

PELAYANAN PUBLIK DALAM PERSPEKTIF NPM

Oleh:
MUHARSONO

ABSTRAK

Pelayanan dalam sektor publik lebih berorientasi pada atasan, membelanjakan dari pada menghasilkan sehingga kurang memperhatikan kepentingan dinamika dan mobilitas masyarakat. Konsep NPM berupaya memasukkan unsur privat kedalam sektor publik sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan dan pendapatan disektor publik.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kualitas pelayanan transportasi publik, upaya untuk meningkatkan pendapatan, strategi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung serta merekomendasikan model pelayanan transportasi publik dalam perspektif NPM. Kajian pelayanan dalam perspektif NPM ini diharapkan dapat mengutakan aplikasi NPM dalam sektor publik sehingga pendekatan NPM benar-benar dapat berkembang disemua sektor publik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, pendekatannya studi kasus sehingga mampu merekonstruksi teori yang bermula dari data yang ada.

Hasil temuan dalam penelitian menunjukkan bahwa perspektif NPM telah dipernekalkan di Dishub Kabupaten Tulungagung namun belum dilaksanakan secara maksimal. Pelayanan transportasi publik dalam perspektif NPM sangat ditentukan dari: 1) Kualitas

pelayanan yang diukur melalui *reliability, responsibility, empathy, accountability* dan *comfort* yang ditetapkan sesuai keinginan masyarakat dan konsisten dalam pelaksanaan dan pemberian sanksi jika terjadi pelanggaran 2) Upaya peningkatan pendapatan yang ditentukan oleh identifikasi sumber-sumber penerimaan yang berasal dari retribusi ijin usaha/trayek, pengujian kendaraan bermotor, parkir, terminal dan hasil pengelolaan bus sekolah. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dilakukan dengan intensifikasi dan ekstensifikasi. 3) Strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dilakukan dengan a) Revitalisasi organisasi untuk mencapai format organisasi yang sesuai antara tugas dan tanggung jawab melalui reformasi struktur dan peningkatan kompetensi sumberdaya manusia (SDM) yang profesional b) Meningkatkan partisipasi masyarakat baik internal maupun eksternal untuk terlibat dalam pelayanan publik. c) meningkatkan fasilitas pendukung 4) Faktor yang mendukung adalah lingkungan kelembagaan, kondisi sumberdaya aparatur birokrasi dan insentif yang harus dimanfaatkan dalam pelayanan. Sedangkan faktor yang menghambat adalah budaya patrimonial, perkembangan teknologi dan harga/tarif yang harus dikendalikan agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan Dishub Tulungagung.

Penelitian ini merekomendasikan model pelayanan publik dalam perspektif NPM sebagai berikut: 1) Mendasarkan pada konsep yang relevan yaitu konsep NPM dan pelayanan publik 2) Menekankan

pada manajemen yang berorientasi pelayanan publik yang dikembangkan NPM dari makna managerialisme yang merujuk pada pengelolaan sektor swasta ke sektor publik dengan menekankan pada pelayanan yang berkualitas dan berorientasi pada hasil. 3) manajemen pelayanan publik mencakup proses pelayanan, strategi pencapaian kepuasan publik dan pendapatan bagi Dishub Tulungagung. 4) Dalam penetapan model masing-masing unsur saling terkait dan menguatkan satu sama lain sehingga layak digunakan.

Untuk mewujudkan pelayanan publik dalam perspektif NPM maka Dishub Tulungagung sebagai lembaga pelayanan dan penghasil harus mampu memberi pelayanan yang berkualitas dan meningkatkan pendapatannya. Perlu dilakukan reformasi struktur dan peningkatan kualitas SDM yang profesional. Intensifikasi dan ekstensifikasi dijalankan secara efektif. Mempertimbangkan strategi yang tepat dan faktor yang mendukung serta mengantisipasi faktor yang mendukung serta mengantisipasi faktor penghambat sehingga memberikan kepuasan kepada publik sekaligus meningkatkan penerimaan daerah.

Kata Kunci: Pelayanan Publik, NPM, Transportasi Publik

PENDAHULUAN

Pada tataran teoritis tentang pelayanan transportasi public relevan dengan teori yang dikembangkan Rhodes (1996: 660)

tentang gagasan NPM yang mencoba menyuntikkan prinsip swasta ke sektor public. Menurut Rhodes menyatakan bahwa "*Network are the analytical heart of the nation of governance in the study of public administration*". Dalam penyelenggaraan pemerintahan menekankan pada struktur *network*, *market* dan *hierarkhi*. Terdapat penekanan pemikiran NPM dalam penyelenggaraan pemerintahan dan oleh Rhodes bisa mewujudkan pemerintahan yang baik, termasuk dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan penghematan biaya.

