



MANAJEMEN KOMPLAIN DAN PENANGANAN KELUHAN DALAM PELAYANAN PUBLIK

Dyah Hariani

ABSTRACT

The handling and the management of complaint in public service is an effort made to create a clean and efficient government. This is intended to increase the welfare and create the justice and certainty to fulfill the needs of public as citizens. For the reasons of the sustainability of giving public service and protecting the citizens' rights from the possibility of doing disabuse in the practice of public service, it is necessary to have the management of complaint, and the management the conflicts which may arise among the public and bureaucracy.

Keywords: *conflict management, public service.*

A. PENDAHULUAN

Dalam kehidupan bernegara yang diorganisasi dalam bentuk republik, yang mengisyaratkan adanya amanat “agar kesejahteraan (*res*) untuk khalayak ramai (*publica*) diwujudkan”, negara berkewajiban melayani setiap warga negara demi terpenuhinya kebutuhan yang dirasakan

warga. Pelayanan publik harus senantiasa dilakukan pemerintah dalam kedudukannya sebagai pengemban kekuasaan negara, sesuai dengan harapan dan tuntutan warga negara. Memperoleh jasa pelayanan publik yang diselenggarakan pemerintah harus dipandang sebagai hak warga yang sudah seharusnya didasarkan pada norma-norma hukum yang mengaturnya secara jelas. Dalam hubungan ini, demi terjaminnya penyediaan pelayanan publik sesuai dengan

Alamat Korespondensi :
MAP Undip
Telp : 024-8452791
Email : mapdialogue@yahoo.com

asas-asas umum pemerintahan yang baik, dan di lain pihak juga untuk memberikan perlindungan hak kepada setiap warga negara dari kemungkinan pengingkaran atau penyalahgunaan wewenang di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. diperlukanlah pengaturan pengelolaan penguasaan, perselisihan dan sengketa yang mungkin timbul dan atau pengaturan hukum yang mendukungnya.

B. PEMBAHASAN

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh lembaga pemerintah kepada masyarakat warga negara dapat kita kaji dengan mengikuti alur perkembangannya. Alur perkembangan penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilacak secara lebih seksama dalam perkembangan paradigma administrasi publik. Pada tahun 1983 G.D. Garson dan E.S. Overman merevisi dan menyampaikan adanya paradigma baru yang dikenal PAFHRJER (*Policy Analysis, Financial, Human Resources, Information dan External Relation*). Kajian tentang administrasi negara berkembang terus, seiring dengan perkembangan masyarakat. Paradigma administrasi negara juga terus

bergeser seiring perubahan dan perkembangan peradaban masyarakat. Tahun 1992 Barzelay dan Armajani, sebagaimana dikutip oleh Yeremias T Keban, menyampaikan adanya pergeseran dari paradigma birokratik, menuju ke paradigma "*post bureaucratic paradigm*."

David Osborne dan Peter Plastrik, menyampaikan pemikirannya tentang perkembangan paradigma administrasi negara, yang sangat reformatif yaitu "*Reinventing Government*". Di dalam paradigma ini pemerintah pada saat sekarang harus lebih bersifat : 1) *Catalytic*; 2) *Community owned*; 3) *Competitive*; 4) *Mission driven*; 5) *Result oriented*; 6) *Customer driven*; 7) *Enterprising*; 8) *Anticipatory*; 9) *Decentralized*; dan 10) *Market oriented*.(Osborne, dkk. 2000)

Pemerintah sebagai penyelenggaraan pelayanan publik diharuskan memiliki fungsi katalitis, mampu untuk memberdayakan masyarakat, melakukan upaya-upaya untuk mendorong semangat kompetisi, selalu berorientasi kepada misi, lebih mengutamakan dan mengutamakan hasil daripada cara atau proses, kepentingan masyarakat sebagai acuan

utama, berjiwa wirausaha, dan selalu bersikap antisipatif atau berupaya mencegah timbulnya masalah, bersifat desentralistik dan berorientasi pada pasar. (Osborne dalam Keban 2004 : 34). Oleh karena itu misalkan terjadi suatu perselisihan, sengketa dan atau pengaduan, maka proses pengelolannya diselaraskan dengan asas-asas tersebut.

