menekankan kepada kemampuan penyelenggaraan pemerintah yang maksimal dan optimal agar dapat memberikan pelayanan yang bermutu. Dalam efisien penyelenggaraan pemerintahan dapat diselesaikan dengan menggunakan jenis sumber daya seefisien mungkin.
- h) Akuntabilitas, dalam prinsip ini penyelenggara beserta pengambil keputusan memiliki pertanggungjawaban kepada publik atas tindakan dari kebijakan yang telah diambil. Pertanggungjawaban kepada publik dapat berupa merespons umpan balik dari aduan-aduan dan harapan-harapan yang dilontarkan oleh publik dan memberikan pemahaman serta jalan keluar yang lebih baik, serta dapat dipastikan bahwa kebijakan yang diterapkan sesuai dengan nilai-nilai demokratis dan berdasarkan dengan norma-norma hukum.
- i) Bervisi strategis, dalam prinsip ini pemimpin dan publik dapat memiliki perspektif yang luas dan berjangka panjang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Membuat visi strategis akan menciptakan landasan untuk berinovasi dan peningkatan kualitas secara terus menerus. Selain itu dengan menerapkan prinsip visi strategis dapat mengatasi ketidakpastian serta membangun aspirasi masyarakat secara keseluruhan.

Prinsip tata kelola yang baik akan mengandung nilai objektif dalam penerapannya (Simarmata, 2022). Dengan ini akan menciptakan lingkungan dengan kepercayaan publik yang kuat dan menciptakan kesadaran masyarakat terkait pentingnya menerapkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa *good governance* merupakan penyelenggara pemerintahan yang dapat memperkokoh serta dapat meningkatkan efektif dan efisien pada setiap peranannya dan akan menjaga hubungan antara pihak penyelenggara maupun penerima kebijakan.

d. Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

1) Konsep Strategi dalam Pelayanan Publik

Hofer (LAN, 2012) mengemukakan bahwa strategi adalah pola dasar dalam penggunaan sumber daya yang telah direncanakan serta berhubungan dengan interaksi lingkungan dengan menunjukkan capaian tujuan dari organisasi tersebut. Moore (LAN, 2012) menyatakan bahwa tahapan pelaksanaan strategi dalam sektor pelayanan publik merupakan sebuah segitiga strategi simultan yaitu, diawali dengan proses mendefinisikan misi dari organisasi tersebut kemudian digambarkan sumber daya pendukung dan legitimasi hukum yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mewujudkan misinya selanjutnya baru menjalankan aktivitas apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misinya.

2) Langkah-Langkah Perumusan Strategi

Cohen dan Eimicke (LAN, 2012) mengusulkan langkah-langkah perumusan strategi yang terdiri dari:

- a) Melakukan analisis masalah dan peluang, instrumen yang efektif untuk menyelesaikan langkah ini adalah dengan mengevaluasi dan menilai kembali penyelenggaraan pelayanan publik. Langkah ini digunakan untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang mungkin akan timbul secara berkelanjutan, potensi

peluang untuk perbaikan baik dari luar maupun dari dalam, serta memahami permasalahan yang dapat mempengaruhi implementasi kebijakan atau program saat dijalankan.

- b) Melakukan identifikasi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), mengidentifikasi tiap-tiap individu maupun kelompok yang berinteraksi dengan penyelenggaraan pelayanan atau organisasi untuk menilai kepentingan bersama. Langkah ini digunakan sebagai pengenalan dan pemahaman secara mendalam terhadap pemangku kepentingan yang dapat mempengaruhi keberhasilan penyelenggaraan organisasi tersebut.
- c) Menganalisis sejarah, dalam hal ini dilakukan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang membawa keberhasilan maupun kegagalan pada periode sebelumnya. Mengevaluasi sejauh mana pengaruh faktor internal dan eksternal dalam implementasinya. Analisis ini menjadi dasar untuk merencanakan strategi yang lebih baik dengan mempertimbangkan hambatan yang telah terjadi serta menciptakan peluang peningkatan yang berkelanjutan.
- d) Nilai organisasi dan situasi, dalam hal ini menentukan kapasitas organisasi saat ini dan harapan dari organisasi. Langkah ini digunakan untuk penilaian secara menyeluruh terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta mengevaluasi peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal.

Berdasarkan usulan yang diberikan oleh Cohen dan Eimicke (LAN, 2012) dapat dijelaskan bahwa strategi peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan cara atau upaya yang harus dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, etika sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan pemberian pelayanan kepada masyarakat secara terencana dan terprogram.

3) Kunci Keberhasilan Penerapan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

LAN (2010) mengemukakan bahwa terdapat faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan optimalisasi pengelolaan pelayanan publik, seperti sebagai berikut:

- a) Faktor Ketatalaksanaan, tata laksana merupakan salah satu aspek yang dinilai penting dalam mempengaruhi suatu keberhasilan sebuah penerapan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Tata laksana menjadi penting karena dengan adanya ini dapat memberikan kejelasan tugas dan fungsi dari suatu organisasi dalam menjalankan proses pelayanan tersebut.
- b) Komitmen Pimpinan, memiliki peran penting terhadap keberhasilan dalam penerapan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik dikarenakan seluruh jajaran pimpinan berjanji bersama untuk melakukan sesuatu yang mereka anggap penting dan merupakan sebuah kepentingan bersama dalam suatu visi dan tujuan mengapa mereka bersama untuk disatukan, dengan mementingkan komitmen maka dapat membawa kepemimpinan yang berhasil.
- c) Kompetensi Sumber Daya Manusia, untuk menjaga agar para pegawai tetap berada di jalan yang baik dan memiliki kompetensi pada bidangnya berjalan dengan baik maka organisasi penyelenggara pelayanan dapat memiliki perencanaan pengembangan pegawai serta dapat memberikan *reward* dan *punishment* agar kompetensi para pegawai dapat selalu berjalan dengan optimal.
- d) Sarana dan Prasarana, faktor ini sangat penting karena fasilitas pendukung utama dalam sebuah proses penyelenggaraan pelayanan harus memiliki kejelasan seperti jalan menuju lokasi

pelayanan, internet yang dapat dicapai, pemasangan instalasi listrik dan sebagainya.

- e) Teknologi Informasi/Sistem Informasi, diberlakukannya penyelenggaraan melalui sistem teknologi informasi yang terintegrasi dapat mendukung penyelenggaraan pelayanan. Dengan sistem yang telah terintegrasi dapat memudahkan penerima informasi dalam mencari apa yang dibutuhkan. Penggunaan perangkat seperti *website* dan layar *touchscreen* dalam penyelenggaraannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada penerima pelayanan.

B. Konsep Kunci

Pada penelitian ini peneliti membuat konsep kunci untuk mempermudah proses penelitian dan menghindari meluasnya pembahasan dalam penelitian. Penelitian ini dibuat untuk melakukan identifikasi dan menganalisis terkait Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Governance* pada Kelurahan Paninggilan Utara. Pada konsep kunci dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu Survei Kepuasan Masyarakat dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Melalui konsep kunci ini dapat menjadi acuan dalam menganalisis kualitas pelayanan. Berikut penjelasan mengenai kedua bagian konsep kunci tersebut.

1. Survei Kepuasan Masyarakat

Kualitas pelayanan publik ditinjau melalui kesesuaian pemberian produk dan jasa berdasarkan survei kepuasan masyarakat. Dengan menganalisis kepuasan masyarakat terhadap penyelenggaraan pelayanan, maka diharapkan mendapatkan hasil yang sesuai.

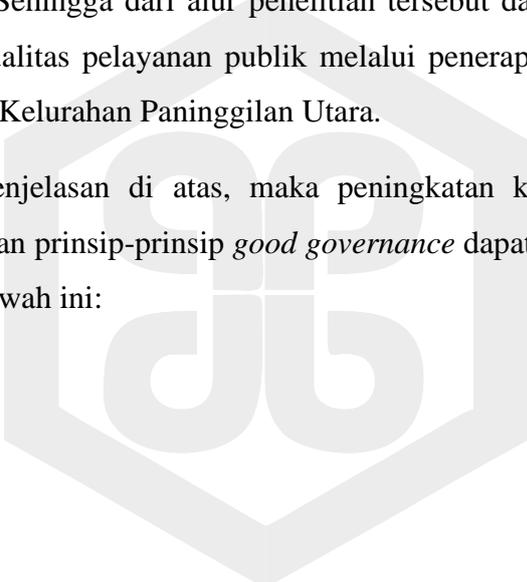
2. Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Setelah menganalisis hasil survei kepuasan masyarakat, didapatkan dua faktor yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat.

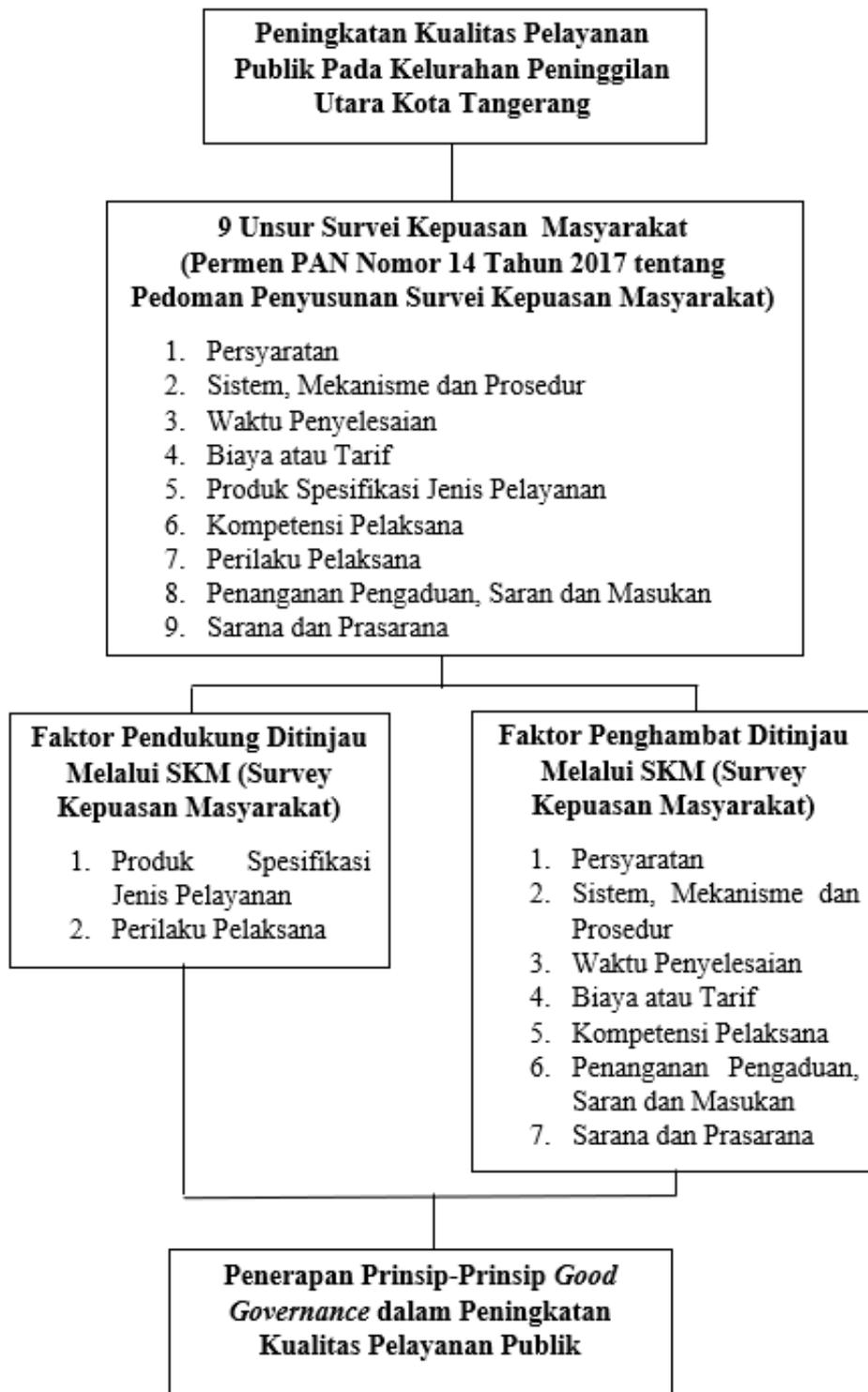
C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan alur penelitian yang dijadikan pola atau landasan berpikir bagi peneliti dalam mengadakan penelitian terhadap suatu objek yang akan dilakukan. Sehingga dari alur penelitian tersebut dapat menghasilkan sebuah peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada Kelurahan Paninggilan Utara.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance* dapat disajikan melalui kerangka berpikir di bawah ini:



POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: data diolah langsung oleh peneliti, 2024

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah yang dilakukan untuk mendapatkan sebuah data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam serta mengandung data yang jelas dengan melakukan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian. Dalam penelitian kualitatif instrumennya merupakan orang atau peneliti itu sendiri. Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, melalui metode ini peneliti berusaha menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya. Data yang dilaporkan merupakan data yang diperoleh peneliti sesuai dengan kejadian yang sedang berlangsung pada saat penelitian lapangan. Sejalan dengan ini, (Yuliani, 2018) mengemukakan bahwa metode deskriptif melalui pendekatan kualitatif merupakan suatu metode penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dimulai dengan menjelaskan proses atau peristiwa tertentu sebelum menghasilkan generalisasi sebagai kesimpulan dari proses atau peristiwa tersebut.

Metode penelitian deskriptif pendekatan kualitatif memiliki tujuan untuk mengidentifikasi karakteristik manusia, benda, atau peristiwa. Metode tersebut digunakan sebagai salah satu cara untuk menemukan dan mendeskripsikan pengetahuan secara spesifik terhadap suatu peristiwa tertentu (Zellatifanny dan Mudjiyanto, 2018). Metode deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan peneliti akan mendeskripsikan dan menyajikan data hasil penelitian dengan menggunakan kata-kata, serta hasil datanya akan didapatkan melalui pernyataan atau penjelasan.

B. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018) teknik pengumpulan data adalah sebuah langkah dalam penelitian dengan tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Dalam teknik pengumpulan data terdapat data primer dan data sekunder. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui sebuah pengamatan secara langsung dengan melakukan wawancara kepada informan yang sudah ditentukan. Data sekunder diperoleh melalui dokumen seperti artikel, laporan, buku, jurnal, dan data lainnya yang berkaitan dengan permasalahan dan topik pada penelitian ini. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti serta untuk mengetahui informasi yang diberikan oleh responden secara mendalam. Dalam sebuah penelitian, wawancara merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan agar mendapatkan informasi yang akurat. Wawancara dibagi menjadi tiga jenis, yaitu wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tak terstruktur. Adapun jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini merupakan wawancara terstruktur dan wawancara semi-terstruktur dimana pada wawancara terstruktur digunakan untuk mengetahui dengan pasti tentang informasi yang akan diperoleh. Dengan wawancara terstruktur, setiap responden diberi pertanyaan yang sama. Wawancara semi terstruktur ini dilakukan dengan tujuan agar peneliti dapat menggali informasi dari narasumber secara lebih terbuka dan tidak terpaku oleh bahasa yang baku. Maka dari itu wawancara jenis ini dikategorikan dengan *in-depth interview* karena peneliti dapat mewawancarai informan dengan lebih terbuka, sehingga pertanyaan dan jawaban dapat dikembangkan pada saat proses wawancara sedang berjalan untuk menggali informasi lebih dalam.