Rhodes menyatakan bahwa NPM (1996: 655) mempunyai dua makna yaitu *managelialisme* dan *the new institutional economics*. Pemikiran Rhodes tentang *Managerialisme* dikembangkan pula oleh Hughes sejak tahun 1994 yang merujuk pada pengenalan kepada birokrasi pemerintah tentang metode pengelolaan sektor swasta ke sektor publik dengan menekankan pada:

- 1) *Management professional application*
- 2) *Standart and explicit measure performance*

- 3) *Product orientation*
- 4) *Value for money*
- 5) *Customer public service orientation*

Pemikiran yang lain dikembangkan Bartlek & Grand (1993: 13-34) yang menyatakan bahwa *The new institutional economics* merujuk pada pengenalan struktur (seperti kompetisi pasar) kedalam proses penyediaan pelayanan publik sehingga perlu pembatasan peran birokrasi dan lebih banyak memberikan pilihan melalui *contracting-out* atau pelayanan oleh pasar dan *quasi money* yang berorientasi kepuasan pelanggan. Dalam penelitian ini peneliti condong teori *managerialisme* melalui pengenalan pengelolaan sektor swasta ke sektor publik dengan menekankan pada dua sisi saja yaitu pelayanan yang berorientasi kepuasan pelanggan dan orientasi hasil.

KUALITAS PELAYANAN PUBLIK

Pelayanan publik termasuk produk jasa yang dibutuhkan masyarakat, menurut Seinthami dan Bitner dalam Tjiptono (1997: 15) jasa adalah:

Mencakup semua aktivitas ekonomi yang keluarannya bukanlah produk atau konstruksi fisik yang secara umum konsumsi dan produksinya dilakukan pada waktu yang sama dan nilai tambah yang diberikannya dalam bentuk (kenyamanan, hiburan, kecepatan dan kesehatan) yang secara prinsip intangible bagi pembeli pertamanya.

Karakteristik yang nampak dari jasa adalah:

1. Mencakup suatu perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja atau usaha walau kadang jasa berkaitan dan didukung dengan produk fisik, esensi yang dibeli publik adalah kinerja yang diberikan oleh penyedia jasa.
2. Banyak variasi bentuk, mutu dan jenisnya yang tergantung dari siapa, kapan dan dimana jasa tersebut diproduksi. Variasi jasa ditentukan tingkat partisipasi publik selama jasa disampaikan kepadanya.
3. Umumnya jasa dijual terlebih dulu, baru kemudian diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama.
4. Jasa merupakan komoditas yang tidak tahan lama, tidak dapat disimpan untuk pemakaian ulang diwaktu mendatang, dijual kembali atau dikembalikan.

Aspek-aspek yang menciptakan peluang pemasaran jasa tidak lepas dari dinamika

situasi dan kondisi factor yang melingkupinya. Maka pengelola jasa harus secara cermat memperhatikan situasi dan kondisi lingkungan yang dapat mempengaruhi manajemen.

Pelayanan menurut Moenir (2002: 17) adalah: “ Suatu proses penemuan kebutuhan melalui aktivitas orang lain yang dilakukan secara langsung “. Pelayanan timbul dari orang satu kepada seseorang lain itu tidak ada kepentingan langsung atas sesuatu yang dilakukannya, merupakan suatu hal yang perlu dikaji ulang dari segi kemanusiaan. Definisi lain yang relevan untuk disajikan menurut Yasid (2007: 55) pelayanan adalah: “ suatu aktifitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan untuk memecahkan permasalahan konsumen.

Menurut Nasution (2004: 47) kualitas jasa adalah: “ Perbedaan antara jasa yang diharapkan (*expected service*) dan jasa yang diterima (*perceived service*). Jika

jasa yang diterima melampau harapan publik maka kualitas jasa yang dipersepsikan adalah kualitas baik dan jika sebaliknya maka kualitas jasa berarti buruk”.

Pelayanan birokrasi yang berkualitas mencirikan: (1) anti birokrasi; (2) distribusi pelayanan; (3) desentralisasi dan berorientasi pada klien. LAN RI (1999: 98) menyebutkan bahwa: “ pelayanan dapat dikatakan berkualitas jika memenuhi unsure: cepat, tepat, murah dan ramah “.