Paradigma "Reinventing Government" ini juga dikenal dengan nama *New Public Management* (NPM), yang kemudian dilanjutkan dengan diterapkannya prinsip *good governance*. Pemerintahan yang baik (*good governance*) merupakan issue yang paling mengemuka dalam pengelolaan administrasi publik dewasa ini. Tuntuan gencar yang dilakukan masyarakat kepada pemerintah untuk melaksanakan penyelenggaraan pemerintahan yang baik sejalan dengan meningkatnya peradaban masyarakat dan globalisasi.

Hood sebagaimana dikutip oleh Yeremias T Keban, mengungkapkan bahwa ada tujuh komponen doktrin dalam *New Public Management* (NPM) yaitu:

1. Pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik;
 2. Penggunaan indikator kinerja;
 3. Penekanan yang lebih besar pada *control output*
 4. Pergeseran perhatian ke unit-unit yang lebih kecil
 5. Pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi
 6. Penekanan gaya sektor swasta pada praktek manajemen
 7. Penekanan pada disiplin dan penghematan yang lebih tinggi dalam penggunaan sumberdaya.
- (Osborne, et al dalam Keban, 2004 : 34)

Berkait dengan proses perkembangan tersebut di atas Warsito Utomo menjelaskan bahwa saat ini telah terjadi perubahan paradigma administrasi negara, dari *Traditional public administration* (TPA) menuju *New public administration* (NPA). Pada *Tradisional Public Administration* orientasi administrasi negara, lebih ditekankan kepada *Control, Order, Prediction (COP)*, yang sangat terikat kepada *political authority, tightening control, to be given and following the instruction*. Pada *New Public*

Management, administrasi negara diarahkan kepada *alignment creativity and empowering (ACE)* (Utomo, 2006 : 4).

Pendapat di atas, menegaskan adanya fenomena perubahan besar, dari peran tunggal negara sebagai penyelenggara pemerintahan, bergeser menjadi fasilitator saja. Pergeseran paradigma administrasi negara tersebut, menyebabkan pula pergeseran makna dari kata ke publik. Kata publik yang selama ini dipersepsikan sebagai negara atau pemerintah, bergeser kepada makna yang lebih luas yaitu masyarakat. Masyarakat bukan lagi sebagai obyek sasaran dari administrasi negara, tetapi bahkan juga sebagai pelaku kegiatan administrasi negara. Pendekatan administrasi negara tidak lagi kepada negara, tetapi lebih kepada masyarakat atau *Customer's Oriented* atau *Customer 's Approach*. Dalam paradigma baru administrasi negara, selanjutnya dijelaskan lebih lanjut oleh Warsito Utomo bahwa "segala proses, sistem, *prosedur*, *hierarchi* atau *lawfull state* tidak lagi merupakan acuan yang utama meskipun tetap perlu diketahui dan merupakan *skill*. Tetapi *results*, *teamwork*,

fleksibilitas haruslah lebih dikedepankan, disebabkan oleh tekanan, pengaruh, adanya *differentiated public demand*". (Utomo, 2006 : 4).

Di dalam menangani keluhan, pengaduan dan perselisihan dalam penyelenggaraan pelayanan publik diharapkan mengacu pada unsur-unsur *New Publik Services* tersebut diatas. Paradigma baru administrasi negara, menyebabkan pola hubungan antara negara dengan masyarakat, yang lebih menekankan kepada kepentingan masyarakat. Akibatnya negara dituntut untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan lebih baik dan lebih demokratis. Pengelolaan keluhan, pengaduan dan perselisihan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang mungkin terjadi, diselenggarakan dalam koridor nilai-nilai demokrasi yang memandang masyarakat penggunaan pelayanan publik adalah warga negara yang mempunyai hak-hak dasar untuk dilayani (Hak EKOSOB) seperti yang tertuang dalam Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.