Wawancara pada penelitian dilakukan untuk memperoleh informasi dan data yang berkaitan dengan kualitas pelayanan publik, dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan terkait topik dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini wawancara dilaksanakan kepada *key informant* dimana narasumbernya ialah penyelenggara dan penerima layanan yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Berikut daftar narasumber atau *key informant* dalam penelitian ini yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 3. 1
Daftar *Key Informant* Penelitian

No	Nama	Jumlah
1	Lurah	1
2	Kepala Seksi Pelayanan Publik	1
3	Staff Pelayanan Publik	2
4	Ketua RT/RW	3
5	Masyarakat	5
	Total	12

Sumber: data diolah oleh peneliti, 2024

Adapun pemilihan *key infomant* di atas sebagai berikut:

- a. Lurah dipilih karena seorang pemimpin sekaligus jabatan tertinggi pada tingkat kelurahan. Lurah memiliki tanggung jawab kepada masyarakatnya serta diamanatkan langsung oleh Walikota untuk menjalankan tugas dan fungsi serta program pemerintahan yang di dalamnya termasuk menjalankan pelayanan publik.
- b. Kepala Seksi Pelayanan dipilih karena sebuah jabatan yang penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena bertugas untuk membantu dan mengkoordinasi staff pelayanan publik dalam menjalankan tugasnya.

- c. Staff pelayanan publik dipilih karena bertanggung jawab atas tugasnya yaitu menjalankan program-program pelayanan Kelurahan.
- d. Ketua Rt dan Ketua Rw dipilih karena memiliki peran yang penting dalam penyelenggaraan pelayanan terhadap suatu program yang sedang dijalankan. Aparat kelurahan akan berkoordinasi kepada ketua RT dan RW karena petugas atau orang yang mewakili paling dekat kehidupannya dengan masyarakat.
- e. Masyarakat dipilih karena unsur yang penting dalam penelitian ini karena dalam penyelenggaraan pelayanan publik jika partisipasi dalam suatu program pelayanan peminatnya sedikit berarti penyelenggaraan pelayanan publik tersebut masih perlu perbaikan dan peningkatan.

2. Telaah Dokumen

Selain menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara, penelitian ini menggunakan telaah dokumen. Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan teknik wawancara dalam penelitian kualitatif. Hasil penelitian dari wawancara, akan lebih kredibel atau dapat dipercaya jika didukung dengan foto-foto atau karya tulis akademik yang sudah ada.

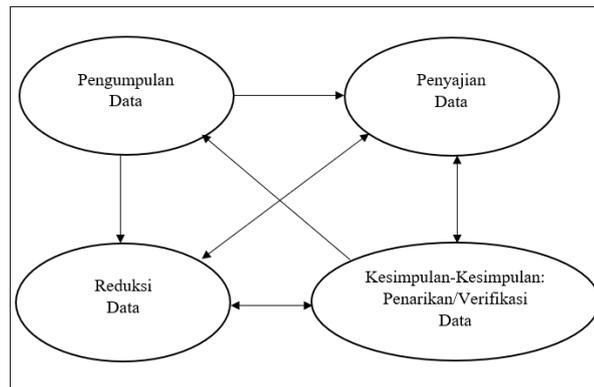
Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumen seperti kebijakan, peraturan perundang-undangan, laporan, jurnal, artikel, *website*, transkrip, dan dokumen lain yang dapat membantu peneliti dalam memberikan data dan informasi. Dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui dokumentasi ini peneliti dapat melengkapi data dan informasi mengenai kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang.

C. Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) dalam penelitian kualitatif instrumen utamanya merupakan peneliti itu sendiri, namun setelah fokus penelitian sudah jelas, maka akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana, yang diharapkan dapat melengkapi data yang telah ditemukan melalui wawancara. Sementara instrumen lainnya seperti pedoman wawancara maupun pedoman dokumentasi kedudukannya merupakan alat bantu dalam melakukan sebuah penelitian. Pedoman wawancara merupakan poin penting dari fokus penelitian yang perlu ditanyakan pada saat wawancara berlangsung. Pada penelitian ini pedoman wawancara untuk mendalami fokus mengenai peningkatan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik pada Kelurahan Paninggilan Utara yang dirancang untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya dan mendapatkan data yang akurat. Pedoman wawancara ini sangat penting untuk kelanjutan peneliti dalam menganalisis penelitian yang nantinya bertujuan untuk membentuk dasar rekomendasi berupa strategi peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance* pada Kelurahan Paninggilan Utara. Pada penelitian ini dokumen akan membantu terhadap keberlangsungan penelitian, peneliti akan memilah informasi-informasi yang peneliti dapatkan dari sumber seperti jurnal, buku, peraturan perundang-undangan, serta laporan instansi pemerintah yang berhubungan dengan kualitas pelayanan publik.

D. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa pengolahan data merupakan proses menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara dan telaah dokumen dengan cara mengklasifikasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun kedalaman pola, memilih mana yang penting dan akan dipelajari serta membuat kesimpulan sehingga dapat mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain. Dalam penelitian ini teknik pengolahan data menggunakan model interaktif oleh Miles dan Hubberman (Sugiyono, 2018). Aktivitas dalam pengolahan data, yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi data.



Gambar 3. 1
Analisis Data

Sumber: Model Interaktif Miles and Huberman (Sugiyono, 2018)

1. Reduksi Data

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Pada tahapan reduksi data, peneliti melakukan penyeleksian dari data-data yang telah dikumpulkan melalui dua tahapan pengumpulan data yaitu, wawancara dan telaah dokumen.

2. Penyajian data

Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antara kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Miles dan Huberman (Sugiyono, 2018) menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. Penarikan Kesimpulan

Miles dan Huberman (Sugiyono, 2018) menyebutkan bahwa langkah ketiga merupakan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan interaktif, hipotesis atau teori.

Sedangkan untuk analisis data peneliti menggunakan metode triangulasi. Sugiyono (2018) mengemukakan bahwa triangulasi diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi data terdiri dari tiga jenis, yaitu 1) Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara menganalisis data melalui pemeriksaan informasi lebih lanjut hingga membandingkannya dengan informasi yang berasal dari sumber lain; 2) Triangulasi teknik, dilakukan dengan cara menganalisis data kepada sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda.; 3) Triangulasi waktu, dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang sama, tetapi dalam waktu yang berbeda.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Deskripsi Lokus Penelitian

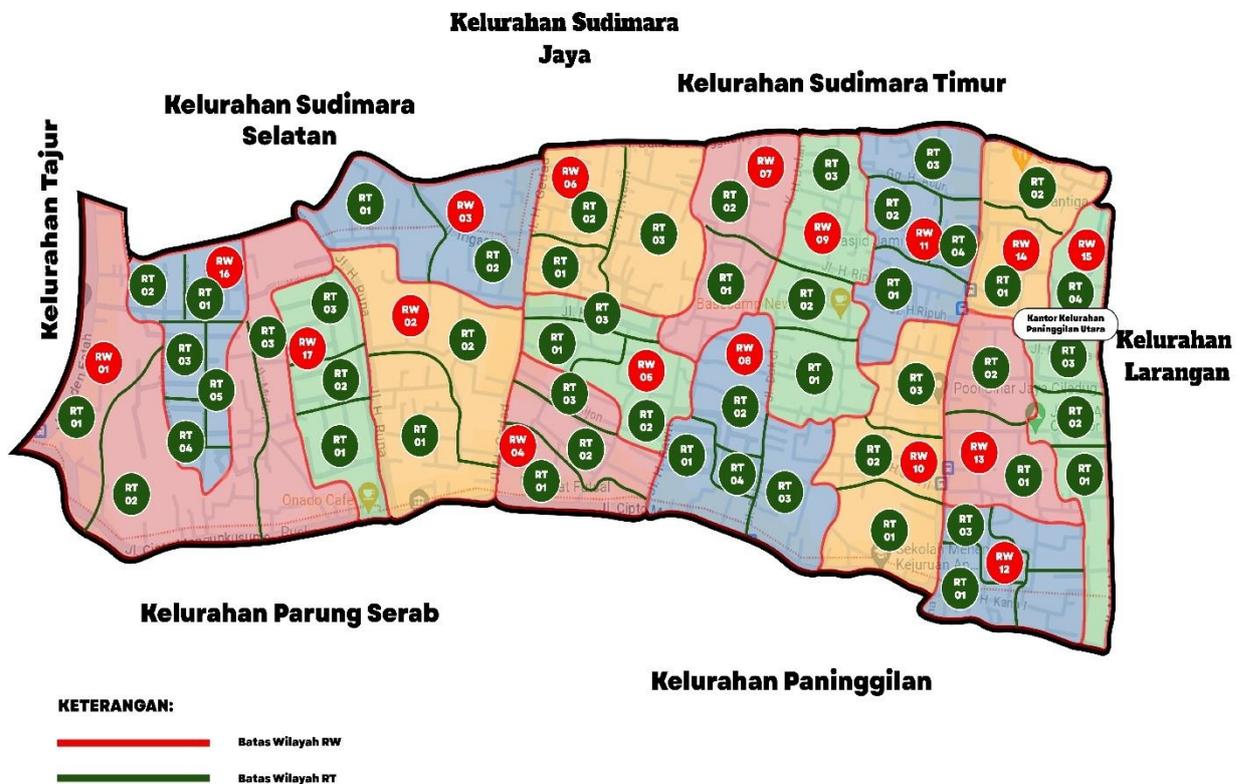
Peneliti melakukan penelitian yang berlokasi di Kantor Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang dengan luas wilayah sebesar ± 104.22 Ha yang berlokasi di Jalan Mahkota Simprug Raya, Kecamatan Ciledug, Kota Tangerang. Kelurahan Paninggilan Utara merupakan kelurahan yang terbentuk karena pemekaran wilayah di tahun 1994 dari Kelurahan Paninggilan dan disahkan pada Peraturan Daerah Kota Tangerang Nomor 16 Tahun 2000 tentang Pembentukan 7 (Tujuh) Kecamatan. Jadi, pada saat ini terdapat dua Kelurahan Paninggilan yaitu Kelurahan Paninggilan Utara dan Kelurahan Paninggilan. Mengacu pada Peraturan Walikota Tangerang Nomor 110 Tahun 2022 tentang Peta Batas Kelurahan, maka Kelurahan Paninggilan Utara berbatasan langsung dengan wilayah-wilayah berikut:

Sebelah Utara : Kelurahan Sudimara Jaya dan Kelurahan Sudimara Timur.

Sebelah Selatan : Kelurahan Paninggilan.

Sebelah Barat : Kelurahan Sudimara Selatan dan Kelurahan Sudimara Timur.

Sebelah Timur : Kelurahan Larangan.



Gambar 4. 1
Peta Batas Kelurahan Paninggilan Utara

Sumber: Diolah oleh peneliti berdasarkan *website* maps Tangerang Kota Kecamatan Ciledug dalam Spasial.

Menurut laporan hasil evaluasi perkembangan desa dan kelurahan tahun evaluasi 2023 Kelurahan Paninggilan Utara memiliki jumlah penduduk sebanyak 17.229 jiwa, dengan jumlah penduduk laki-laki sebanyak 8.597 jiwa dan jumlah penduduk perempuan sebanyak 8.632 jiwa serta memiliki jumlah kepala keluarga (KK) sebanyak 4.992 serta berdasarkan profil Kelurahan Paninggilan Utara Triwulan II Tahun 2023 memiliki jumlah Rukun Tetangga (RT) sebanyak 52 bagian dan jumlah Rukun Warga sebanyak 17 bagian. Dalam menunjang tugas pokok dan fungsi Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penunjang terpenting di dalamnya. Adapun

sumber daya manusia yang bertugas di Kelurahan Paninggilan Utara yaitu dipimpin oleh satu orang Lurah yang dalam kedudukannya dibantu oleh satu orang Sekretaris, tiga orang Kepala Seksi, dan tiga orang staf. Untuk mengetahui tingkatan dari pegawai Kelurahan Paninggilan Utara dapat dilihat melalui:

a. Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dalam pelaksanaan tugasnya, kelurahan membutuhkan kemampuan yang ahli dalam bidangnya di setiap pegawai. Adapun tingkat pendidikan pegawai di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang dapat ditinjau sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Sumber Daya Manusia Kelurahan Paninggilan Utara Berdasarkan Pendidikan

NO	Uraian	Pegawai Negeri	Tenaga Kontrak
1	S1	5	2
2	SLTA		1
	Total	5	3

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2024.