Karakteristik yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan menurut Garpers (1997: 2) adalah:

Karakteristik yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas pelayanan menurut Garpers (1997: 2) adalah:

- a. Ketepatan waktu
- b. Akurasi pelayanan
- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan
- d. Tanggung jawab
- e. Kelengkapan
- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan
- g. Variasi model pelayanan
- h. Pelayanan pribadi
- i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan
- j. Atribut pendukung pelayanan lainnya

Parasuraman, Berry dan Zeithami dalam Tjiptono (1997: 133-

134) menyatakan kualitas pelayanan didasarkan dimensi sebagai berikut:

- a. *Tangibles*, (bukti langsung) yaitu kelengkapan pelayanan yang bisa dilihat/dirasakan secara langsung oleh pelanggan seperti ruangan, fasilitas, sarana prasarana, pengambilan petugas.
- b. *Reliability*, (keandalan) yaitu kemampuan melayani sesuai dengan keinginan pelanggan, diantaranya kecepatan, ketepatan, kemampuan dan kesigapan pelayanan.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu kemampuan dan tanggapan dalam memberikan pelayanan seperti tanggapan terhadap keluhan pelanggan, kemampuan memberikan informasi dengan bahasa yang dapat dipahami dan mengutamakan kepentingan pelanggan.
- d. *Assurance* (jaminan) yaitu pengetahuan dan kesopanan dari para pegawai dan kemampuan mereka untuk menerima kepercayaan dan kerahasiaan.
- e. *Empathy* (empati) yaitu tercermin dari perhatian terhadap keinginan pelanggan dan kemudahan untuk dihubungi.

Berdasarkan beberapa indikator tersebut maka sesuai dengan kondisi di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung dalam memberikan pelayanan transportasi darat kendaraan bermotor maka kualitas

pelayanan yang digunakan dalam penelitian ini adalah indikator *reliability* (handal/janji akurat sesuai aturan), *Responsibility* (daya tanggap), *Empathy* (perhatian), *Accountability* (tanggung jawab), *Comfort* (kenyamanan).

MENINGKATKAN PENDAPATAN DI DISHUB KABUPATEN TULUNGAGUNG

1. Identifikasi Sumber Pendapatan Dishub Kabupaten Tulungagung Untuk menyelenggarakan pelayanan publik sangat membutuhkan biaya yang berupa uang sebagai pendapatan sektor publik. Uang menurut Mamesah (1995: 39) adalah “ segala sesuatu yang umum diterima sebagai alat penukar, sebagai alat pengukur nilai dan pada waktu yang bersamaan bertindak sebagai alat penimbun kekayaan “. Unsurnya sebagai alat penukar barang dan jasa, sebagai alat pengukur nilai barang dan jasa, sebagai alat penimbun kekayaan dan alat penabung sekaligus alat pembayaran sah.

Menurut Kaho (2000: 126) menyebutkan untuk tingkat daerah sumber pendapatan

daerah yang dapat digunakan untuk membiayai kegiatan pemerintahan adalah:

- a. Hasil pajak daerah
- b. Hasil retribusi daerah
- c. Hasil perusahaan daerah
- d. Lain-lain hasil usaha daerah yang sah
- e. Pendapatan yang berasal dari pemberian pemerintah berupa: sumbangan dari pemerintah dan sumbangan lain yang diatur dengan peraturan perundang-undangan
- f. Lain-lain pendapatan yang sah

Untuk mengatur dan menyelenggarakan pemerintah sendiri membutuhkan biaya maka agar pelayanan publik lebih berkualitas perlu meningkatkan sumber penerimaan UU No. 33 Tahun 2004 menjelaskan bahwa:

Agar daerah dapat mengurus rumah tangganya sendiri dengan sebaik-baiknya, maka kepadanya perlu diberikan sumber pembiayaan yang cukup. Tetapi mengingat tidak semua sumber pembiayaan dapat diberikan kepada daerah maka kepada daerah diwajibkan untuk menggali segala sumber keuangan sendiri berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Salah satu kinerja penting untuk mengetahui kemampuan daerah untuk mengatur dan mengurus sendiri rumah tangganya adalah kemampuan *self-supporting* dalam bidang keuangan artinya membiayai segala kegiatan pemerintahan dan pembangunan. Kaho (2000: 123) menegaskan bahwa: “Pemerintah daerah tidak akan melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan. Dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar criteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan daerah dalam mengurus rumah tangga sendiri”.

Tanpa biaya yang memadai maka sulit bagi daerah menyelenggarakan kewajiban serta kewenangannya, bahkan cirri pokok dan mendasar dari suatu daerah otonom akan hilang, maka harus memiliki sumber keuangan yang banyak yang teridentifikasi dan disinilah diperlukan kemampuan aparatur pemerintah daerah untuk pandai-

pandai menggali potensi sumber keuangan daerah.