Perjalanan demokratisasi yang berlangsung di Indonesia memberikan pelajaran yang

berharga bagi pemerintah (birokrasi) dan warga negara (*citizen*). Wajah dan sosok birokrasi kini mengalami perubahan dari birokrasi yang kaku berorientasi ke atas menuju ke arah birokrasi yang lebih demokratis, responsif, transparan, non partisan. Birokrasi tidak dapat lagi menempatkan diri sebagai sosok institusi yang angkuh dan tak tersentuh oleh kritik dari pihak luar birokrasi. Gelombang reformasi politik yang terjadi tahun 1997 telah mampu meruntuhkan tembok "keangkuhan" birokrasi dan melahirkan masyarakat sipil (*civil society*) yang kuat. Tuntutan masyarakat akan perbaikan kinerja birokrasi telah menjadi wacana publik di era reformasi sekarang ini. Di samping itu, semakin maraknya isu demokratisasi telah memperkuat posisi masyarakat sipil untuk menuntut hak-hak mereka ketika berhubungan dengan birokrasi. Dalam konteks demikian, birokrasi perlu merevitalisasi diri untuk dapat menghasilkan pelayanan publik yang demokratis, efisien, responsif, dan transparan.

Dalam model *new public service*, pelayanan publik berlandaskan pada teori demokrasi yang mengajarkan adanya egaliter dan persamaan hak di

antara warga negara, karena pada dasarnya rakyat (*demos*) itulah yang merupakan pemegang kekuasaan tertinggi (*kratein*). berkonsekuensi logis pada konsep bahwa sejak dalam statusnya yang di alam kodrati, sampaipun ke statusnya sebagai warga negara, manusia-manusia itu memiliki hak-hak yang karena sifatnya yang asasi tidak akan mungkin diambil, diingkari dan/atau dilanggar (*inalienable, inderogable, inviolable*) oleh siapapun yang tengah berkuasa. Bahkan, para penguasa itulah yang harus dipandang sebagai pejabat-pejabat yang memperoleh kekuasaannya yang sah karena mandat para warga negara melalui suatu kontrak publik, suatu perjanjian luhur bangsa yang seluruh substansi kontraktualnya akan diwujudkan dalam bentuk konstitusi. (Wignyosoebroto, 2005). Dalam model ini kepentingan publik dirumuskan sebagai hasil dialog dari berbagai nilai yang ada di dalam masyarakat. Kepentingan publik bukan dirumuskan oleh elite politik seperti yang tertera dalam aturan. Birokrasi yang memberikan pelayanan publik harus bertanggung jawab kepada masyarakat secara keseluruhan. Peranan peme-

rintah adalah melakukan negosiasi dan menggali berbagai kepentingan dari warga negara dan berbagai kelompok komunitas yang ada. Dalam model ini, birokrasi publik bukan sekedar harus akuntabel pada berbagai aturan hukum, tetapi juga harus akuntabel pada nilai-nilai yang ada dalam masyarakat, norma politik yang berlaku, standar profesional, dan kepentingan warga negara. Itulah serangkaian konsep pelayanan publik yang ideal masa kini di era demokrasi. (Wignyosoebroto, 2005 : 28-29).

Kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh lembaga birokrasi penyelenggara layanan publik akan dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kompetensi aparat, kualitas peralatan yang digunakan untuk memproses jenis pelayanan, budaya birokrasi, dan sebagainya. Kompetensi aparat birokrasi merupakan akumulasi dari sejumlah sub variabel seperti tingkat pendidikan, jumlah tahun pengalaman kerja, variasi pelatihan yang telah diterima. Sedangkan kualitas dan kuantitas peralatan yang digunakan akan mempengaruhi prosedur dan kecepatan output yang akan dihasilkan.

Apabila organisasi menggunakan teknologi modern, seperti komputer, maka metode dan prosedur kerja akan berbeda dengan ketika organisasi menggunakan cara kerja manual. Dengan mengadopsi teknologi modern, maka akan menghasilkan *output* yang lebih banyak dan berkualitas dalam waktu yang relatif lebih cepat. Budaya birokrasi yang bersifat paternalisme yang masih mendominasi birokrasi di Indonesia telah melahirkan hubungan atasan dengan bawahan seperti *patron-clients*. Sifat hubungan tersebut mengandung makna bahwa patron atau bapak memiliki kewajiban melindungi dan memenuhi kebutuhan *clients* atau anak. Sementara itu, *clients* atau anak berkewajiban loyal dan menjaga nama baik patron/bapak. Hubungan *patron-clients* tersebut membawa konsekuensi apabila ada kesalahan, maka mereka saling menutupi kesalahan tersebut.

Membangun Mekanisme Penyampaian Masukan (*Feedback*) masyarakat penggunaan layanan publik.