Berdasarkan tabel yang telah di buat di atas dapat dilihat bahwa, secara umum pegawai Kelurahan Paninggilan Utara memiliki dua latar belakang pendidikan yang berbeda. Dengan perbedaaan latar belakang tersebut dapat mempengaruhi terkait tingkat kemahiran atau keahlian, pengalaman dalam bekerja, kemampuan akademik, dan kecakapan berkomunikasi, hal tersebut dapat berdampak pada kinerja yang dihasilkan dari masing-masing pegawai.

b. Pegawai Berdasarkan Golongan

Berdasarkan data umum terkait profil Kelurahan Paninggilan Utara, disebutkan bahwa di Kelurahan ini memiliki jumlah delapan pegawai kelurahan. Berikut data pegawai Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang berdasarkan golongan:

Tabel 4. 2
Sumber Daya Manusia Kelurahan Paninggilan Utara
Berdasarkan Golongan

Uraian	Jumlah
Pegawai PNS Golongan IV	2
Pegawai PNS Golongan III	3
Pegawai TKK	3
Total	8

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2024

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang memiliki golongan pegawai yang tersebar dengan rata. Selanjutnya sesuai dengan Peraturan Walikota Tangerang Nomor 83 Tahun 2016 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Kelurahan, maka Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang merupakan perangkat daerah yang menjadi unsur pembantu walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kelurahan mempunyai tugas membantu atau melaksanakan sebagian tugas Camat dalam menyelenggarakan urusan tata pemerintahan, ekonomi dan pembangunan, serta kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat dalam lingkup kelurahan sesuai dengan visi dan misi walikota sebagaimana dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Untuk melaksanakan tugas, kelurahan mempunyai fungsi:

1. Melaksanakan kegiatan pemerintahan kelurahan;
2. Melakukan pemberdayaan masyarakat;
3. Melaksanakan pelayanan masyarakat;
4. Memelihara ketentraman dan ketertiban umum;
5. Memelihara sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan umum;
6. Peningkatan partisipasi dan swadaya gotong royong masyarakat;
7. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Camat;
8. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Adapun susunan organisasi Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang terdiri dari; Lurah dibantu oleh Sekretaris Kelurahan beserta tiga Seksi dan dua staf untuk melakukan urusan pemerintahan. Berikut susunan organisasi Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang terdiri dari:



Gambar 4. 2
Struktur Organisasi Kelurahan Paninggilan Utara

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2024

Dalam menjalankan penyelenggaraan pemerintahan di Kelurahan Paninggilan Utara, Lurah berkedudukan sebagai Kepala pelaksana pemerintahan di wilayah Kelurahan yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Camat, mempunyai tugas untuk merencanakan, melaksanakan, mengarahkan, mengawasi, mengendalikan, dan menyelenggarakan pemerintahan sesuai dengan tugas dan fungsi. Lurah dibantu oleh Sekretariat Kelurahan dan tiga Kepala Seksi untuk menjalankan masing-masing tugas dan fungsinya. Sekretariat Kelurahan

mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan di bidang administrasi umum, kepegawaian, perencanaan dan keuangan. Kepala Seksi Pemerintahan dan Pelayanan Umum mempunyai tugas membantu Lurah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan tugas umum dalam lingkup urusan tata pemerintahan serta pelayanan publik sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Seksi Pemerintahan dan Pelayanan umum dibantu oleh dua staf untuk menyelesaikan tugas pelayanan umum. Kepala Seksi Ketentraman, Ketertiban Umum dan Kesejahteraan Masyarakat mempunyai tugas membantu Lurah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan tugas umum dalam lingkup urusan ketentraman, ketertiban umum dan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat mempunyai tugas membantu Lurah dalam menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan tugas umum dalam lingkup urusan ekonomi pembangunan dan pemberdayaan masyarakat sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Dalam melaksanakan tugasnya Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat di bantu oleh satu staf untuk menyelesaikan tugasnya.

Pelayanan publik yang diselenggarakan di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang terbagi menjadi tiga kategori produk pelayanan yang masing-masingnya dipegang oleh Kepala Seksi di Kelurahan Paninggilan Utara. Pelayanan publik tersebut diantaranya; Pada pelayanan Seksi Pemerintahan dan Pelayanan Umum terdapat pelayanan surat masuk, pelayanan surat keluar, pelayanan mutasi penduduk kelurahan, pelayanan registrasi Kartu Tanda Penduduk (KTP), pelayanan registrasi Kartu Keluarga (KK), pelayanan surat pindah datang, pelayanan surat pindah pergi, dan pelayanan pembayaran Surat Pemberitahuan Pajak Terhutang Pajak Bumi dan Bangunan (SPPT PBB). Selanjutnya pelayanan pada Seksi Ketentraman, Ketertiban Umum dan Kesejahteraan Masyarakat terdapat

pelayanan surat menikah, pelayanan surat kelahiran, pelayanan surat kematian, pelayanan Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK), pelayanan surat keterangan belum menikah, pelayanan surat keterangan waris, dan pelayanan Kartu Identitas Anak (KIA). Serta pelayanan pada Seksi Ekonomi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat terdapat pelayanan rekomendasi dan domisili usaha, pelayanan surat tanah dan pelayanan Surat Keterangan Tidak Mampu (SKTM).

Dalam menunjang kegiatan pelayanan publik kepada masyarakat di lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara, maka diperlukan sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung agenda kegiatan pemerintahan. Menurut Hasil Evaluasi Perkembangan Desa dan Kelurahan Tahun 2023 Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang dapat dilihat bahwa sudah dilengkapi dengan fasilitas; gedung kantor, gedung pertemuan, komputer, kendaraan dinas Lurah, jaringan listrik, dan perpustakaan.

2. Data Hasil Penelitian

Pada bagian ini, peneliti mendeskripsikan terkait hasil penelitian yang dilakukan pada Kelurahan Paninggilan Utara terhitung sejak Maret 2024 hingga April 2024 dengan menggunakan teknik pengumpulan data dari hasil wawancara terkait survei kepuasan masyarakat dan prinsip-prinsip *good governance* serta telaah dokumen. Hasil penelitian ini kemudian peneliti analisis berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat.

a. Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang Ditinjau Melalui Survei Kepuasan Masyarakat Mengacu Pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017

1) Persyaratan

Informan Kunci 3, Ibu Susilawati mendeskripsikan terkait informasi persyaratan yang dibutuhkan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya belum ya soalnya saya perlu datang kesana dulu untuk nanya apa saja yang perlu dibawa, kalau cari di internet juga kayaknya kelurahan sini belum ada di google tuh makanya harus datang kesana dulu, ya ibaratnya mah masih susah lah cari informasi mudah umum buat persyaratan. Ada dicari kalau di internet tapikan takutnya beda sama kelurahan kita, makanya tetap harus datang ke kelurahan buat mastiin apa saja yang perlu disiapkan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 3 diperoleh informasi bahwa, unsur persyaratan yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara belum cukup memuaskan dikarenakan informasi terkait persyaratan yang harus dilengkapi untuk mengurus permohonan administrasi belum dapat diakses secara luas melalui media komunikasi. Jadi menurut Informan 3 harus datang ke kelurahan terlebih dahulu untuk mengetahui persyaratan administrasi apa saja yang diperlukan untuk mengurusnya.

Sedangkan, Informan Kunci 1, Ibu Liana memiliki pendapat yang berbeda terkait mendeskripsikan informasi persyaratan yang dibutuhkan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 didapatkan informasi bahwa:

“Kalau saya sih biasanya sebelum kesini, saya whatsapp bu juju dulu buat nanya apa saja yang diperluin jadi saya kesini sudah bawa lengkap semuanya ga usah pake nanya nanya lagi kemari.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 1 diperoleh informasi bahwa, unsur persyaratan yang ada di

Kelurahan Paninggilan Utara sebetulnya persyaratan tersebut dapat ditanyakan terlebih dahulu melalui aplikasi Whatsapp kepada Petugas pelayanan jika memiliki nomor teleponnya. Namun, tidak semua informan memiliki nomor telepon Petugas pelayanan. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa enam informan menilai terkait unsur persyaratan belum memuaskan.

2) Unsur Sistem, Mekanisme dan Prosedur

Informan Kunci 6, Bapak Teguh mendeskripsikan terkait sistem, mekanisme dan prosedur yang berlangsung di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 6 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya, dari segi pandangan saya sebagai ketua Rw sudah enak karena saya bisa mendahului warga, walaupun tidak secara terang terangan karena saya masih tetap menunggu hasil pengajuan saya. Tetapi bila dilihat dari pandangan warga mungkin terasa tidak adil, karena yang punya jabatan suka didahulukan oleh salah satu Petugas pelayanan kelurahan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 6 diperoleh informasi bahwa, unsur sistem, mekanisme dan prosedur yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara masih belum memuaskan karena, Petugas pelayanan masih memandang jabatan dalam melayani masyarakat.

Pendapat Informan Kunci 6, didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Ibrahim mengenai sistem, mekanisme dan prosedur yang berlangsung di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya mekanismenya tidak jelas, antriannya apalagi. Tidak ada mekanisme pengambilan nomor antrian dan tidak ada pegawai yang mengatur antrian.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 4 diperoleh informasi bahwa, mekanisme terhadap pengambilan nomor antrian masih belum jelas. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa enam informan menilai terkait unsur sistem, mekanisme dan prosedur belum memuaskan.

3) Unsur waktu Penyelesaian

Informan Kunci 2, Ibu Aidah mendeskripsikan terkait jangka waktu yang diberikan Petugas pelayanan terkait penyelesaian dari proses pelayanan yang sedang berlangsung. Dari hasil wawancara dengan dengan Informan Kunci 2 didapatkan informasi bahwa:

“Bagi saya untuk ngurusnya sih kalau sudah nanya sebelumnya apa saja yang perlu kita bawa bakalan lebih cepat ya, tapi ini juga sudah cepat kok cuma mungkin waktunya saja saya kepagian makanya setiap ke sini harus nunggu pegawai yang tanda tangan datang. Kalau dilihat dari pelayanannya ya udah cepat emang tinggal perbaiki kualitas pegawai yang berkewenangan untuk datang tepat waktu biar jadi lebih cepat, soalnya untuk pekerja kaya saya buat nunggu tanda tangan gini cukup makan waktu ya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 diperoleh informasi bahwa, unsur waktu penyelesaian yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara belum memuaskan karena mayoritas pegawai di kelurahan belum hadir tepat waktu jadi harus menunggu cukup lama sampai pegawai yang bertugas menandatangani permohonan datang.

Pendapat Informan Kunci 2, didukung dengan pendapat Informan Kunci 7, Bapak Darjo mengenai waktu penyelesaian yang berlangsung di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 7 didapatkan informasi bahwa:

“Kalau lagi sepi cepat, kalau lagi rame Petugas pelayanan jadi keteteran karena hanya ada dua orang yang menangani.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 7 diperoleh informasi bahwa, waktu penyelesaian yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara belum memuaskan karena, dipengaruhi oleh kurangnya Petugas pelayanan. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa tujuh informan menilai terkait unsur waktu penyelesaian belum memuaskan.

4) Unsur Biaya atau Tarif

Informan Kunci 3, Ibu susilawati mendeskripsikan terkait pengenaan biaya dalam mengurus administrasi di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Saya pernah lihat ada beberapa orang emang yang ngasih, tidak berupa uang terus, kadang roko kadang makanan, apa saja pokonya gaberupa uang, apa saja kayaknya diterima, tapi petugasnya juga kalau ke orang-orang yang belum akrab gapernah basa-basi tapi kalau udah akrab biasanya mah basa-basi sambil dibecandain. Saya sendiri sih belum pernah ngasih soalnya keterbatasan ekonomi juga. Tapi petugas juga kalau dikasih gapernah nolak kalau dari yang saya lihat.”

Selanjutnya Informan Kunci 3 juga menambahkan informasi terkait perbedaan sikap Petugas pelayanan apabila diberi imbalan.

Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Karena saya belum pernah ngasih jadi kurang tau, tapi saya pernah lihat waktu itu ada orang yang mau ambil SPPT PBB harusnya setahu saya dicari dulu di dalam ruangan kelurahan gitu nah karena dia langsung sungkemin uang ke petugas langsung dicari lewat komputernya petugas, saya juga baru tau ternyata begitu, ga sampai ketemu bisa langsung dicetak itu SPPT PBB gaperlu di cari di ruangan lagi. Kalau orang lain gabegitu mah biasanya nunggu dulu dicari satu-satu di ruangan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 3 diperoleh informasi bahwa, unsur biaya atau tarif yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara masih belum memuaskan karena, masih terdapat petugas yang menerima imbalan dari warga. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa lima informan menilai terkait unsur biaya atau tarif belum memuaskan.

5) Unsur Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Informan Kunci 2, Ibu Aidah mendeskripsikan terkait kepentingan dalam kesesuaian hasil produk layanan yang diberikan petugas di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 didapatkan informasi bahwa:

“Pastinya sangat penting dong, kalau tidak sesuai saya sebagai pekerja harus mengambil izin lagi untuk membereskan yang tidak sesuai. Maka dari itu sebaiknya jika sudah diberikan hasilnya kita sebagai warga sadar diri untuk mengecek ulang jadi jika petugas ada kesalahan baik dalam penulisan atau apapun yang berkaitan dengan

yang dikerjakan bisa dikoreksi langsung ditempat agar tidak terjadi kesalahan dan mengharuskan datang dua kali.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 2 diperoleh informasi bahwa, unsur produk spesifikasi jenis pelayanan yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara sudah memuaskan karena, menilai penting terkait hasil produk layanan yang diberikan petugas. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa, delapan informan menilai terkait unsur produk spesifikasi jenis pelayanan sudah memuaskan.

6) Unsur Kompetensi Pelaksana

Informan Kunci 3, Ibu Susilawati mendeskripsikan terkait kompetensi Petugas pelayanan yang sudah menguasai bidang tugasnya di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Ada yang sudah ada yang belum, kalau buat petugas yang laki-laki dia kayaknya bisa semuanya ngurus apa saja juga bisa dikerjain, nah kalau yang perempuan nih biasanya kalau ada yang dia gabisa di kasih tuh ke petugas laki-laki. Biasanya yang perempuan ngurus persuratan yang umum-umum saja.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 3 diperoleh informasi bahwa, unsur kompetensi pelaksana yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara masih belum memuaskan karena, masih ada petugas pelayanan yang kurang ahli dalam bidang tugasnya. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa lima informan menilai terkait unsur kompetensi pelaksana belum memuaskan.

7) Unsur Perilaku Pelaksana

Informan Kunci 2, Ibu Aidah mendeskripsikan terkait perilaku Petugas pelayanan yang sopan, ramah dan informatif saat melakukan pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya petugas-petugas disini sudah ramah kok seperti jika saya sedang menunggu pegawai yang tanda tangan datang pasti saya akan disajak ngomong, atau ditanya-tanya mengenai pekerjaan saya atau orangtua saya sih biasanya yang suka ditanya kabarnya. Kalau masalah informatif ya standar lah bisa dibilang juga masih kurang informatif karena harus kita sebagai warga yang nanya terlebih dahulu, bukan mereka yang sampaikan lebih dahulu. Makanya harus sering-sering bertanya daripada ada kesalahan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 2 diperoleh informasi bahwa, unsur perilaku pelaksana yang berlangsung di Kelurahan Paninggilan Utara sudah memuaskan karena, Petugas pelayanan sudah bersikap sopan, ramah dan informatif. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa 6 informan menilai terkait unsur perilaku pelaksana sudah memuaskan.

8) Unsur Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Informan Kunci 5, Bapak Cipto mendeskripsikan terkait dengan penanganan pengaduan oleh pihak kelurahan dengan cepat tanggap dan menindaklanjuti secara berkala. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 5 didapatkan informasi bahwa:

“Saya pernah melakukan pengaduan terkait masalah banjir, waktu itu saya menjadi petugas KPPS, lokasi TPS yang saya pegang terendam banjir pada malam hari, saya langsung melakukan pengaduan ke Lurah dan paginya Lurah langsung meninjau serta

memberikan solusi untuk memindahkan lokasi TPS yang tidak jauh dari lokasi semula. Namun masalah banjir di lokasi TPS sebelumnya sampai sekarang masih belum teratasi, hanya ada tindak lanjut pada saat pemilu, yaitu berupa pemindahan lokasi TPS, masalah banjirnya sampai sekarang belum ditangani.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 5 diperoleh informasi bahwa, unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara masih belum memuaskan karena, belum maksimal dalam menangani pengaduan masyarakat. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa tujuh informan menilai terkait unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan belum memuaskan.