Koeswara (2001: 70) menyatakan: “ upaya untuk meningkatkan kemampuan penerimaan daerah yang bersumber dari penerimaan pajak maupun penerimaan pendapatan daerah lainnya harus diarahkan pada pendataan secara cermat, teliti, terus menerus dan berlanjut “. Dengan demikian pendapatan daerah akan terus meningkat dan memperkecil ketergantungan sumber penerimaan dari pemerintah atasnya (pemerintah pusat) jika identifikasi pendataan sumber penerimaan dapat dimaksimalkan.

2. Identifikasi dan Ekstensifikasi

Soemitro (1999: 70) menyatakan bahwa: “ untuk menaikkan hasil penerimaan pajak atau retribusi dapat dilakukan melalui system intensifikasi dan ekstensifikasi “. *Intensifikasi* yaitu usaha-usaha peningkatan penerimaan dari sumber-sumber pajak atau retribusi yang sudah ada. Herawan (1989: 109) berpendapat bahwa:

Kebijakan intensifikasi bisa berupa peningkatan pendapatan dari sumber-sumber yang telah ada dan berjalan selama ini, hal ini dapat dilakukan dengan jalan: menyesuaikan tariff pungutan, penyempurnaan system pungutan dan administrasinya, pendekatan personil petugas dan peralatannya, peningkatan pengawasan dan pemberian penerangan, penyuluhan pada masyarakat, serta pelaksanaan sanksi yang wajar bagi pelaksanaan perpajakan.

Intensifikasi yang dilakukan di Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung adalah melalui intensifikasi peraturan perundang-undangan melalui peningkatan tarif pungutan, penyempurnaan sistem pungutan, memaksimalkan atau mengkomputerisasikan administrasi, peningkatan pengawasan, pemberian penerangan wajib pajak supaya mempunyai kesadaran pajak (*tax consciousness*) yang diikuti dengan kedisiplinan dan penerapan sanksi.

Ekstensifikasi merupakan upaya atau penggalian potensi pajak dengan cara memperluas

jangkauan pengenaan jenis pajak atau retribusi sehingga didapat sumber-sumber pendapatan pajak baru. Atau ekstensifikasi merupakan kebijaksanaan yang dilakukan oleh daerah kota/kabupaten dalam upaya meningkatkan penerimaan pajak daerah melalui penciptaan sumber-sumber pajak daerah yang baru.

Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik

1. Pengertian Strategi dan teori DNA (*Deoxyribo Nucleid Acid*)
Strategi menurut Wisnu (2005: 122) adalah: “ merupakan sebuah rencana tindakan investasi sumber-sumber guna mengembangkan kompetensi inti serta mencapai tujuan jangka panjang organisasi “. Melalui strategi suatu organisasi terus menggunakan kompetensi inti agar mendapatkan keuntungan kompetitif. Organisasi pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik harus mencocokkan antara strategi dengan strukturnya sehingga organisasi dapat menciptakan nilai-nilai dari sumber fungsional

dan organisasional agar berfungsi dalam mengatur proses organisasi secara keseluruhan.

Strategi mengubah DNA (*Deoxyribo Nucleid Acid*) pemerintahan adalah sebagai strategi yang diusulkan Osborne dan Plastrik dimaksudkan untuk menjawab adanya perubahan atau transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna mewujudkan efektivitas, efisiensi dan kemampuan melakukan inovasi. Solusi yang diajukan Osborne dan Plastrik adalah melalui rekayasa genetika mengubah DNA dari sistem tersebut, sebab tanpa DNA baru tak akan ada transformasi. Organisasi pemerintahan dianggap sebagai organism yang hidup, tumbuh, berubah mengikuti waktu dan mati. Organisme dibentuk DNA yang member pemerintah dasar dan kuat untuk menyusun kemampuannya maka dilakukan rekayasa genetika. Sebab bila tidak bisa mengikuti perubahan lingkungan dan tidak bisa berkembang untuk melangsungkan hidupnya ketika lingkungan berubah maka akan

mati atau mengalami kegagalan mengingat persaingan dan perubahan yang cepat pemerintahan akan semakin ditinggalkan. Oleh Osborne dan Plastrik strategi DNA akan mengakibatkan transformasi pemerintahan menuju pemerintahan wirausaha yang diinginkan. Sikap dan perilaku birokrasi pemerintah dalam pelayanan publik sangat ditentukan bagaimana mutu lima (5) DNA birokrasi dikelola. Berikut adalah strategi yang terkait dengan bagian-bagian fundamental dari DNA pemerintahan yaitu:

Tabel 1
Lima Strategi Mengubah DNA Pemerintahan

<i>The Five Ca'Changing Government's DNA</i>		
<i>Level</i>	<i>Strategy</i>	<i>Approaches</i>
<i>Purpose</i>	<i>Core strategy</i>	<i>Clarity of purpose</i> <i>Clarity of role</i> <i>Clarity of direction</i>
<i>Incentives</i>	<i>Consequences Strategy</i>	<i>Managed competition</i> <i>Enterprise management</i> <i>Performance management</i>
<i>Accountability</i>	<i>Customer Strategy</i>	<i>Customer choice</i> <i>Competitive choice</i>

		<i>Customer quality Assurance</i>
<i>Power</i>	<i>Control Strategy</i>	<i>Organizational Empowerment employee empowerment</i> <i>Community empowerment</i>
<i>Culture</i>	<i>Culture Strategy</i>	<i>Breaking habits</i> <i>Touching hearts</i> <i>Winning minds</i>

Sumber: Osborne dan Palstrik, 2000: 44

Dari lima strategi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Strategi inti yaitu strategi yang berusaha menjelaskan bagian kritis dari DNA yang menentukan tujuan organisasi sebagai bagian penting mewujudkan kinerja yang tinggi.
- b. Strategi konsekuensi yaitu strategi DNA yang menentukan sistem insentif pemerintah agar taat aturan dan patuh. Persaingan yang bisa menghasilkan pekerja lebih baik maka akan mendapatkan pendapatan yang baik pula.
- c. Strategi pelanggan yaitu upaya untuk menentukan kepada siapa organisasi bertanggungjawab atas pelayanan yang diberikan, tidak lagi kepada atasannya namun bergeser untuk bertanggungjawab kepada pelanggan.

- d. Strategi control yaitu DNA meletakkan kekuatan pengambilan keputusan. Sistem birokrasi kekuasaan tetap berada didekat puncak hierarchi, namun dalam demokrasi kekuasaan mengalir dari masyarakat ke pejabat terpilih. Strategi ini berupaya merubah alur kekuasaan dari model birokrasi ke demokratis.
- e. Strategi budaya yaitu DNA sistem pemerintah menentukan budaya organisasi yang meliputi nilai, norma, sikap dan harapan pegawai. Budaya akan dipengaruhi oleh faktor lainnya demikian juga sebaliknya walaupun kadang-kadang sangat lambat.

Penerapan strategi DNA bisa dijalankan dengan memasukkan unsur-unsur perubah kedalam organisasi sehingga mengakibatkan terjadinya transformasi organisasi menuju perubahan yaitu orientasi pelayanan publik dan pendapatan. Di Dishub Kabupaten Tulungagung penerapan strategi DNA belum sepenuhnya bisa dijalankan, faktor paradig lama yang sedikit banyak berpengaruh yaitu sentralistis, selalu bergantung pada pimpinan dan tak punya daya cipta yang tinggi. Mentalitas pasif dan budaya menunggu

akan melembaga jika berlangsung dalam waktu lama dan secara kolektif. Mas`ud (2007: 244) menyatakan bahwa:

Sistem birokrasi menggunakan spesifikasi yang rinci unit-unit fungsional, aturan procedural, dan uraian pekerjaan untuk membentuk hal-hal yang harus dikerjakan pegawai. Spesifikasi ini membuat inisiatif menjadi beresiko. Apabila pegawai terbiasa dengan kondisi seperti itu akibatnya mereka menjadi pembawa budaya itu. Mereka menjadi reaktif, menggantungkan diri, takut mengambil inisiatif sendiri. Dengan cara demikian DNA birokrasi menciptakan budaya takut, menyalahkan dan sikap defensif.

- 2. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik
Menurut Poltak (2006: 126-128) disebutkan bahwa: "strategi untuk meningkatkan mutu/kualitas pelayanan dilakukan melalui 3 kegiatan yaitu Revitalisasi organisasi, aspek anggaran dan meningkatkan partisipasi publik ". Sedangkan Yasid (2005: 202) menyatakan bahwa: " Strategi yang digunakan untuk mengubah kapasitas jasa layanan agar sesuai dengan

permintaan dapat dilakukan dengan strategi: (1) memperpanjang waktu pelayanan (2) menambah karyawan dan (3) menambah fasilitas dan peralatan". Strategi ini dilakukan dengan berpedoman pada:

- a. Prinsip ekonomi dalam rangka memaksimalkan manfaat dan meminimalkan biaya berdasarkan asumsi rasional sehingga dapat menghasilkan pengembalian biaya (*cost recovery*).
- b. Mempertimbangkan aspek politik, sosial dan budaya masyarakat sehingga memiliki daya guna.
- c. Fokus diarahkan pada segmen-segmen yang menunjang kegiatan sektor lain yang memiliki kontribusi besar dalam meningkatkan kualitas layanan.
- d. Mempertimbangkan aspek keselamatan, keadilan, kepastian hukum dan kelestarian lingkungan.
- e. Orientasi peningkatan pelayanan melalui mekanisme pasar dan campur tangan pemerintah untuk meminimalisir kegagalan pasar.
- f. Perkembangan sosial dan ekonomi yang diadopsi dari perencanaan nasional, sektoral maupun daerah dan penganggaran secara realistic dan rasional.
- g. Partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan dan pengawasan.