Untuk dapat mengidentifikasi berbagai kebutuhan masyarakat penggunaan layanan publik dan berbagai bentuk

pelayanan yang mereka anggap penting, perlu dilakukan sebuah penelitian khusus, misalnya dalam bentuk survey penggunaan pelayanan. Data yang dihasilkan dari penelitian ini dapat memberikan informasi penting tentang penggunaan layanan publik yang dapat dianalisa dan digunakan sebagai sebuah instrumen manajemen strategik. Masukan pengguna layanan publik yang didapat akan membantu instansi penyedia pelayanan untuk memastikan bahwa :

- 1) Tingkat dan kualitas pelayanan yang diberikan saat ini mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan;
- 2) Standar kinerja instansi penyedia pelayanan telah sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan;
- 3) Metode penelitian yang digunakan untuk mengetahui kebutuhan dan harapan pengguna layanan telah sesuai dan dapat diandalkan;
- 4) Prosedur penanganan masukan dan keluhan pengguna layanan tersedia; dan
- 5) Syarat-syarat pelaporan kinerja pelayanan telah terpenuhi.

1. Mengembangkan Cara Penanganan Pengaduan Pengguna layanan publik.

Dalam suatu mekanisme penanganan keluhan, prioritas keluhan, adalah hal utama yang harus diperhatikan para penyusun Regulasi Pelayanan.

NSW Ombudsman's Effective Complaint Handling Guidelines (2000), menyebutkan penanganan keluhan merupakan salah satu komponen penting dalam formula peningkatan kepuasan dan dukungan pengguna layanan publik.

Secara garis besar, penyedia pelayanan perlu memperhatikan hal berikut dalam menyusun mekanisme penanganan keluhan yang akan tercantum dalam Regulasi Pelayanan, yaitu: Bagaimana pengguna layanan menggunakan mekanisme keluhan; Bagaimana penyedia pelayanan akan menangani keluhan; Berapa lama mekanisme penanganan keluhan; Apa tindakan yang akan penyedia pelayanan ambil dalam menangani keluhan; Apakah terdapat lembaga mediasi bila pengguna layanan belum puas dengan jawaban penyedia pelayanan; Siapa yang duduk dewan

pengevaluasi kinerja; dan Badan macam apa yang memonitor kerja penyedia pelayanan dalam menangani keluhan.

Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan di atas, instansi penyedia pelayanan menyusun langkah-langkah penanganan keluhan sebagai berikut:

2. Penentuan Prioritas Keluhan

Pada, prakteknya, keluhan-keluhan pengguna layanan dapat diklasifikasi dalam jenis-jenis keluhan tertentu, misalnya keluhan mengenai keterlambatan proses pelayanan, petugas yang kurang ramah, informasi yang tidak jelas, atau bahkan juga keluhan berkaitan dengan berbagai penyimpangan yang terjadi dalam penerapan standar-standar pelayanan. Sebagian keluhan dapat langsung ditindaklanjuti pada saat keluhan diterima, tetapi sebagian lainnya memerlukan waktu tertentu untuk menyelesaikannya. Untuk keluhan-keluhan yang tidak dapat diselesaikan pada saat disampaikan, perlu disaring

terlebih dahulu sebelum diolah lebih lanjut.

Setelah melalui proses penyaringan ini, selanjutnya dilakukan penentuan prioritas keluhan. Prioritas keluhan dapat dilakukan dengan kriteria antara lain: sejauhmana dampak keluhan terhadap kemungkinan menurunnya kepercayaan pengguna layanan terhadap pelayanan yang dilakukan oleh unit penyedia pelayanan; sejauhmana keluhan yang disampaikan disertai dengan data-data yang akurat; sejauhmana keluhan memberikan dampak terhadap proses manajemen pelayanan, dan lainnya.

Skala prioritas dalam hal penanganan keluhan menjadi faktor penting dalam Regulasi Pelayanan, karena kepuasan pengguna layanan merupakan indikator kesuksesan pelayanan masyarakat. Masalah dalam keluhan dapat digolongkan ke dalam 3 tingkatan:

- a. Penting, misalnya mengenai isu-isu keselamatan atau berkaitan dengan nyawa manusia
- b. Sederhana, misalnya mengenai permintaan

formulir, jawaban aplikasi, permintaan maaf, pengembalian uang, membalas telepon, merespon surat, dan lainnya.