9) Unsur Sarana dan Prasarana

Informan Kunci 4, Bapak Ibrahim mendeskripsikan terkait kualitas sarana dan prasarana di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya belum, disini tidak ada pengambilan nomor antrian yang menunjang aktivitas pelayanan di kelurahan.”

Hal ini didukung dengan pendapat Informan Kunci 7, Bapak Darjo terkait kebersihan di lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 7 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya sudah, namun kurang bersih saja. Mungkin karena petugas kebersihan disini laki-laki dan umurnya sudah lebih tua dibandingkan dengan para pegawai kelurahan. Jadi petugas tersebut jika membersihkan kurang bersih bahkan Petugas pelayanan pernah

cerita ke saya, bahwa petugas kebersihan disini sangat jarang untuk bersih-bersih, sesederhananya ngelap meja pelayanan saja tidak dilakukan. Jadi yang saya tau petugas kebersihan di kelurahan ini hanya bersih-bersih jika ditugaskan langsung oleh Lurah.”

Serta didukung Informan Kunci 8, Bapak Hasan mengenai sarana keamanan yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 8 didapatkan informasi bahwa:

“Dari apa yang saya perhatikan, masih terdapat kekurangan di aspek keamanan yaitu belum adanya cctv untuk memantau keadaan kelurahan ketika sedang atau tidak adanya orang. Mengingat wilayah ini sering terjadi kemalingan, padahal menurut saya cctv merupakan hal mendasar dalam sistem keamanan kelurahan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara peneliti dengan Informan Kunci 4, 7 dan 8 diperoleh informasi bahwa, unsur sarana dan prasarana masih belum memuaskan karena, masih kurangnya fasilitas pendukung pelayanan serta masih kurang terjaganya kebersihan di lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa lima informan menilai terkait unsur sarana dan prasarana belum memuaskan.

Sebelum mengakhiri terkait pertanyaan mengenai unsur-unsur survei kepuasan masyarakat yang peneliti tanyakan kepada informan dimulai dari persyaratan hingga sarana prasarana, peneliti menanyakan pertanyaan penutup terkait kepuasan terhadap kualitas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara. Dari pertanyaan terakhir yang peneliti ajukan serta pertanyaan-pertanyaan dari unsur survei kepuasan masyarakat yang peneliti wawancarai, dapat disimpulkan kepuasan setiap informan di dalamnya. Informan Kunci 1, Ibu Liana menyatakan

bahwa telah puas dengan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan di Kelurahan Paninggilan Utara. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Informan Kunci 1 yang menyatakan bahwa:

“Udah puas kok saya, karena selama saya ngurus administrasi disini cepet dilayani nya mudah juga kok cara pengurusannya tidak terlalu ribet.”

Sementara Informan Kunci 2, 3, 4, dan 5 menyatakan bahwa belum puas dengan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan di Kelurahan Paninggilan Utara. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Informan Kunci 2, Ibu Aida yang menyatakan bahwa:

“Kalau dari segi pelayanan ya saya agak kurang puas saja mungkin itu ada masukan sebaiknya ada satu pegawai yang khusus tanda tangan untuk datang lebih awal ke kantor agar lebih mudah, karena saya juga kasian sama Petugas pelayanan kalau misal harus mundur mandiri samperin pegawai yang tugasnya tanda tangan.”

Informan Kunci 3, Ibu Susilawati juga menambahkan pendapat bahwa:

“Belum terlalu puas karena akses informasi buat nanya-nanya masih sulit dan juga semoga kelurahan dapat lebih terbuka dalam hal pengaduan gitu ya walaupun bukan bagiannya bisa lah harusnya dikit dikit bantuin warganya jangan langsung lepas tangan bilang bukan tanggung jawabnya.”

Informan Kunci 4, Bapak Ibrahim juga menambahkan pendapat serupa bahwa:

“Belum, karena masih ada banyak yang perlu diperbaiki di kelurahan ini.”

Informan Kunci 5, Bapak Cipto juga menambahkan pendapat bahwa:

“Belum, walaupun saya tidak mengantri karena urusan administrasi yang saya lakukan, tetapi secara keseluruhan masih banyak yang perlu diperbaiki di kelurahan ini, terutama pada bagian penindaklanjutan pengaduan masalah banjir yang pernah saya laporkan, karena menurut saya permasalahan tersebut terbilang penting, kalau hujan sedikit saja bisa langsung banjir.”

Selanjutnya Informan Kunci 6, 7 dan 8 menyatakan bahwa para informan tersebut memiliki dua sudut pandang, karena beliau memiliki jabatan di lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara sebagai RT/RW dimana para informan menyatakan bahwa memang jika dilihat dari sudut pandang sebagai RT/RW merasa dimudahkan namun jika dilihat dari sudut pandang warga pasti akan merasa tidak adil. Hal ini didukung oleh pendapat Informan Kunci 6, Bapak Teguh yang menyatakan bahwa:

“Mungkin dari sudut pandang saya sebagai ketua Rw saya sudah cukup puas, akan tetapi bila diposisikan menjadi warga pasti akan terasa tidak adil dan tidak puas dengan pelayanan kelurahan.”

Lalu ditambahkan dengan pendapat dari Informan Kunci 7, Bapak Darjo yang menyatakan bahwa:

“Jika itu warga pasti akan menjawab belum, tetapi karena saya ketua Rt jadi saya jawab sudah.”

Informan Kunci 8, Bapak Hasan juga berpendapat dengan hal serupa bahwa:

“Untuk kinerja pengaduan saya cukup puas, akan tetapi ada aspek seperti keadilan dalam mengantri mungkin bisa ditingkatkan dengan pengadaan sistem pengambilan nomor antrian, lalu ada penambahan sistem keamanan kelurahan yang perlu diperhatikan demi keamanan lingkungan kelurahan.”

Secara garis besar dapat dilihat bahwa informan yang belum puas dengan kualitas pelayanan publik lebih banyak dibandingkan dengan informan yang sudah puas dengan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Paninggilan Utara, terdapat juga pandangan dari Ketua RT/RW yang netral dalam menjawab pertanyaan terkait kepuasan. Sesuai dengan tabel hasil wawancara survei kepuasan masyarakat pada lampiran 5 dapat disimpulkan bahwa tujuh informan menilai belum puas dengan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Kelurahan Paninggilan Utara.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang

Dari survei kepuasan masyarakat yang sudah dilakukan melalui teknik wawancara dengan informan, didapatkan hasil dengan dua kategori faktor yang mempengaruhi yaitu faktor penghambat dan pendukung. Faktor penghambat dinilai dari belum puasnya masyarakat dalam unsur yang terdapat di survei kepuasan masyarakat. Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat terdapat beberapa faktor penghambat

yaitu: unsur persyaratan, unsur sistem, mekanisme dan prosedur, unsur waktu penyelesaian, unsur biaya atau tarif, unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan, unsur kompetensi pelaksana, dan sarana dan prasarana. Faktor pendukung dinilai dari sudah puasnya masyarakat dalam unsur yang terdapat pada survei kepuasan masyarakat. Berdasarkan hasil survei kepuasan masyarakat terdapat beberapa faktor pendukung yaitu: unsur produk spesifikasi jenis pelayanan dan unsur perilaku pelaksana.

1) Faktor Pendukung

a) Unsur Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 3, Ibu Siti Jubaedah selaku Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait tanggung jawab atas setiap hasil dari produk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Saya selalu bertanggung jawab atas hasil yang saya berikan. Saya akui saya memang cukup melakukan kesalahan terutama dalam pengejaan nama, alamat, tanggal lahir, dan yang lainnya. Namun saya akan bertanggung jawab atas kesalahan yang saya buat, dengan membuat hasil produk pelayanan yang saya berikan.”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Malik Aziz selaku Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait tanggung jawab atas setiap hasil dari produk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“Pastinya kita sebagai petugas, selalu siap untuk bertanggung jawab atas hasil yang saya berikan ke masyarakat. Baik sesuai ataupun tidaknya hasil yang saya berikan akan selalu saya pertanggung jawabkan. Saya selalu meminta masyarakat untuk mengecek terlebih dahulu hasil yang saya berikan sebelum dibawa pulang. Saya selama ini belum pernah memberikan hasil yang tidak sesuai dengan jenis pelayanan, karena saya selalu meminta masyarakat untuk memastikan sudah benar atau belum hasilnya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 dan 4 diperoleh informasi bahwa Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara menyatakan sudah bertanggung jawab akan hasil dari spesifikasi jenis pelayanan. Walaupun masih terdapat kesalahan dalam pengetikan ataupun penulisan terkait nama, alamat, tanggal lahir, dan yang lainnya. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara mampu bertanggung jawab atas unsur produk spesifikasi jenis pelayanan.

b) Unsur Perilaku Pelaksana

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 3, Ibu Siti Jubaedah selaku Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait tanggung jawab atas sikap yang sopan, ramah dan informatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Sebagai petugas sudah menjadi kegiatan sehari-hari saya untuk memberikan informasi, apapun informasinya baik persyaratan

ataupun tentang pelayanan ataupun ada yang nanya terkait keberadaan pegawai lain untuk bertemu, pasti akan selalu saya beri tahu. Tapi kalau masalah sopan dan ramah itu tergantung ya, setiap orang punya batas kesabaran. Kadang, jika sedang rame pelayanan namun ada warga-warga yang gabisa dikasih tau sekali misalnya salah bawa dokumen atau dokumennya belum lengkap tapi minta ditungguin itu saya kadang suka tidak sabar, atau biasanya jika warga suka buru-buru saya agar cepat selesai itu bikin saya jadi sedikit kesal. Kalau soal ramah sepertinya saya sudah ramah kepada warga soalnya saya selalu senyum dan sapa sama warga yang melakukan pelayanan.”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Malik Aziz selaku Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait tanggung jawab atas sikap sopan, ramah dan informatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“Sudah, itu kan memang tugas kita buat ramah dan sopan kepada Masyarakat, perihal informatif ya jangan salah. Biasanya warga suka Whatsapp saya duluan kalau mau ke kelurahan buat nanya apa yang perlu dibawa biar tidak bulak-balik pasti saya tanggepin Whatsappnya. Biar kata jadi dienakin tapi kan jadi memudahkan warga.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 dan 4 diperoleh informasi bahwa sudah bertanggung jawab namun, salah satu Petugas pelayanan mengakui kekurangannya dalam memberikan pelayanan termasuk keramahan. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa Petugas pelayanan Kelurahan

Paninggilan Utara mampu bertanggung jawab atas unsur perilaku pelaksana.

2) Faktor Penghambat

a) Unsur Persyaratan

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip good governance dengan Informan Kunci 2, Ibu Retno Widiastuti selaku Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait pentingnya pengadaan *website* untuk kepentingan transparansi data agar dapat mempermudah akses masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 didapatkan informasi bahwa:

“Kalau dibilang penting ya penting karena biar warga-warga jadi mudah untuk akses informasi. Banyak warga juga yang mengeluh kalau harus ke kelurahan terlebih dahulu untuk menanyakan persyaratan, dengan adanya pengadaan website ini warga dapat mengakses persyaratan apa saja yang dibutuhkan untuk melakukan pelayanan, namun disini juga sumber daya manusianya masih kurang untuk pembuatan ataupun ngurus ngurusnya, belum lagi disini pegawainya juga yang mahir dalam teknologi cuma satu tapi kan dia di bagian pelayanan sibuk, kesian kalau ngurus website juga jadi keteteran takutnya malah gamaksimal penggunaannya atau jadi terbengkalai. Soalnya kan kalau kaya gitu juga perlu pelatihan-pelatihan dulu biar ngerti gimana cara otak-atik buat gunain nya. Kalau buat masyarakat website ya penting.”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Malik Aziz selaku Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait pentingnya pengadaan *website* untuk kepentingan transparansi data agar dapat mempermudah akses

masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya jelas penting, karena biar tidak ketinggalan jaman, minimal kita bisa input berita-berita yang ada di lingkungan kita sehari-hari biar infonya bisa dibaca oleh warga, ya walaupun belum semua warga bakal mau buka-buka website tapi warga-warga kampung kaya kita mah ya seneng-seneng saja dibuatin kaya gitu bisa dipamerin juga. Salah satunya ya bisa jadi transparansi jadi info-info kelurahan bisa digabung langsung jadi satu, apa yang mau dicari itu ada, jadi jelas berita yang dikeluarkan juga dari kelurahan langsung, tidak simpang siur beritanya. Dengan adanya website juga sebenarnya saya dimudahkan khususnya bila ada warga yang bertanya terkait persyaratan, setiap warga yang ingin datang kelurahan bisa mengakses website untuk melihat persyaratan yang dibutuhkan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 dan 4 diperoleh informasi bahwa unsur persyaratan di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan terkait transparansi. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa baik Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum dan Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara menilai penting terkait pengadaan *website* untuk memudahkan transparansi terkait pelayanan publik yang dilakukan serta belum dapat memenuhi unsur persyaratan.

b) Unsur Sistem, Mekanisme dan Prosedur

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 3, Ibu Siti Jubaedah selaku Petugas

pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait cara agar menciptakan lingkungan kelurahan yang adil. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“Cara saya agar dapat adil dalam semua orang baik pegawai maupun warga ya dengan cara tidak membeda-bedakan antar satu dengan yang lain. Jika ada orang yang sudah antri duluan pasti saya panggil sesuai kedatangan begitupun pegawai, jika ada yang minta tolong untuk buatin surat juga saya akan kerjakan dimulai dari siapa yang minta tolong pertama kali ke saya. Mungkin apabila ada masyarakat yang merasa tidak adil terkait pengambilan nomor antrian itu sepenuhnya mungkin kesalahan saya, karena saya tidak ingat siapa yang datang terlebih dahulu.”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Malik Aziz selaku Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait pelayanan yang sudah tidak diskriminasi lagi. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“...Namun soal antrian kalau misalkan sedang ramai saya tidak dapat melihat siapa yang datang terlebih dahulu, jadi saya memanggil warga yang saya kenal terlebih dahulu dan kalau misalkan ada Rt atau Rw dan warga yang merasa didahului itu karena hubungan saya dengan Rt dan Rw memiliki hubungan yang timbal balik.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 dan 4 diperoleh informasi bahwa unsur sistem, mekanisme dan prosedur di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya

perbaikan dan peningkatan berkeadilan dimana dalam hal ini masih terdapat Petugas pelayanan yang mendahulukan masyarakat jika petugas mengenalnya. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara belum memberikan rasa keadilan kepada masyarakat dengan baik.

c) Unsur Waktu Penyelesaian

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 2, Ibu Retno Widiastuti selaku Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait faktor cara Petugas pelayanan melayani masyarakat namun di Kelurahan Paninggilan Utara hanya mempunyai dua Petugas pelayanan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 didapatkan informasi bahwa:

“Ini salah termasuk faktor yang sangat mempengaruhi terkait efektivitas dan efisiensi di kelurahan kami, Petugas pelayanan di kelurahan ini hanya dua orang, dan itupun umurnya mereka mengklaim bahwa mereka sudah tua. Kadang jika ada yang izin satu itu sangat berasa banget kalau seharian penuh hanya satu orang yang bertugas, pasti sangat memakan waktu banyak...”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Malik Aziz selaku Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pelayanan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“Menurut saya yang bisa mempengaruhi kedua hal tersebut jika Kasi-kasi dan Lurah pengertian terhadap Petugas pelayanan, karena saya sudah berkali-kali bilang bahwa dua petugas ini cukup jika dibantu dengan kasi. Kasi-kasi ini sama sekali tidak membantu, tinggal tanda tangan saja nyarinya susah perlu kita samperin ke rumah warga dulu, yang dikejar cuma ekin saja, di kelurahan banyak warga yang pelayanan juga tidak ada yang peduli. Udah keluar di jam kerja dan waktu yang di keluarin bukan sejam dua jam tapi bisa dari pukul sembilan hingga menjelang zuhur. Jadi di kelurahan cuma berdua saja dan itu menurut saya sangat mempengaruhi kedua hal tersebut karena jadi makan banyak waktu.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 dan 4 diperoleh informasi bahwa unsur waktu penyelesaian di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan terkait efektivitas dan efisiensi. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa baik Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum dan Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara menilai bahwa waktu pelayanan yang dilakukan di Kelurahan Paninggilan Utara belum efektif dan efisien.

d) Unsur Biaya atau Tarif

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 3, Ibu Siti Jubaedah selaku Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait cara agar menciptakan lingkungan kelurahan yang adil. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 didapatkan informasi bahwa:

“... Terkait adanya biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat, saya tidak pernah meminta akan hal tersebut, namun saya juga tidak bisa menolak jika diberikan karena saya anggap sebagai bentuk saling menghargai. Bagi saya jika ada yang memberi imbalan atau tidak saya akan tetap memberikan pelayanan yang adil, namun jika memang lagi sepi atau hanya ada satu dua orang saya suka mendahulukan terlebih jika itu saudara saya karena saya merasa tidak enak, tapi saya sebisa mungkin untuk tetap adil.”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 4, Bapak Malik Aziz selaku Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait cara agar menciptakan lingkungan kelurahan yang adil. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 4 didapatkan informasi bahwa:

“... Jika terkait adanya biaya saya tidak bisa bilang banyak, karena saya biasanya memang suka dititipkan. Seperti yang saya bilang sebelumnya, rasanya Petugas pelayanan itu selalu punya timbal balik antara RT/RW jadi jika beliau ingin cepat ya beliau tau harus apa.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 3 dan 4 diperoleh informasi bahwa unsur biaya atau tarif di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan berkeadilan dimana dalam hal ini masih terdapat Petugas pelayanan yang mengantongi sejumlah imbalan yang diberikan oleh masyarakat. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara belum menciptakan lingkungan kelurahan yang adil.

e) Unsur Kompetensi Pelaksana

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip good governance dengan Informan Kunci 1, Bapak Agus Lesmana selaku Lurah di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pelayanan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 didapatkan informasi bahwa:

“Kalau menurut saya faktor yang mempengaruhi banyak ya contohnya jika dilihat dari segi sumber daya manusia, jika pegawai ataupun Petugas pelayanan kita tidak terlatih, tidak ahli buat melayani masyarakat, pelayanan bisa jadi lama dan menyebabkan tidak berjalan dengan efisien. Pada kelurahan ini memang masih terdapat Petugas pelayanan yang belum terlalu menguasai bidang tugasnya, namun hal tersebut dapat teratasi karena Petugas pelayanan lainnya menguasai bidang tugasnya...”

Didukung dengan pendapat Informan Kunci 2, Ibu Retno Widiastuti selaku Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pelayanan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 2 didapatkan informasi bahwa:

“Faktor yang mempengaruhi tingkat tersebut dalam pelayanan menurut saya yaitu keahlian dan bagaimana cara Petugas pelayanan bisa handle warga-warga yang ingin melakukan pelayanan. Keahlian merupakan suatu faktor yang penting dalam efektivitas dan efisiensi. Seperti di kelurahan ini yang sangat diandelin itu Pa Malik Aziz (Pa Jabo). Beliau merupakan

salah satu pegawai yang paling banyak membantu, tidak hanya di bagian pelayanan saja, tetapi beliau juga bisa membantu memperbaiki jika ada printer rusak atau tiba-tiba gabisa dipake, jadi keahlian itu menurut saya sangat penting. Permasalahannya satu, orang seperti beliau hanya satu di kelurahan ini, maka dari itu kelurahan ini memang belum efektif dan efisien dalam keberlangsungannya.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 dan 2 diperoleh informasi bahwa unsur kompetensi pelaksana di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan terkait kompetensi Petugas pelayanan. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara belum berjalan dengan efektif dan efisien.

f) Unsur Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 1, Bapak Agus Lesmana selaku Lurah di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait hambatan dalam proses pengaduan atau masukan yang dilakukan oleh masyarakat. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 didapatkan informasi bahwa:

“...Hambatan yang biasanya saya hadapi pada saat pengaduan atau masukan yaitu kurangnya koordinasi dan miss komunikasi antara warga dengan pegawai kelurahan ataupun dengan saya...Hal lain yang jadi hambatan ialah kurangnya warga yang mau inisiatif untuk langsung memberikan pengaduan bisa dimaksud disini kurang komunikasi, warga biasanya harus diceritakan ke warga-warga lain terlebih dahulu dan menunggu beritanya menyebar luas baru melakukan pengaduan ke

kelurahan... Hal lain juga masih menjadi perhatian kita ialah sikap acuh warga terhadap permasalahan-permasalahan yang ada di sekitar seperti kurang responsif dan kurang sabar jika kelurahan ingin membantu, suka menyepelekan terkait tindak lanjut dari kelurahan, terkesan kelurahan akan lama menanganinya, padahal setiap permasalahan ada proses untuk cara menyelesaikan masing-masing.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 diperoleh informasi bahwa unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan terkait bagaimana cara kelurahan dan masyarakat dapat menanggapi keluhan dan masukan secara seksama. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa penanganan pengaduan, saran dan masukan di Kelurahan Paninggilan Utara belum berjalan dengan responsif.

g) Unsur Sarana dan Prasarana

Pada hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan Informan Kunci 1, Bapak Agus Lesmana selaku Lurah di Kelurahan Paninggilan Utara mendeskripsikan terkait fasilitas kelurahan yang adil dan memadai dalam memenuhi kebutuhan pelayanan. Dari hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 didapatkan informasi bahwa:

“Terkait memadai dalam hal fasilitas kita tidak bisa sembarang dalam melakukan pengadaan, kita lihat apakah diperlukan atau dibutuhkan. Jika fasilitas tersebut memang dibutuhkan dan penting serta diperlukan kita akan mencoba untuk melakukan pengadaan. Namun hal tersebut juga tidak bisa sehari jadi karena, terkadang apa yang warga anggap penting belum tentu

fasilitas tersebut penting, kita harus lihat urgensi apakah ada yang lebih penting perihal pengadaan barang tersebut atau tidak.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan Informan Kunci 1 diperoleh informasi bahwa unsur sarana dan prasarana di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan terkait fasilitas yang lebih lengkap untuk menunjang kegiatan pelayanan. Sesuai dengan tabel hasil wawancara prinsip-prinsip *good governance* pada lampiran 7 dapat dinilai bahwa sarana dan prasarana di Kelurahan Paninggilan Utara belum memadai untuk memenuhi kebutuhan pelayanan.

B. Pembahasan

Berdasarkan dari penyajian data yang telah peneliti lakukan di atas, maka dapat dilanjutkan dengan menggunakan analisis triangulasi teknik agar dapat diperoleh data sebagai berikut.

1. Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang Ditinjau Melalui Survei Kepuasan Masyarakat Mengacu Pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017

Survei kepuasan masyarakat dibuat dalam bentuk wawancara karena diperlukannya untuk mendapatkan data terkait kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik pada Kelurahan Paninggilan Utara. Survei kepuasan masyarakat tersebut mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 dengan teknik wawancara.

Dalam wawancara survei kepuasan masyarakat yang peneliti lakukan, peneliti mewawancarai delapan warga dengan tiga diantaranya merupakan Rt dan Rw. Dalam penelitian ini, peneliti mengetahui bahwa

informan yang di wawancara lebih mengetahui dan merasakan bagaimana kepuasan dari kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan di Kelurahan Paninggilan Utara.

a. Persyaratan

Unsur persyaratan dalam survei kepuasan masyarakat merupakan salah satu aspek yang ada di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Tanpa adanya persyaratan maka pelayanan akan sulit untuk melakukan pengurusan karena tidak memiliki pedoman apa saja yang diperlukan dalam melakukan permohonan baik secara administratif maupun teknis. Hasil dari wawancara yang dilakukan yaitu tujuh dari delapan informan menjawab perihal unsur persyaratan belum memuaskan dikarenakan unsur persyaratan di Kelurahan Paninggilan Utara masih belum bisa diakses secara terbuka, dimana jika ingin mempertanyakan terkait persyaratan masih perlu ke kelurahan terlebih dahulu untuk menanyakan persyaratan apa saja yang dibutuhkan.

Dalam unsur persyaratan ini dapat dikatakan tidak selaras dengan prinsip penyelenggaraan pelayanan publik mengenai prinsip kejelasan. Berdasarkan Keputusan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik salah satunya terdapat prinsip kejelasan, dimana dalam prinsip kejelasan, penyelenggara harus memberikan persyaratan baik administratif maupun teknis yang jelas kepada masyarakat. Dengan ini, unsur persyaratan dalam survei kepuasan masyarakat dapat peneliti katakan bahwa belum memenuhi prinsip kejelasan penyelenggaraan pelayanan publik dan belum cukup memuaskan bagi informan.

b. Sistem, Mekanisme dan Prosedur

Unsur sistem, mekanisme dan prosedur merupakan suatu proses yang dilakukan oleh Petugas pelayanan kepada penerima pelayanan yang harus dilakukan secara sistematis agar berjalan dengan baik. Tanpa

mekanisme dan prosedur yang baik maka alur dari proses pelayanan publik tidak cukup jelas. Dalam melaksanakan pelayanan publik agar dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat maka, kelurahan harus memperhatikan asas-asas pelayanan publik berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/2003. Salah satu dari asas pelayanan publik tersebut merupakan asas kesamaan hak, dimana pada Kelurahan Paninggilan Utara diharapkan agar bertindak tidak diskriminatif atau membeda-bedakan kepentingan antara semua kalangan masyarakat. Dalam hal ini, Kelurahan Paninggilan Utara belum memenuhi asas kesamaan hak karena, petugas pelayanan masih mendahulukan kepentingan warga berdasarkan golongan. Sedangkan menurut asas kesamaan hak, Petugas pelayanan dapat memberikan pelayanan secara adil dengan tidak adanya diskriminasi pada setiap golongan masyarakat.

Mekanisme di Kelurahan Paninggilan Utara belum cukup memuaskan karena, mekanisme terhadap pengambilan nomor antrian masih belum jelas serta yang dapat peneliti tambahkan bahwa di Kelurahan Paninggilan Utara belum adanya alat penunjang untuk pengambilan nomor antrian baik secara manual (kertas) yang diberikan oleh petugas ataupun otomatis (alat pengambilan nomor antrian) yang diambil sendiri oleh warga.

Unsur sistem, mekanisme dan prosedur di Kelurahan Paninggilan Utara juga belum memenuhi prinsip-prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yang didasari pada Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang di dalamnya terdapat salah satu prinsip yaitu prinsip kelengkapan sarana dan prasarana. Dalam prinsip ini dijelaskan bahwa kelurahan harus melengkapi peralatan kerja yang dapat mendukung kegiatan pelayanan publik. Dengan ini dapat peneliti katakan bahwa Kelurahan Paninggilan Utara belum memenuhi prinsip

kelengkapan sarana dan prasarana karena belum adanya alat penunjang nomor antrian.

c. Waktu Penyelesaian

Unsur waktu penyelesaian merupakan suatu proses untuk menilai jangka waktu yang diberikan Petugas pelayanan terhadap masyarakat terkait penyelesaian dari proses pelayanan yang sedang berlangsung. Waktu penyelesaian produk layanan di Kelurahan Paninggilan Utara sudah terbilang cepat namun, tergantung waktu kedatangan. Jika datang pagi, mayoritas pegawai di kelurahan belum hadir tepat waktu jadi harus menunggu cukup lama sampai pegawai yang bertugas menandatangani permohonan datang. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip penyelenggaraan pelayanan publik berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang di dalamnya terdapat prinsip kedisiplinan, kesopanan dan keramahan. Dalam prinsip ini pegawai masih belum memenuhi prinsip disiplinnya karena masih terlambat dan menyepelekan waktu. Pegawai kelurahan semestinya harus bisa disiplin waktu karena akan mempengaruhi terkait unsur waktu penyelesaian. Peneliti menambahkan pendapat terkait kedisiplinan pegawai dalam hal jam kerja kelurahan.

Pada kelurahan ini belum terdapat alat penunjang absensi pegawai secara *real time*, absensi di kelurahan ini masih manual melalui tanda tangan. Oleh karena itu, di kelurahan ini pegawai dapat datang dan pulang tidak sesuai dengan jam kerja. Masih kurangnya Petugas pelayanan juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi waktu penyelesaian. Dengan ini dapat peneliti simpulkan bahwa unsur waktu penyelesaian di kelurahan ini belum cukup memuaskan karena kurangnya Petugas pelayanan dan pegawai kelurahan belum disiplin akan jam kerja jadi masyarakat memakan waktu untuk menunggu pegawai yang menandatangani datang.

d. Biaya atau Tarif

Unsur biaya atau tarif merupakan salah satu unsur penting yang perlu ditanyakan kepada para informan karena, menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 bagian keenam mengenai biaya atau tarif dijelaskan bahwa pelayanan publik merupakan tanggung jawab negara maupun penyelenggara pemerintahan dalam hal ini ialah kelurahan. Biaya-biaya yang perlu dikeluarkan sudah dialokasikan anggarannya. Dari hasil wawancara survei kepuasan masyarakat dapat diketahui bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara masih terdapat Petugas pelayanan yang menerima hadiah dari warga yang melakukan permohonan administrasi. Walaupun dalam wawancara ini petugas memang terlihat tidak secara terang-terangan untuk meminta akan imbalan dari melakukan tugasnya. Namun tetap saja dalam hal ini Petugas pelayanan melanggar asas pelayanan publik yang tertuang dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 yang di dalamnya terdapat asas kesamaan hak, dimana dalam penyelenggaraan pelayanan publik dikatakan bahwa penyelenggara pelayanan diharapkan agar tidak diskriminatif.