Upaya peningkatan kualitas pelayanan transportasi publik di Dishub Kabupaten Tulungagung dilakukan melalui: revitalisasi organisasi, meningkatkan partisipasi publik dan meningkatkan fasilitas pendukung.

- a. Revitalisasi Organisasi
Widodo (2004: 2)

menyatakan bahwa:

Pertimbangan revitalisasi organisasi adalah ukuran yang sesuai dengan seimbang antara beban tugas/kewenangan dengan kemampuan dan ketubuhan obyektif. Caranya dengan melakukan reformasi struktur melalui pengembangan atau pengecilan organisasi agar lebih sesuai serta mengacu kemampuan dan produktivitas SDM.

Revitalisasi organisasi merupakan proses untuk menggiatkan kembali berbagai kegiatan organisasi agar berfungsi maksimal dalam rangka mencapai tujuan melalui reformasi struktur dan kemampuan manusia. Upaya peningkatan kualitas pelayanan terus dilakukan agar tidak ditinggalkan

masyarakat antara lain dengan:

a. Reformasi Struktur

Reformasi struktur organisasi Dinas Perhubungan diarahkan untuk memberdayakan organisasi agar lebih mandiri sesuai kewenangan yang diberikan melalui pendelegasian tugas dari pucuk pimpinan sampai pada level paling bawah.

Reformasi struktur di Dishub terjadi penambahan dan penggabungan pada bagian tertentu, hal tersebut semata-mata dilakukan untuk mengefisienkan penggunaan sumber daya yang ada, sehingga tidak terjadi pemborosan.

Reformasi struktur untuk mencari format organisasi yang sesuai dengan seimbang dengan beban tugas dan kewenangan telah dilaksanakan yaitu dengan mengurangi bagian fungsi yang tidak penting dan menambah bagian fungsi yang dianggap penting.

Sesuai Peraturan Bupati Tulungagung No. 55 tahun 2014 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Tulungagung terdapat penambahan Bidang Informasi dan Komunikasi yang membawahi Seksi Telekomunikasi dan Seksi Informasi dengan menghilangkan Bidang Penyusunan Program yang semula membawahi Seksi Data, Analisa dan Pelaporan dan Seksi Perencanaan dan Penyusunan Program, kemudian sekarang Seksi Perencanaan diposisikan di Subag Perencanaan dibawah Sekretariat. Namun reformasi struktur tersebut belum bisa berjalan maksimal karena belum diikuti ketersediaan sumber daya yang memadai. Seksi komunikasi pekerjaannya masih dilakukan oleh kantor Infokom Pemda Tulungagung. selain itu

penataan struktur organisasi yang seharusnya disesuaikan dengan beban kewenangan dan fungsi secara otonomi belum sepenuhnya berjalan secara proporsional dan profesional karena reformasi struktur belum ditekankan pada proses pelayanan yang mendorong dan memotivasi agar lebih kreatif dan inovatif. Adanya keterbatasan kemampuan birokrasi dan tingginya tuntutan masyarakat atas pelayanan mengakibatkan reformasi struktur yang dilaksanakan belum menjamin pelayanan yang memuaskan karena belum terealisasi secara maksimal akibat faktor hukum. Diperlukan sosialisasi agar setiap bagian bisa menyesuaikan perubahan dan mensinergikan diantara komponen yang ada mengarah pada visi, misi dan tujuan organisasi sebagaimana telah ditetapkan.