- c. Kompleks, misalnya mengenai masalah-masalah serius terkait dengan korupsi, maladministrasi, diskriminasi, ketidaknetralan, dan sebagainya.

Demi penanganan keluhan secara cepat dan tepat, sebaiknya, pengguna layanan perlu diberitahu terlebih dahulu tentang bagaimana cara melayangkan keluhan yang efektif. Pemberitahuan tersebut penting karena dari keluhan yang baik sebuah instansi penyedia layanan mampu menganalisis dan merespon keluhan dengan cepat.

Contoh cara-cara bagaimana pengguna layanan menyampaikan keluhan yang efektif, adalah sebagai berikut :

Mencantumkan identitas pribadi pengguna layanan, sehingga instansi penyedia pelayanan dapat mencari keterangan seputar pengguna layanan berkaitan dengan keluhan; a)

Mencantumkan nomor kontak pengguna layanan, agar penerima keluhan dapat langsung menjawab melalui nomor tersebut; b) Memberikan sebanyak mungkin latar belakang keluhan dan menyertakan dokumen apapun yang mendukung keluhan; dan c) Apabila pengguna layanan membutuhkan seseorang untuk membantu, atau hanya mendiskusikan masalah secara informal, berikan pernyataan bersedia membantu, lengkap dengan nomor kontak penghubung.

3. Pengembangan Prosedur Penerimaan Keluhan Untuk Kasus-Kasus Khusus

Untuk kasus-kasus khusus yang memiliki sifat penyimpangan-penyimpangan berat seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme, maka organisasi pelayanan dapat memberikan penanganan khusus secara konfidensial. Pemisahan antara kasus keluhan yang berbau tindak pidana dan keluhan yang bersifat managerial proses pelayanan sangat membantu pihak unit penyedia pelayanan untuk memfokuskan diri pada upaya-upaya memperbaiki

kualitas pelayanan atas dasar masukan-masukan dari pengguna layanan.

Namun demikian sebelum menentukan tentang perkara keluhan mengenai korupsi, kolusi, dan nepotisme, suatu instansi penyedia pelayanan perlu mendefinisikan terlebih dahulu akan makna kata-kata tersebut, agar pengguna layanan maupun staf instansi penyedia pelayanan dapat bertindak cepat dan tanggap.

Apabila pengguna layanan bermaksud untuk melayangkan keluhan perihal substansial seperti korupsi, kolusi, dan nepotisme, maka keluhan tersebut harus menghubungi: a) Pejabat tertinggi instansi penyedia pelayanan (misalnya: Kepala Dinas); b) Dewan Pengawas Kinerja instansi penyedia pelayanan, atau c) Komisi Ombudsman.

Sedangkan keluhan terkait dengan kegiatan berindikasi kriminal, maka pengguna layanan dapat melaporkannya pada polisi bersamaan dengan laporan langsung ditujukan kepada pejabat tertinggi instansi penyedia pelayanan. Sedangkan,

apabila keluhan mengenai korupsi, dan masalah yang sangat rahasia diterima oleh seorang staf, maka ia harus segera melaporkan pada pimpinan tertinggi instansinya.

Keluhan pengguna layanan dapat diterima instansi penyedia pelayanan melalui bermacam bentuk, seperti berikut ini: a) Melalui telepon (saat jam kerja); b) Melalui mesin faksimili dengan mencantumkan pada siapa keluhan ditujukan; c) Melalui e-mail; d) Melalui korespondensi atau surat menyurat; e) Melalui tatap muka langsung dengan sebelumnya yaitu membuat janji untuk bertemu pejabat/staf penerima keluhan, mengunjungi kantor penyedia pelayanan/tempat keluhan dapat diproses

4. PENGELOLAAN PENGADUAN BERDASAR RUU PELAYANAN PUBLIK.

Pasal 35 RUU Pelayanan Publik Republik Indonesia menyebutkan bahwa pelayanan kepada masyarakat dan dan penegakan hukum merupakan upaya untuk menciptakan pemerintahan

yang baik, bersih dan efisien guna meningkatkan kesejahteraan serta menciptakan keadilan dan kepastian hukum bagi seluruh warga negara. Demi terjaminnya penyelenggaraan pelayanan publik dan untuk memberikan perlindungan hak kepada setiap warga negara dari kemungkinan pengingkaran atau penyalahgunaan didalam penyelenggaraan pelayanan publik diperlukan pengaturan pengelolaan penaduan, perselisihan dan sengketa yang mungkin timbul antara masyarakat pengguna pelayanan dan penyelenggara pelayanan publik.