Pelayanan yang diselenggarakan di Kelurahan Paninggilan Utara juga melanggar prinsip pelayanan publik yang tertuang dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik. Dalam keputusan tersebut terdapat prinsip tanggung jawab, dalam prinsip ini dikatakan bahwa penyelenggara baik pejabat maupun pegawai wajib bertanggung jawab atas apa yang telah diselenggarakan. Berdasarkan wawancara tersebut petugas juga sudah melanggar prinsip tanggung jawab dikarenakan Petugas pelayanan tidak bertanggung jawab dengan adanya kebijakan yang telah ditetapkan untuk tidak meminta dan menerima hadiah atau imbalan dalam bentuk apapun. Pada kelurahan ini masih ada yang berhubungan dengan biaya

atau tarif. Walaupun bukan dari petugas sendiri yang memintanya namun pada hal ini juga dapat dilihat dari sisi warga yang menormalisasi akan hal tersebut. Dengan ini dapat diketahui bahwa memang dari Petugas pelayanan dan warga masih sama-sama menormalisasi adanya unsur biaya atau tarif ini karena warganya masih memberi dan petugasnya masih menerima.

e. Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Unsur produk spesifikasi jenis pelayanan merupakan sesuai atau tidaknya hasil dari pelayanan yang diberikan oleh Petugas pelayanan. Dari unsur ini dapat diketahui penting tidaknya spesifikasi dari hasil pelayanan yang diberikan oleh petugas. Sebanyak delapan informan yang peneliti wawancarai menjawab penting, hasil yang diberikan harus sesuai dengan pelayanan yang diajukan. Berdasarkan hasil wawancara pada survei kepuasan masyarakat dapat peneliti ketahui bahwa pada unsur spesifikasi jenis pelayanan yang diselenggarakan oleh Kelurahan Paninggilan Utara sudah cukup puas karena petugas memberikan hasil pelayanan yang sesuai dengan yang diajukan oleh informan.

f. Kompetensi Pelaksana

Unsur kompetensi pelaksana merupakan salah satu yang perlu ditanyakan terkait kepuasan masyarakat mengenai kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh Petugas pelayanan. Kompetensi pelaksana ialah salah satu unsur yang penting karena petugas harus bertanggung jawab terhadap keahlian yang masing-masing petugas miliki seperti jika petugas memang ahli dalam bidangnya pasti akan mudah dalam menyelesaikannya namun jika tidak ahli maka membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat menyelesaikannya. Oleh karena itu kompetensi pelaksana juga punya pengaruh terhadap waktu penyelesaian. Pada Kelurahan Paninggilan Utara yang peneliti ketahui bahwa pada saat penelitian, Petugas pelayanan yang laki-laki lebih ahli dalam bidang pelayanan umum termasuk dalam hal menginput data

pelayanan ke komputer, jika petugas perempuan yang peneliti amati lebih sering untuk memberikan pelayanan terkait persuratan. Pernyataan tersebut didukung dengan hasil wawancara survei kepuasan masyarakat.

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara masih ada yang belum bertanggung jawab terhadap tugas yang dimiliki. Salah satunya yaitu karena kurang ahlinya petugas dalam melaksanakan pelayanan. Dengan itu, melalui Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang di dalamnya terdapat prinsip tanggung jawab yang dikatakan bahwa pejabat maupun pegawainya wajib bertanggung jawab atas apa yang telah diselenggarakan, salah satunya ialah pelaksanaan pelayanan publik. Dalam hal ini Kelurahan Paninggilan Utara masih perlu peningkatan dalam hal kompetensi keahlian Petugas pelayanan agar lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

g. Perilaku Pelaksana

Unsur perilaku pelaksana merupakan unsur yang dalam pelaksanaannya Petugas pelayanan harus bisa menjaga agar dalam bentuk kondisi apapun harus bisa tetap konsisten melayani dengan ramah dan sopan karena hal tersebut merupakan sebuah tanggung jawab dari prinsip penyelenggara pelayanan publik. Pada Kelurahan Paninggilan Utara pada saat peneliti melakukan penelitian dapat peneliti ketahui bahwa perilaku dari Petugas pelayanan yang ada sudah cukup baik perihal sopan santun dan keramahan, namun kekurangannya terkait masih menyepelkannya waktu jam kerja. Pegawai dan petugas masih cukup sering untuk datang ke kelurahan lewat dari jam kerja sementara di kelurahan sudah ada warga-warga yang menunggu untuk melakukan pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara dari survei kepuasan masyarakat, dapat diketahui bahwa dalam pelayanan yang dilakukan oleh Petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara masih belum maksimal dalam menerapkan prinsip penyelenggara pelayanan publik yaitu prinsip kedisiplinan, kesopanan dan keramahan serta prinsip tanggung jawab. Dalam hal ini prinsip kedisiplinan, kesopanan dan keramahan sudah baik namun Petugas pelayanan bisa lebih disiplin akan waktu. Hal tersebut dapat menggambarkan bahwa Petugas pelayanan di kelurahan ini memang belum disiplin terkait waktu kerja, hal lainnya terkait masih adanya petugas yang berbicara dengan nada yang kurang baik untuk didengar, hal ini berhubungan dengan prinsip kedisiplinan, kesopanan dan keramahan karena belum dapat menerapkan prinsip keramahan dimana seharusnya Petugas pelayanan dapat berbicara dengan lebih baik kepada masyarakat.

Perihal prinsip tanggung jawab merupakan sudah sewajibnya penyelenggara baik Petugas pelayanan maupun pegawai bertanggung jawab akan tugasnya termasuk kedisiplinan dan keramahan waktu karena hal tersebut merupakan bagian dari tanggung jawab tugas pegawai dan Petugas pelayanan. Berhubungan dengan prinsip tanggung jawab juga sejalan dengan asas akuntabilitas dimana kedua hal tersebut baik prinsip tanggung jawab dan asas akuntabilitas membahas perihal penyelenggara pelayanan publik dapat mempertanggungjawabkan segala kepentingan dan urusan publik agar masyarakat dapat percaya bahwa penyelenggara pelayanan dapat bertanggung jawab atas tindakannya. Dalam hal ini selaras dengan bentuk tanggung jawab Petugas pelayanan dalam hal kedisiplinan waktu dan cara bicara petugas kepada masyarakat. Pernyataan lainnya mengenai Petugas pelayanan di kelurahan ini belum cukup maksimal dalam menerapkan salah satu prinsip penyelenggara pelayanan publik yaitu prinsip kejelasan. Pada prinsip kejelasan dikatakan bahwa petugas harus memberikan

persyaratan naik teknis maupun administratif yang jelas kepada masyarakat, namun dalam hal ini Petugas pelayanan belum menerapkan prinsip tersebut karena belum memberikan informasi yang jelas terhadap pelayanan yang diberikan.

h. Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan dalam hal ini mengenai cepat lambatnya kelurahan memproses tindak lanjut dari penanganan pengaduan ataupun saran dan masukan yang dilakukan oleh masyarakat. Penanganan pengaduan, saran dan masukan yang dilaksanakan oleh Kelurahan Paninggilan Utara memang ada namun belum cukup baik dalam hal penindak lanjutannya. Dalam hal ini yang dimaksud dengan belum cukup baik yaitu karena masih adanya pengaduan yang dilakukan oleh warga cukup lama untuk ditindaklanjutinya atau tidak jalan proses pengaduan tersebut.

Berdasarkan hasil penyajian data, dapat peneliti ketahui bahwa dalam unsur penanganan pengaduan di Kelurahan Paninggilan Utara belum maksimal dalam proses tindak lanjutnya. Salah satu informan kunci mendeskripsikan suatu pengaduan permasalahan namun terhitung kurang lebih sudah dua belum ditindaklanjuti. Dengan ini peneliti dapat katakan bahwa unsur pengaduan, saran dan masukan belum maksimal dalam menerapkan prinsip penyelenggara pelayanan publik yaitu prinsip kejelasan. Prinsip kejelasan dalam persoalan ini berbentuk penyelenggara dalam hal memberikan pelayanan terkait pengaduan ataupun keluhan dapat dilakukan dengan memberi kejelasan. Namun terdapat salah satu pendapat dari informan kunci yang mendeskripsikan bahwa pengaduan yang dilakukan diproses dengan hasil kelurahan menindaklanjuti kelurahan informan dengan cepat dan sigap. Dengan ini dapat diperoleh bahwa tidak semua keluhan prosesnya lama dan tidak ditindaklanjuti namun terdapat keluhan juga yang ditindaklanjuti dengan cepat dan mudah. Kelurahan pasti punya prioritas keluhan-

keluhan yang akan ditindaklanjuti namun keputusan terkait tindak lanjut dari pengaduan belum transparansi terkait cara menilai dari aspek mana agar pengaduan yang dilakukan oleh warga bisa ditindaklanjuti. Seharusnya kelurahan bisa menjelaskan alasan atau sebab terkait belum menindaklanjuti agar masyarakat yang membuat pengaduan dapat paham dengan alasan tersebut.

i. Sarana dan Prasarana

Unsur sarana dan prasarana dalam survei kepuasan masyarakat ini peneliti menanyakan terkait fasilitas yang tersedia dan kelayakan dari fasilitas pada Kelurahan Paninggilan Utara. Jika dilihat dari sudut pandang peneliti pada saat melakukan penelitian, peneliti dapat melihat bahwa fasilitas di Kelurahan Paninggilan Utara memang sudah cukup lengkap namun ada beberapa hal yang perlu ditambah agar dapat melakukan kegiatan di kelurahan yang lebih layak seperti pengadaan mesin absensi yang menggunakan *fingerprint* agar pegawai bisa datang tepat waktu dan takut akan kebijakan yang ada, selain itu juga akan memudahkan petugas jadi tidak perlu membuat absensi secara manual. Pengadaan mesin tiket antrian atau cara manualnya dengan menulis nomor antrian menurut peneliti juga diperlukan karena untuk menghindari sikap tidak adil oleh petugas.

Belum adanya fasilitas yang bertujuan untuk menjaga keamanan yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara yaitu seperti belum adanya sistem pengawasan keamanan yang baik seperti belum adanya CCTV. Tidak adanya sumber daya manusia yang ditugaskan untuk menjaga ketertiban di Kantor Kelurahan Paninggilan Utara menurut peneliti menjadi penting untuk melakukan pengadaan terkait CCTV karena sistem ini bukan hanya ditujukan jika ada maling bisa dilihat motifnya tetapi juga bisa melihat jika adanya pelanggaran ataupun tindak kriminal yang tidak diinginkan. Perihal kebersihan di Kelurahan Paninggilan Utara juga masih perlu adanya penegasan agar lingkungan kelurahan

dapat terjaga, karena pada saat penelitian, setiap pagi memang yang bersih-bersih itu Petugas pelayanan. Walaupun terdapat petugas kebersihan namun jarang sekali terlihat keberadaannya di kelurahan. Terdapat meja yang telah digunakan pada saat acara kemarin tidak langsung dikembalikan hanya di senderkan ke kursi pelanggan, buku-buku administrasi tidak dirapikan, peneliti setuju dengan pendapat dari informan tersebut.

Dari pendapat-pendapat yang diberikan oleh informan dapat diketahui bahwa Kelurahan Paninggilan Utara belum maksimal dalam menerapkan prinsip-prinsip penyelenggaraan pelayanan publik yaitu prinsip kelengkapan sarana dan prasarana, prinsip kenyamanan, dan prinsip keamanan. Prinsip kelengkapan sarana dan prasarana dalam hal ini dikatakan belum maksimal karena masih belum tersedianya fasilitas pendukung untuk melengkapi proses penyelenggaraan di Kelurahan Paninggilan Utara seperti belum tersedianya mesin absensi dan mesin pengambilan nomor antrian. Prinsip keamanan karena belum adanya CCTV dan prinsip kenyamanan karena belum cukup bersih sarana dan prasarana yang ada di Kelurahan Paninggilan Utara.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Penyelenggaraan Pelayanan Publik di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang

Faktor-faktor yang mempengaruhi didapat melalui pengelompokan dari data hasil wawancara survei kepuasan masyarakat. Faktor pendukung didapat sesuai dengan tabel hasil wawancara yaitu terdapat unsur produk spesifikasi jenis pelayanan dan unsur perilaku pelaksana dimana dua unsur ini didapatkan hasil wawancara yang memuaskan. Faktor penghambat yang didapatkan dari hasil wawancara tersebut ialah unsur persyaratan, unsur sistem, mekanisme dan prosedur, unsur waktu penyelesaian, unsur biaya atau tarif, unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan, unsur kompetensi pelaksana, dan sarana dan prasarana. Dalam pembahasan ini,

peneliti menggunakan lima prinsip *good governance* untuk mendukung penerapan dari setiap hasil unsur survei kepuasan masyarakat. Kelima prinsip tersebut merupakan prinsip transparansi, prinsip akuntabilitas, prinsip berkeadilan, prinsip daya tanggap, serta prinsip efektivitas dan efisiensi. Tujuan dari menggunakan lima prinsip tersebut dalam pembahasan ini untuk meningkatkan kemudahan akses informasi terkait pelayanan publik yang diselenggarakan, dapat bertanggung jawab atas segala tindakan dan keputusan baik dalam bentuk pelayanan maupun kebijakan yang berlaku, dapat berperilaku adil terhadap semua sumber daya yang ada di lingkungan kelurahan, dapat menciptakan lingkungan kelurahan yang responsif terhadap keluhan dan aspirasi dari setiap masyarakatnya, dan diharapkan dapat meningkatkan fasilitas dan memanfaatkan sumber daya secara lebih optimal untuk mencapai hasil tata kelola pemerintahan yang baik.

a. Faktor Pendukung

1) Unsur Produk Spesifikasi Jenis Pelayanan

Pada unsur produk spesifikasi jenis pelayanan, dari hasil wawancara yang dilakukan semua informan menjawab bahwa penting terkait hasil akhir produk spesifikasi jenis pelayanan. Melalui wawancara tersebut dapat diketahui bahwa IK 3 (tiga) selaku Petugas pelayanan juga bertanggung jawab atas hasil produk spesifikasi jenis pelayanan. Walaupun masih terdapat kesalahan dalam pengetikan ataupun penelitian terkait nama, alamat, tanggal lahir, dan yang lainnya. Secara keseluruhan dapat digambarkan bahwa Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara mampu bertanggung jawab atas unsur produk spesifikasi jenis pelayanan. Dengan ini selaras dengan prinsip akuntabilitas dalam prinsip-prinsip *good governance*. Dimana prinsip akuntabilitas yang dimaksud dalam hal ini merupakan bentuk pertanggungjawaban dari Petugas pelayanan terhadap

masyarakat akan kesesuaian hasil produk spesifikasi jenis pelayanan. Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa Kelurahan Paninggilan Utara telah memenuhi unsur produk spesifikasi jenis pelayanan. Namun masih perlu penerapan prinsip akuntabilitas untuk optimalisasi terkait produk yang dikeluarkan agar lebih sempurna.