- b. Peningkatan Kemampuan Sumberdaya Manusia
L Mathis (2001:17) menyatakan bahwa: “ Sumber daya manusia yang kompetensi mempunyai peran strategis sekaligus sebagai investasi organisasi yang besar, karena mereka akan mengimplementasikan kebijakan organisasi yang merupakan bagian strategis organisasi serta terlibat aktif dalam pelayanan “. Sumber daya yang memiliki kemampuan yang lebih baik akan mampu memberikan pelayanan secara baik, melakukan pendataan dan pendaftaran obyek pajak/ retribusi secara cermat. Mereka dapat menjangkau obyek pajak/ retribusi baru dan mampu mempertahankan sekaligus melaksanakan pemantauan untuk mengetahui segala kemungkinan yang terjadi dengan kemampuan dan keahliannya.
Jumlah sumberdaya aparatur birokrasi yang terdapat di Dinas

Perhubungan cukup besar dengan jumlah 133 orang ditambah sukwan, rostat, mitra kerja dan jukur seluruhnya berjumlah 552 orang dan ini merupakan jumlah yang besar mampu mengelola sumberdaya organisasi dalam memberikan pelayanan publik. Aparatur birokrasi dalam menjalankan pelayanan publik belum didasarkan standar kompetensi yang jelas. Penempatan jabatan tidak didasarkan profesionalisme dan syarat-syarat kompetensi sebagaimana ditetapkan, namun lebih didasarkan pada senioritas/golongan atau pangkat walaupun mereka sebenarnya belum memiliki kompetensi yang relevan untuk menduduki posisi atau jabatan tersebut. Karena terdapatnya stigma masyarakat bahwa persyaratan kompetensi tertentu untuk menduduki jabatan di birokrasi

pemerintah tidaklah diperlukan secara ketat, karena masih terdapatnya faktor lingkungan birokrasi. Hal tersebut disinyalir masih terdapatnya praktek rekrutmen pegawai yang belum didasarkan kebutuhan yang dihubungkan dengan Tupoksi organisasi karena belum didasarkan analisis kebutuhan dan jabatan secara tepat, sehingga memperburuk kondisi kompetensi pegawai yang akan bekerja dilingkungan birokrasi dan menyuburkan praktek KKN. Pelayanan publik cenderung bersifat direktif yang mengutamakan pimpinan/ organisasinya saja, masyarakat sebagai pengguna jasa seperti tidak memiliki kemampuan apapun untuk berkreasi, suka tidak suka mereka harus tunduk pada pengelola. Selain itu belum banyak kesempatan yang diberikan kepada aparatur birokrasi untuk

mendapatkan pendidikan dan pelatihan yang memadai. Menurut Islamy (2001: 26) menyatakan bahwa: “ tidak ada satu orangpun yang meragukan arti pentingnya pendidikan dan pelatihan banyak pihak dalam masyarakat termasuk Negara tentunya akan menderita kerugian bila pegawai pemerintah tidak memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas pemerintah yang ada sekarang dan kedepan “. Keberhasilan fungsi pelayanan sangat ditentukan seberapa kompetensi SDM aparatur dalam memegang jabatan. Implikasinya diperlukan proses pembelajaran yang berkesinambungan dan peningkatan terus menerus dan upaya terencana untuk mengidentifikasi kesenjangan pelayanan dan merespon dengan solusi yang tepat dan efektif.

Usaha perbaikan kemampuan birokrasi

pemerintahan yang dilakukan Dishub adalah mengusulkan merubah sistem rekrutmen yang berdasarkan kompetensi sehingga diperoleh mutu birokrasi yang benar-benar sesuai kebutuhan yaitu memiliki kualitas yang professional. Jika aparatur birokrasi berpotensi melakukan pembaharuan maka sudah seharusnya dilakukan peningkatan keterampilan melalui pelatihan dan pendidikan. Dishub sangat menyadari perkembangan yang ada, ini terbukti Dishub melakukan pengiriman pegawainya untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan mengirim pegawai untuk mengikuti kursus, training, seminar atau pelatihan-pelatihan tentang keuangan, perpajakan atau pelatihan lainnya yang relevan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah maupun perguruan tinggi.

c. Meningkatkan Partisipasi Publik

Menurut Westra (1990: 21) partisipasi adalah “ penyertaan pikiran dan emosi dari pekerja-pekerja kedalam suatu situasi kelompok yang mendorong agar mereka menyumbangkan kemampuannya kearah tujuan kelompok yang bersangkutan dan ikut bertanggungjawab atas kelompok itu “.

Menurut Westra (1990: 250) metode meningkatkan partisipasi adalah:

1. Pengawasan konsultatif (*Consultative supervision*) berusaha mengembangkan partisipasi informal dengan sedikit segi formal.
2. Pengawasan yang demokratis (*Democratic supervision*) merupakan pengendalian tanggung jawab pembuatan keputusan kepada kelompok atau bawahan.
3. Panitia Keproduksian (*Production Committees*) sebagai kelompok yang dibentuk untuk memecahkan persoalan keproduksian yang anggotanya berasal dari wakil pekerja dan pimpinan.