a. Masyarakat dapat menyampaikan keluhan atau pengaduan mengenai penyelenggaraan pelayanan publik kepada penyelenggara dan atau Ombudsman. Hal ini dilakukan untuk menjamin terciptanya pelayanan publik yang berkeadilan, sehingga akan diperoleh pemberian jasa layanan kepada masyarakat yang proposional, berke-seimbangan, nondis-

kriminatif dan bersesuai dengan kebutuhan dan perkembangan masyarakat yang kian demokratis.

b. Penyelenggara wajib menyiapkan sarana dan prasarana yang layak dalam pelaksanaan pengelolaan keluhan dan pengaduan. Sarana dan prasarana yang layak yang harus disediakan oleh penyelenggara layanan publik, akan sangat menentukan tingkat kualitas layanan yang diberikan oleh lembaga penyelenggaraan layanan publik. Sarana dan prasarana yang harus disediakan tentunya bersesuai dengan kemampuan lembaga penyelenggaraan layanan, yang berseiring dengan tingkat perkembangan teknologi informasi yang ada dan bersesuai dengan budaya masyarakat. Sarana dan prasarana meliputi media, kotak saran, bagian/ instansi pengelolaan pengaduan, dan meka-

- nisme penyampaian keluhan dan pengaduan.
- c. Berdasarkan keluhan atau pengaduan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Ombudsman menyusun rekomendasi tindak lanjut. Ombudsman berkewajiban merespon keluhan dan pengaduan masyarakat dengan melakukan investigasi dan atau pemeriksaan dan penelitian kasus yang ada, melakukan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga negara serta lembaga pemerintahan lainnya serta lembaga kemasyarakatan dan perorangan, untuk kemudian membangun jaringan kerja dan melakukan upaya pencegahan, dan memberikan simpulan dan rekomendasi tindak lanjut kepada pemerintah penanggungjawab penyelenggaraan pelayanan publik dan tembusan kepada Dewan Perwakilan Rakyat atau Dewan perwakilan Rakyat Daerah..
- d. Penyelenggaraan pelayanan publik wajib mengelola setiap keluhan dan pengaduan baik yang berasal dari penerima layanan maupun rekomendasi dari Ombudsman. Dalam suatu mekanisme penanganan keluhan, prioritas keluhan, adalah hal utama yang harus diperhatikan para penyusun Regulasi Pelayanan. *NSW Ombudsman's Effective Complaint Handling Guidelines* (2000), menyebutkan penanganan keluhan merupakan salah satu komponen penting dalam formula peningkatan kepuasan dan dukungan pengguna layanan publik. Secara garis besar, penyedia pelayanan perlu memperhatikan hal berikut dalam menyusun mekanisme penanganan keluhan yang akan tercantum dalam Regulasi Pelayanan, yaitu: Bagaimana pengguna layanan menggunakan mekanisme keluhan; Bagai-

mana penyedia pelayanan akan menangani keluhan; Berapa lama mekanisme penanganan keluhan; Apa tindakan yang akan penyedia pelayanan ambil dalam menangani keluhan; Apakah terdapat lembaga mediasi bila pengguna layanan belum puas dengan jawaban penyedia pelayanan; Siapa yang duduk dalam dewan pengevaluasi kinerja; dan Badan macam apa yang memonitor kerja penyedia pelayanan dalam menangani keluhan.

- e. Pengaduan yang disampaikan baik oleh masyarakat maupun Ombudsman wajib ditindaklanjuti oleh penyelenggara pelayanan publik. Apabila pengaduan tidak ditindaklanjuti maka masyarakat bisa mengadukan kepada pemerintah dan Ombudmasman dan Ombudsman akan melakukan pemantauan dan evaluasi pengelolaan pengaduan lebih lanjut untuk kemudian membe-

rikan rekomendasi kepada pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah.