2) Unsur Perilaku Pelaksana

Pada unsur perilaku pelaksana, dari hasil wawancara yang dilakukan pada survei kepuasan masyarakat. Didapatkan hasil bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara mayoritas informan dalam wawancara pada survei kepuasan masyarakat berpendapat bahwa sudah puas dengan perilaku Petugas pelayanan yang sopan, ramah, dan informatif. Namun terdapat dua informan yang memiliki pendapat berbeda masih terdapat kekurangan yaitu, salah satu petugas pelayanan masih menunjukkan mimik wajah yang tidak ramah dan Petugas pelayanan maupun Petugas pelayanan masih belum disiplin akan waktu. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Informan Kunci pada wawancara prinsip-prinsip *good governance*, dapat dilihat bahwa menurut salah satu Petugas pelayanan mengakui kekurangannya dalam memberikan pelayanan termasuk keramahan. Namun pada saat peneliti melakukan penelitian, didapatkan hasil bahwa kedua Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara sudah mencoba untuk memberikan pelayanan terbaik. Dari yang peneliti amati memang ada salah satu sikap Petugas pelayanan seperti yang dikatakan, namun jarang dan tidak di setiap kondisi. Selanjutnya dari yang peneliti amati mengenai disiplin waktu Petugas pelayanan dan pegawai kelurahan, memang masih mendapati bahwa Petugas pelayanan dan pegawai kelurahan akan jam kerja

memang masih menyepelekan. Dari sudut pandang peneliti sikap seperti itu muncul karena sistem absensinya masih manual dan menggunakan tanda tangan di kertas. Hal ini menyebabkan Petugas pelayanan dan pegawai kelurahan dapat memanipulasi absensi kedatangan, serta tidak takut akan sanksi dari keterlambatan. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kelurahan Paninggilan Utara sudah memenuhi unsur perilaku pelaksana. Namun masih perlu penerapan prinsip akuntabilitas untuk optimalisasi terkait perilaku Petugas pelayanan agar dapat lebih dijaga.

b. Faktor Penghambat

1) Unsur Persyaratan

Pada unsur persyaratan, dari hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan informan pada survei kepuasan masyarakat. Didapatkan hasil bahwa mayoritas informan belum puas akan informasi persyaratan yang dibutuhkan, karena informan berpendapat untuk mendapatkan informasi terkait persyaratan yang diperlukan untuk mengurus administrasi masih harus ke kelurahan terlebih dahulu dan menyebabkan informan perlu ke kelurahan dua kali untuk bertanya terkait persyaratan. Namun terdapat pendapat yang berbeda dari salah satu informan, bahwa persyaratan dapat ditanyakan terlebih dahulu melalui whatsapp kepada Petugas pelayanan jika masyarakat mempunyai nomor ponsel petugas. Hal tersebut dapat memudahkan masyarakat, namun tidak semua masyarakat memiliki nomor ponsel petugas pelayanan. Petugas pelayanan juga tidak secara cuma-cuma untuk membagikan nomor ponselnya, yang mendapatkan nomor ponselnya hanya orang tertentu saja.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum dan

Petugas pelayanan pada wawancara prinsip-prinsip *good governance*. Didapatkan hasil bahwa unsur persyaratan di Kelurahan Paninggilan Utara perlu adanya perbaikan dan peningkatan. Peningkatan yang bisa dilakukan yaitu dengan melakukan pengadaan *website* kelurahan yang bertujuan untuk memudahkan masyarakat dalam mendapatkan persyaratan yang dibutuhkan sebelum melakukan pelayanan. Dengan adanya pengadaan *website* juga dapat memudahkan Petugas pelayanan. Menurut pandangan peneliti memang warga masih banyak bertanya terkait persyaratan, karena persyaratan dalam setiap produk pelayanan memiliki persyaratan yang berbeda-beda dan sulit untuk diingat oleh masyarakat. Terkait pengadaan *website* memang diperlukan guna memudahkan baik masyarakat dalam mengakses informasi terkait persyaratan dan Petugas pelayanan dalam menyampaikan persyaratan yang dibutuhkan. Namun jika melakukan pengadaan *website* masih perlu pelatihan secara seksama ke semua pegawai kelurahan. Dari data tersebut dapat disampaikan bahwa Kelurahan Paninggilan Utara perlu menerapkan prinsip transparansi yang bertujuan untuk memudahkan akses informasi terkait kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan oleh masyarakat.

2) Unsur Sistem, Mekanisme, dan Prosedur

Pada unsur sistem, mekanisme, dan prosedur, dari hasil wawancara yang dilakukan pada survei kepuasan masyarakat didapatkan hasil bahwa mayoritas informan menjawab belum puas dalam mekanisme pelayanan yaitu terkait antrian yang belum sesuai dengan kedatangan. Kelurahan Paninggilan Utara masih belum memuaskan terkait mekanisme antrian. Hal ini didukung dengan tidak adanya sistem pengambilan nomor antrian yang ada di kelurahan serta masih adanya diskriminasi

terkait orang-orang yang berpengaruh di lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara. Baik Petugas pelayanan maupun aparat kelurahan lainnya juga masih menormalisasi perilaku mendahulukan masyarakat yang dikenal ataupun memiliki jabatan seperti Ketua RT ataupun Ketua RW. Dari data yang didapatkan dapat disampaikan bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara perlu menerapkan prinsip berkeadilan. Prinsip berkeadilan perlu diterapkan untuk menciptakan pelayanan yang bebas dari tindak diskriminasi serta dapat menciptakan lingkungan kelurahan yang setara dalam kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik pada Kelurahan Paninggilan Utara.

3) Unsur Waktu Penyelesaian

Pada unsur waktu penyelesaian dalam wawancara survei kepuasan masyarakat didapatkan hasil bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara masih belum cepat terkait waktu penyelesaian, karena tergantung waktu kedatangan masyarakat. Jika masyarakat datang pagi memang masih sepi antrian akan tetapi pegawai kelurahan dan Petugas pelayanan masih belum datang tepat waktu sehingga membuat pelayanan di pagi hari terbilang lama karena perlu menunggu pegawai yang tanda tangan terkait administrasi yang dilakukan datang. Didukung dengan jumlah Petugas pelayanan hanya dua orang, serta salah satu petugas masih datang terlambat ini juga membuat proses pelayanan menjadi lebih lama. Terkait estimasi waktu penyelesaian warga masih belum diberikan estimasi waktu karena tidak semua pelayanan di kelurahan memerlukan estimasi waktu.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum serta

Petugas pelayanan didapatkan hasil bahwa di Kelurahan Paninggilan Utara kekurangan pegawai menjadi faktor penting dalam menyelesaikan pelayanan. Kekurangan pegawai serta Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum yang tidak bisa membantu Petugas pelayanan membuat pelayanan tidak efisien ditambah pegawai kelurahan sering keluar kelurahan di jam kerja, sehingga sulit untuk meminta tanda tangan. Dari observasi yang dilakukan terdapat salah satu faktornya hanya ada satu petugas yang ahli dalam melakukan pelayanan. Terkait estimasi waktu, kelurahan memang tidak bisa memberikan estimasi waktu penyelesaian produk pelayanan, dikarenakan di Kota Tangerang hasil produk berada di kecamatan oleh karena kecamatan yang memberikan estimasi waktu. Dari yang peneliti temukan terlihat bahwa Petugas pelayanan di Kelurahan Paninggilan Utara masih memanjakan warganya dengan menuliskan informasi-informasi yang bisa ditulis oleh masyarakatnya sendiri. Hal tersebut memakan banyak waktu. Terlebih salah satu Petugas pelayanan dalam menuliskan data informasi masih ditemukan kesalahan, jika ada kesalahan akan memakan waktu lagi. Dari data tersebut dapat disampaikan bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara perlu menerapkan prinsip efektivitas dan efisiensi. Prinsip efektivitas dan efisiensi dapat diterapkan dengan tujuan untuk menciptakan pelayanan yang sederhana serta dapat menyelesaikan produk pelayanan yang lebih cepat.

4) Unsur Biaya atau Tarif

Pada unsur biaya atau tarif, dalam wawancara survei kepuasan masyarakat didapatkan hasil bahwa, masih banyak warga menormalisasi terkait pemberian imbalan kepada petugas dan petugas masih menerima hal tersebut, serta masih terdapat

perbedaan terkait pelayanan yang diberikan imbalan atau tidak. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh kedua petugas pelayanan didapatkan informasi bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara petugas pelayanannya masih menerima bentuk imbalan dari warga. Serta warga juga masih menormalisasi untuk memberikan imbalan tersebut. Pada saat melakukan penelitian di Kelurahan Paninggilan Utara kerap kali peneliti juga membantu untuk melakukan pelayanan, salah satu petugas sering juga menawarkan peneliti menerima jika ada warga yang memberikan imbalan dengan alasan jika sudah diberikan harus dihargai.

Terkait adanya perbedaan jika memberikan imbalan atau tidak, menurut peneliti hanya salah satu petugas saya yang masih suka membedakan hal tersebut. Mungkin karena salah satu faktornya sama-sama saling membantu dan menguntungkan satu sama lain. Dari data tersebut dapat disampaikan bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara perlu menerapkan prinsip berkeadilan. Prinsip berkeadilan dapat diterapkan dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kelurahan yang adil dan petugas pelayanan dapat lebih bertanggung jawab terhadap masih terdapat perilaku yang tidak baik.

5) Unsur Penanganan Pengaduan, Saran dan Masukan

Pada unsur penanganan pengaduan, saran dan masukan, dalam wawancara survei kepuasan masyarakat didapatkan bahwa Kelurahan Paninggilan Utara dalam menindaklanjuti terkait adanya pengaduan ataupun kritikan itu terbilang lama dan tidak langsung untuk ditindaklanjuti, serta belum transparannya kelurahan terkait alasan jika tidak ditindaklanjuti kritikan yang dibicarakan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Lurah, didapatkan informasi terkait penanganan,

pengaduan dan saran mempunyai argumennya masing-masing untuk membela siapa yang salah dan benar, baik kelurahan maupun warga.

Menurut peneliti antara warga dan kelurahan memang saling ingin dimengerti, salah satu contohnya ialah jika aduan atau kritikan warga yang sudah diberikan ke kelurahan, warga ingin cepat ditindaklanjuti, ingin tahu proses dari aduan tersebut seperti apa, serta jika memang tidak bisa ditindaklanjuti diberitahu apa alasannya. Sedangkan dari kelurahannya, kelurahan tidak dapat langsung memberikan saran dan tindak lanjut secara langsung kepada masyarakat karena harus didiskusikan secara lebih dalam. Dari data tersebut dapat disampaikan bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara perlu menerapkan prinsip daya tanggap. Prinsip daya tanggap dapat diterapkan dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kelurahan yang lebih responsif, baik dari masyarakat maupun kelurahannya. Jika kelurahan menerapkan prinsip daya tanggap dapat memaksimalkan pendekatan antara kelurahan dan masyarakat agar menciptakan kepercayaan satu sama lain.

6) Unsur Sarana dan Prasarana

Pada unsur sarana dan prasarana, dari wawancara survei kepuasan masyarakat mayoritas informan kunci menjawab belum memadai. Dengan alasan Kelurahan Paninggilan Utara masih belum menjaga kebersihan terkait lingkungannya, belum adanya nomor antrian yang membuat warga merasa tidak adil, ruangan pegawai yang belum memadai jika ada yang ingin mengambil SPPT PBB, serta belum adanya sarana keamanan seperti CCTV. Berdasarkan hasil wawancara dengan Lurah didapatkan informasi bahwa terkait sarana dan prasarana memang menjadi pertimbangan yang besar bagi kelurahan dan

menjadi hal yang penting bagi warga terkait pengadaan sarana prasarana yang warga inginkan.

Kepuasan masyarakat merupakan suatu hal yang dapat menjadi acuan suksesnya penyelenggaraan pemerintahan pada setiap instansi. Jika Lurah membicarakan terkait urgensi, menurut peneliti jika ada yang lebih urgensi dan sudah tercapai tetap harus bisa melakukan pengadaan tersebut. Dari data tersebut dapat disampaikan bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara perlu menerapkan prinsip berkeadilan. Dengan tujuan untuk menciptakan lingkungan kelurahan yang berkelanjutan secara keseluruhan serta manfaatnya dapat dirasakan oleh semua kalangan.

7) Unsur Kompetensi Pelaksana

Pada unsur kompetensi pelaksana, didapatkan hasil bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara memiliki dua petugas yang memiliki dua keahlian yang berbeda. Salah satu petugas masih belum cukup ahli dalam bidangnya. Pernyataan ini didukung pada wawancara dengan informan kunci tiga dalam survei kepuasan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Lurah dan Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum didapatkan informasi bahwa salah satu petugas pelayanan Kelurahan Paninggilan Utara masih belum menguasai bidang tugasnya dan belum cukup memiliki keahlian dalam memenuhi tugasnya. Hal ini selaras dengan prinsip efektivitas dan efisiensi pada prinsip *good governance*. Dimana prinsip efektivitas dan efisiensi, dalam efektivitas menekankan kepada kemampuan penyelenggaraan pemerintah yang maksimal dan optimal agar dapat memberikan pelayanan yang bermutu. Dalam efisien penyelenggaraan pemerintahan dapat diselesaikan dengan menggunakan jenis sumber daya seefisien

mungkin. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pada Kelurahan Paninggilan Utara belum memenuhi unsur kompetensi pelaksana dalam survei kepuasan masyarakat, yang membuat pelayanan pada Kelurahan Paninggilan Utara tidak berjalan efektif dan efisien.

Dari faktor pendukung dan faktor penghambat yang telah didapatkan melalui wawancara survei kepuasan masyarakat dan wawancara prinsip-prinsip *good governance* dengan aparat kelurahan, peneliti dapat menyimpulkan hasil bahwa masih perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Paninggilan Utara. Seperti yang dapat diketahui bahwa dalam wawancara survei kepuasan masyarakat mayoritas informan masih menjawab belum puas dengan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Paninggilan Utara didukung dengan wawancara prinsip-prinsip *good governance* dimana baik Lurah, Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum, serta dua petugas pelayanan umum juga memberikan pendapat bahwa kualitas pelayanan publik yang berada di Kelurahan Paninggilan Utara memang masih kurang dalam pengimplementasiannya seperti yang disebutkan pada faktor penghambat.

C. Sintesis Pemecahan Masalah

Setelah mengkaji permasalahan yang menjadi faktor penghambat dan faktor pendukung ditinjau dari wawancara dengan masyarakat melalui survei kepuasan masyarakat serta wawancara dengan aparat kelurahan dengan pertanyaan-pertanyaan yang difokuskan pada prinsip-prinsip *good governance* dan analisis pengolahan data melalui triangulasi teknik. Oleh karena itu, peneliti memberikan pendapat untuk melakukan peningkatan kualitas pelayanan publik berdasarkan data yang diperoleh peneliti selama kegiatan penelitian ini.

1. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Melalui Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Governance* di Kelurahan Paninggilan Utara Kota Tangerang

Strategi peningkatan kualitas pelayanan publik pada Kelurahan Paninggilan Utara perlu diterapkan. Berdasarkan analisis dan triangulasi data di atas dapat ditemukan bahwa pelayanan publik belum menunjukkan kualitas yang baik dikarenakan masih ditemukannya beberapa kesalahan-kesalahan baik dari aparat kelurahan maupun masyarakatnya. Menurut LAN (2012) terdapat langkah perumusan strategi menurut Cohen dan Eimicke (1988). Peneliti menggunakan langkah perumusan strategi tersebut untuk memberikan pendapat terkait peningkatan kualitas pelayanan publik di Kelurahan Paninggilan Utara. Langkah perumusan strategi terdiri dari:

a. Melakukan analisis masalah dan peluang

Untuk mewujudkan penyelenggaraan pelayanan publik yang baik dan berkualitas, diperlukan sumber daya manusia yang disiplin akan pelaksanaan tugas, berorientasi pada pencapaian hasil, memiliki komitmen dan mempunyai rasa tanggung jawab. Pada lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara masih ditemukannya masalah terkait, kurangnya transparansi seperti masih sulitnya akses informasi, kurangnya kompetensi atau keahlian petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan terlebih di bidang teknologi, masih ditemukannya aparat kelurahan dengan sikap tidak disiplin akan waktu kerja, kurangnya sarana dan prasarana untuk meninjau aksesibilitas aparat kelurahan dan masyarakat, serta tindak lanjut dari sebuah pengaduan yang masih lama prosesnya.

b. Melakukan identifikasi pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*)

Pada Kelurahan Paninggilan Utara, terdapat beberapa pemangku kepentingan seperti Lurah, Sekretariat Kelurahan,

Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum, Kepala Seksi Ketentraman, Ketertiban Umum dan Kesejahteraan Masyarakat, Kepala Seksi Ekonomi Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat, Petugas pelayanan, dan masyarakat. Lurah Paninggilan Utara dalam menjalankan tugasnya sudah bekerja dengan semestinya namun ada beberapa hal yang bisa diperbaiki maupun ditingkatkan lagi seperti komunikasi. Komunikasi antara Lurah dengan tiga Kepala Seksi di Kelurahan Paninggilan Utara kurang berjalan dengan baik. Seperti yang disampaikan pada wawancara dengan Informan Kunci dua pada bagian transparansi, dapat dilihat bahwa kurangnya komunikasi Lurah dengan ketiga Kepala Seksi belum berjalan dengan lancar. Masih adanya mispersepsi antara Lurah dengan ketiga Kepala Seksi akan mempengaruhi internal kelurahan. Dengan itu perlu adanya perbaikan karena, komunikasi merupakan salah satu hal yang penting. Jika komunikasi antara atasan dan bawahan tidak berjalan dengan baik maka bisa terjadi hal-hal seperti miskomunikasi. Selanjutnya, ketiga Kepala Seksi di Kelurahan Paninggilan Utara terkait kurangnya akan disiplin dalam waktu bekerja serta. Serta, Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan umum belum bisa membantu petugas pelayanan jika sedang ramai hal ini membuat kegiatan penyelenggaraan pelayanan publik pada Kelurahan Paninggilan Utara menjadi tidak efektif dan efisien. Dari jumlah petugas pelayanan hanya dua orang sewajarnya jika pelayanan sedang ramai perlu adanya yang ikut membantu, untuk itu Kepala Seksi Tata Pemerintahan dan Pelayanan Umum seharusnya dapat turut membantu di meja pelayanan jika kondisinya seperti itu. Dengan tujuan pelayanan tersebut berjalan dengan efektif kembali. Untuk petugas pelayanan, salah satu dari petugas pelayanan masih ada yang belum bisa mengontrol sikap jika ada situasi seperti

keramaian. Hal lainnya yaitu salah satu dari petugas pelayanan belum memiliki kompetensi yang cukup untuk melakukan pelayanan yang berhubungan dengan teknologi. Baik aparat kelurahan maupun masyarakat masih ada yang menormalisasi perihal imbalan yang diberikan pada saat pelayanan. Masyarakat masih kurang berpartisipasi jika kelurahan mengadakan kegiatan-kegiatan seperti musyawarah bersama.

c. Menganalisis sejarah

Periode Lurah Paninggilan Utara sebelumnya menjadi sebuah catatan untuk penyelenggaraan pemerintahan pada Lurah saat ini. Pasalnya dimuat dalam laman artikel kompas bahwa Lurah Paninggilan Utara berbuat pungli terhadap warganya. Pungli tersebut terkait warga yang ingin meminta tanda tangan untuk surat ahli waris namun Lurah meminta imbalan dan terekam oleh warga. Pernyataan ini didukung dengan berita yang diunggah pada *website* kompas dengan judul berita “Dugaan Pungli, Lurah Paninggilan Utara Dicopot” dan didukung dengan adanya video yang di unggah pada situs Youtube pada akun VIVA.CO.ID dengan judul “Pungli Kepada Anak Yatim, Lurah Paninggilan Utara: Saya Bercanda”. Penjelasan mengenai dugaan praktik pungli tersebut dibantah oleh Lurah pada saat itu dengan mengatakan bahwa Lurah hanya bercanda saja, pernyataan ini didukung dengan unggahan video di Youtube Warta Kota Production dengan judul “Diduga Lakukan Pungli Ke Anak Yatim, Lurah Paninggilan Utara Cuma Guyonan.” Pada video tersebut dapat dilihat bahwa Lurah klarifikasi terkait berita pungli kepada anak yatim. Namun, karena video yang di unggah oleh salah satu warga menjadi viral, Lurah dipanggil oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang untuk dilakukan pemeriksaan. Hasil pemeriksaan tersebut diteruskan ke Inspektorat untuk dapat dilakukan

pemeriksaan lanjutan dan dapat melanjutkan pemberian sanksi. Pemberian sanksi dijatuhkan dengan pencopotan jabatan Lurah dari Kelurahan Paninggilan Utara.

Adanya permasalahan seperti yang tertera di atas dapat dijadikan pembelajaran kedepannya untuk Kelurahan Paninggilan Utara agar tidak menormalisasi terkait adanya pemberian imbalan kembali. Dari permasalahan tersebut dapat dilihat bahwa tidak besar nominal yang didapatkan namun untuk setiap permasalahan pasti akan ada sanksinya. Aparat Kelurahan Paninggilan Utara harus berhati-hati dalam pemilihan kalimat yang diucapkan agar tidak salah mengartikan. Pengaruh dari viralnya permasalahan pungli pada Kelurahan Paninggilan Utara ini membuat kepercayaan masyarakat menurun. Jika dapat dilihat mungkin bukan hanya satu orang yang merasakan adanya pungli tersebut namun ada beberapa orang yang ikut merasakan tetapi baru ada yang berani untuk menaikkan masalah tersebut ke sosial media baru ini. Permasalahan pungli ini paling melekat dengan pelayanan publik karena terkadang dari masyarakatnya masih menormalisasi akan memberikan imbalan. Bukan rahasia umum jika masyarakat ingin mendapatkan pelayanan yang cepat dan memberikan imbalan kepada penyelenggara pelayanan. Oleh karena itu, perlunya pengawasan yang ketat terhadap permasalahan ini, serta dari sumber daya manusianya baik penyelenggara maupun penerima pelayanan harus bisa bekerja sama untuk menciptakan pelayanan yang bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN).

d. Nilai organisasi

Kelurahan Paninggilan Utara diharapkan agar dapat meningkatkan komunikasi antara Lurah dan pegawai kelurahan, dapat meningkatkan kedisiplinan dalam bekerja, dapat meningkatkan

kompetensi dalam melakukan pelayanan, serta penambahan sarana dan prasarana guna menunjang kegiatan yang ada di kelurahan.

Selanjutnya peneliti menyusun strategi terkait peningkatan kualitas pelayanan publik melalui penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang merujuk pada faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan optimalisasi pengelolaan pelayanan publik menurut LAN (2010) guna meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Kelurahan Paninggilan Utara.

a. Faktor Ketatalaksanaan

Faktor ketatalaksanaan merupakan aspek yang dinilai penting dalam suatu keberhasilan pada penerapan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik. Faktor ini penting karena untuk menjelaskan terkait tugas dan fungsi dari setiap sumber daya manusia yang ada di dalam lingkungan Kelurahan Paninggilan Utara dalam menjalankan proses pelayanan tersebut. Pada Kelurahan Paninggilan Utara setiap aparat kelurahan maupun masyarakatnya mempunyai tugas dan fungsi masing-masing guna menciptakan keberhasilan dalam suatu kualitas pelayanan publik. Namun terdapat hambatan pada faktor ketatalaksanaan ini dikarenakan aparat kelurahan dan masyarakat belum mampu dalam memaksimalkan tugas dan fungsi masing-masing. Dimana pada aparat kelurahan masih ditemukannya penyalahgunaan tugas dan fungsinya seperti mendahulukan warga yang memiliki jabatan seperti RT/RW. Berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* maka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada faktor ketatalaksanaan memerlukan penerapan prinsip akuntabilitas serta prinsip berkeadilan dimana dalam prinsip tersebut menjelaskan terkait bentuk pertanggungjawaban antara penyelenggara dengan tugas dan fungsinya serta penyelenggara yang baik akan

memperlakukan semua masyarakat dengan tidak mementingkan kepentingan pribadi. Masih perlunya perbaikan struktur organisasi dengan cara rekrutmen yang benar bukan berdasarkan melalui orang dalam agar dapat cocok dengan setiap kompetensi pada bidang ataupun tugas dan fungsinya.

b. Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan memiliki peran penting terhadap keberhasilan dalam penerapan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik dikarenakan seluruh jajaran berjanji untuk melakukan sebuah kepentingan bersama agar dapat memberikan kepemimpinan yang berhasil. Dalam hal ini pada Kelurahan Paninggilan Utara, Lurah sebagai pimpinan tertinggi di lingkungan kelurahan sudah mengedepankan kepentingan bersama dengan masyarakat. Dalam hal ini Lurah Paninggilan Utara cukup sering membuka forum-forum seperti gotong-royong maupun musyawarah RT/RW yang bertujuan untuk mengetahui kendala keperluan yang dibutuhkan oleh masyarakat. Namun, dalam hal ini masih terlihat dalam lapangan bahwa masyarakatnya masih kurang untuk berpartisipasi terkait kegiatan tersebut. Berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* maka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada komitmen pimpinan memerlukan penerapan prinsip partisipasi, prinsip daya tanggap serta prinsip transparansi yang bertujuan untuk terus mendekatkan diri dengan turun ke masyarakat agar mendapatkan kepercayaan masyarakat. Dengan menerapkan prinsip partisipasi, prinsip daya tanggap serta prinsip transparansi baik Lurah maupun pegawai serta Petugas pelayanan di Kelurahan bisa mempererat hubungan dan dapat meningkatkan kepercayaan serta komunikasi untuk mencapai kepentingan bersama.

c. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu hal untuk menjaga agar penyelenggara pelayanan dimulai dari Lurah hingga jajarannya memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya serta dapat menjalankannya dengan baik. Agar kompetensi para pegawai dapat berjalan dengan optimal diperlukannya untuk memberikan *reward* dan *punishment* terhadap seluruh penyelenggara. Pada Kelurahan Paninggilan Utara kompetensi sumber daya manusia masih sangat perlu adanya peningkatan. Dimulai dari Petugas pelayanan, Petugas pelayanan pada Kelurahan Paninggilan Utara masih perlu ditingkatkan seperti bisa mengikuti pelatihan-pelatihan agar petugas dapat melek digital dan bisa ikut bertransformasi ke arah digital. Pelatihan tersebut juga manfaatnya agar lebih efektif dan efisien jika semua bentuk pelayanan dapat melalui digital. Sementara kompetensi pegawai juga perlu ditingkatkan terkait disiplin waktu kerja. Alasannya karena Petugas pelayanan dan masyarakat sangat perlu tanda-tangan pegawai guna menindaklanjuti pelayanan yang diberikan. Jika pegawai selalu datang dan pergi sesuka hati itu akan sangat mempengaruhi kinerja dari pelayanan tersebut menjadi tidak efektif dan efisien serta seharusnya pegawai bisa bertanggung jawab atas tugas yang sudah tercantum di dalam peraturan. Berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* maka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada kompetensi sumber daya manusia perlu diterapkan prinsip efektivitas dan efisiensi serta prinsip akuntabilitas. Dengan tujuan baik Lurah, pegawai maupun petugas bisa bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing serta jika sudah bertanggung jawab kualitas pelayanan dapat meningkat karena lebih efektif dan efisien.

d. Sarana dan Prasarana

Faktor ini sangat penting karena fasilitas merupakan pendukung utama dalam sebuah proses penyelenggaraan pelayanan. Semua hal tentang sarana dan prasarana harus diperhitungkan guna mendapatkan kualitas pelayanan yang baik. Pada Kelurahan Paninggilan Utara sarana dan prasarananya sudah terbilang cukup baik dikarenakan sudah memiliki ruang menyusui, lahan parkir yang luas, serta akses yang mudah untuk mencapai kelurahan. Namun terdapat fasilitas yang belum ada seperti mesin pengambilan nomor tiket, mesin absensi, CCTV, dan belum dipisahkannya antara toilet petugas atau pegawai dengan masyarakat. Tiga hal yang disebutkan oleh peneliti merupakan salah satu sarana dan prasarana yang penting untuk mendukung penyelenggaraan kualitas pelayanan yang lebih baik. Berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* maka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada sarana dan prasarana perlu diterapkan prinsip akuntabilitas untuk mencapai penyelenggaraan dengan kualitas yang baik karena dalam prinsip tersebut membahas terkait tanggung jawab, sarana dan prasarana juga merupakan bentuk dari pertanggungjawaban kelurahan untuk memfasilitasi kelengkapan yang dibutuhkan.

e. Teknologi Informasi/Sistem Informasi

Penyelenggaraan pelayanan melalui sistem teknologi informasi dapat mendukung terkait kualitas penyelenggaraan pelayanan yang baik dan efektif. Dengan adanya sistem yang telah dibuat akan memudahkan masyarakat dalam mencari apa yang dibutuhkan. Penggunaan perangkat seperti *website* dan layar *touchscreen* dalam penyelenggaraannya dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada penerima pelayanan. Pada Kelurahan Paninggilan Utara masih diperlukan pengadaan *website* guna membantu petugas dalam mempercepat proses pelayanan serta mempermudah warga agar bisa melakukan pelayanan dimanapun.

Berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* maka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada teknologi informasi atau sistem informasi perlu diterapkan prinsip efektivitas dan efisiensi agar mempermudah petugas dan masyarakat serta dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelayanan publik.



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**