4. Program penyaranan (*suggestion programs*) untuk mendorong agar individu mau memikirkan serta memberikan pendapatnya bagi organisasi.

5. *Multiple management* merupakan pemberian saran atau pendapat oleh penasehat.

Upaya peningkatan partisipasi merupakan kebijakan yang demokratis yang dilakukan melalui:

1. Aktivitas membangun kemitraan
2. Membuka akses informasi bagi swasta dan masyarakat.

Melalui kedua kegiatan tersebut akan meningkatkan kualitas pelayanan yang menguntungkan yaitu:

1. Pemerintah mengetahui kebutuhannya dan cara memenuhi kebutuhannya.
2. Terbina hubungan harmonis diantara keduanya serta meningkatkan dukungan masyarakat terhadap kegiatan yang dilakukan pemerintah.
3. Meningkatkan partisipasi dalam berbagai

implementasi proyek/ kegiatan.

d. Meningkatkan Fasilitas Pendukung Fasilitas merupakan semua benda atau alat yang dipergunakan untuk memperlancar dan mempermudah pekerjaan dan gerak aktivitas pelayanan publik. Fasilitas sangat penting dan agar pelayanan publik berjalan baik maka peralatan harus cukup efektif, efisien dan praktis dalam penggunaannya. Mas'ud (2003: 109) menyatakan bahwa: "fasilitas dibutuhkan dalam rangka agar personil bisa menjalankan tugas kerjanya secara maksimal". Kecukupan peralatan akan mempermudah gerak aktivitas pelayanan publik, sebaliknya semakin langka peralatan akan terbatas gerak aktivitasnya. Efektivitas peralatan akan membawa efek sesuai yang diharapkan. Kaho (2000: 187) menyatakan: "alat merupakan sumber kerja

material hanya patut dipergunakan apabila mampu meningkatkan hasil yang dicapai dibandingkan dengan cara kerja tanpa mempergunakan alat lain ". Fasilitas sangat penting untuk mencapai hasil yang diinginkan maka perlu dilakukan peningkatan baik dari sisi jumlah maupun kualitas. Upaya untuk meningkatkan fasilitas cara membeli fasilitas yang baru, melakukan peremajaan maupun memodernisasikan fasilitas menjadi lebih canggih dengan menggunakan computer yang dioperasikan secara *on-line* atau mesin yang canggih sehingga memudahkan publik untuk memanfaatkannya. Fasilitas yang makin modern mampu menjalankan tugas pelayanan semakin baik, maka sudah seharusnya dilakukan perubahan sistem pelayanan dengan merubah fasilitas menjadi lebih modern dan canggih.

DAFTAR PUSTAKA

- Berry, Leonard L.; Parasuraman, 1991. *Marketing Service, Competing Through Quality*, The Free Press, New York.
- Hughes O. 1994. *Public Management and Administration: An Introduction*. N.Y., New York: St. Martin Press.
- Kaho, Josef Riwu. 2000. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia: Identifikasi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraannya*. FISIPOL-UGM Yogyakarta.
- Koeswara, E. 2000. *Makna Otonomi Daerah Bagi Negara Kepulauan Seperti Indonesia dan Prospeknya Dalam Abad 21. Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi 10 Tahun 2000*. Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia. Hal 17-27, Jakarta.
- Mamesah, D.J. 1995. *Sistem Administrasi Keuangan Daerah*. PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta.
- Moenir. 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Orborn, David dan Ted Gaebler. 1997. *Mewirausahakan Birokrasi (Reinventing Government) Menstranformasikan Semangat Wirausaha*. Kedalam Sektor Publik. Penterjemah Abdul Rasyid Pustaka Binamas Pressindo. Jakarta.
- Osborne, D. And P. Plastrick. 1996. *Banishing Bureaucracy: The five Strategy for Reinventing Government*. Addison Wesley Publishing. Company. Inc. California. Mulyawati (editor), 1997 David Osborne and Peter Plastrick. R. Abdul (Penterjemah). 2000. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. PPM. Jakarta.
- Rhodes, R.A.W. 1996. *The New Governance Governing Without Government Political Studies*. Vol. XLIV.
- Tjiptono F. Chandra. 1997. *Service Quality and Satisfaction*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Westra, Pariata. 1980. *Hubungan Kerja Kemanusiaan (Human Relations)*. Balai Pembinaan Administrasi Akademik Administrasi Negara. Yogyakarta.
- Wisnu, UR. Dicky dan Siti Nurhasanah. 2005. *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*. Edisi 2. UMM Press. Malang.
- Yasid. 2005. *Pemasaran Jasa: Konsep dan Implementasi*. Penerbit Ekonisia Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.