Selanjutnya dalam pasal 36 disebutkan :

1. Penyelenggara wajib menyusun tata cara pengelolaan keluhan dan pengaduan dari penerima pelayanan dengan mengedepankan prinsip penyelesaian yang cepat dan tuntas.
2. Tata cara pengelolaan pengaduan dari penerima pelayanan sekurang-kurangnya meliputi :
 - a. prosedur pengelolaan pengaduan,
 - b. penentuan pejabat yang mengelola pengaduan
 - c. Prioritas penyelesaian pengaduan,
 - d. pelaporan proses dan hasil pengelolaan pengaduan kepada atasan aparat,
 - e. rekomendasi pengelolaan pengaduan,
 - f. penyampaian hasil pengelolaan pengaduan kepada pihak-pihak terkait,
 - g. pemantauan dan evaluasi pengelolaan pengaduan,
 - h. dokumentasi dan statistik pengelolaan pengaduan

C. KESIMPULAN

1. Simpulan

Keluhan tidak dapat diselesaikan pada saat disampaikan, melainkan memerlukan estimasi waktu penyelesaian keluhan sesuai dengan tingkat kesulitannya. Estimasi waktu penyelesaian dapat ditentukan dengan melihat pengalaman masa lampau unit penyedia pelayanan dalam menghadapi keluhan yang sejenis.

2. Saran

Bila Maklumat Pelayanan telah dilengkapi dengan jalur Komunikasi dan Mekanisme Penanganan Pengaduan Pelayanan yang cukup baik, maka probabilitas keberhasilan penerapannya akan cukup besar. Untuk itu diperlukan perhatian yang cukup baik sehingga strategi penanganan keluhan dalam peningkatan kualitas pelayanan publik dapat berhasil diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Blau Peter M. & Meyer, Marshall W. 1987. *Birokrasi dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: UI Press.

Center For Population And Policy Studies. 2001. *Public Service Performance, Bureaucratic Corruption in Indonesia*. Yogyakarta : Gajah Mada University.

Cohen, Steven. 1993. *Total Quality Management in Government : "a Practical Guide for the Real World"*, San Fransisco : Jossey Bass Inc.

Dwiyanto, Agus. 2003. *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah*. Yogyakarta : Pusat Studi kependudukan Universitas Gajah Mada.

Osborne, David. & Peter Plastrik. 2000. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta : Victory Jaya Abadi.

Osborne, David. & Ted Gaebler. 2004. *Reinventing Government, Laboratories of Democracy*, dalam Yeremias T. Keban, Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Issue. Yogyakarta : Gaya media.

Denhardt, Janet Valerie. & Denhardt, Robert B. 2003. *The New Public Service : Serving Not Steering*. ME Sharpe Inc., New York.

- Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara, Kajian Peraturan pelaksana Rancangan Undang-Undang Tentang Pelayanan Publik, Jakarta, 2006.
- KepMENPAN No. 118/Kep/M.PAN/5/2003 perihal Pedoman Umum Penanganan Pengaduan Masyarakat.
- KepMENPAN No. 25/Kep/M.PAN/2/2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah.
- KepMENPAN No. 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.
- KepMENPAN No. 26/Kep/M.PAN/2/2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- KepMENPAN No. 46/2004 tentang Petunjuk Pengawasan dalam Penyelenggaraan Pemerintah.
- KepMENPAN No. 63/Kep/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Rancangan Undang-Undang Republik Indonesia Tentang pelayanan Publik, Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara, Jakarta, 2000.
- Surat Edaran MENPAN No. 15/2005 tentang Peningkatan Investasi Pengawasan dalam Upaya Perbaikan Pelayanan Publik.
- Sianipar, J.P.G. 2003. *Managemen Pelayanan Publik*, LAN, Jakarta, 1995, Tangkilisan, Hassel Nogi, Management modern Untuk Sektor Publik. Yogyakarta : Balarairung & Co.
- Tangkilisan, Hassel Nogi. 2003. *Management Modern Untuk Sektor Publik*. Yogyakarta : Balarairung & Co.
- Warsito Utomo. 2006. *Administrasi Publik Baru Indonesia, Perubahan Paradigma dari Administrasi Negara ke Administrasi Publik*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Zeithanl, Valerie A, Parasuraman A. & Berry. 1990. Leonard I. Delevering Service Quality Balancing Customer perception and Expectations. New York : The Free Press.
- , *Managemen Pelayanan Publik*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta, 1995.