

## **Evaluasi Kebijakan Peningkatan Kualitas ASN Pemerintahan Provinsi Banten Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik**

Tjahyo Rawinarno<sup>1</sup>

Suhud Alynudin<sup>2</sup>

STIA Banten

[Tjahyo.jakarta@stiabanten.ac.id](mailto:Tjahyo.jakarta@stiabanten.ac.id)

### ***ABSTRACT***

The Government of Banten Province in 2017 has a yellow public service compliance value for the assessment conducted routinely by the Indonesian Ombudsman Institute. This condition is interesting to study related to improving the quality of state civil apparatus, because the quality of state civil apparatus is correlation to the performance of public services. On the basis of research conducted illustrated Banten Provincial Government has a strong commitment in improving the quality of state civil apparatus as an effort to improve the quality of public services, although there are still some things that need to be improved. Commitment to improvement is illustrated by the intensity and quality of the training carried out, work control as an effort to realize work discipline and foster role models of superiors to subordinates. With the better quality of state civil apparatus owned by itself the quality of public services will increase significantly. It is not surprising when in 2018, the Indonesian Ombudsman gave an 80.74 compliance value from 50 administrative service products in Banten Province. This means that the public services of the Banten provincial administration are deemed appropriate to enter the green zone, parallel to the Provinces of West Java and DKI Jakarta.

**Keywords: Policy Evaluation, ASN Quality Development, Public Services**

### ABSTRAK

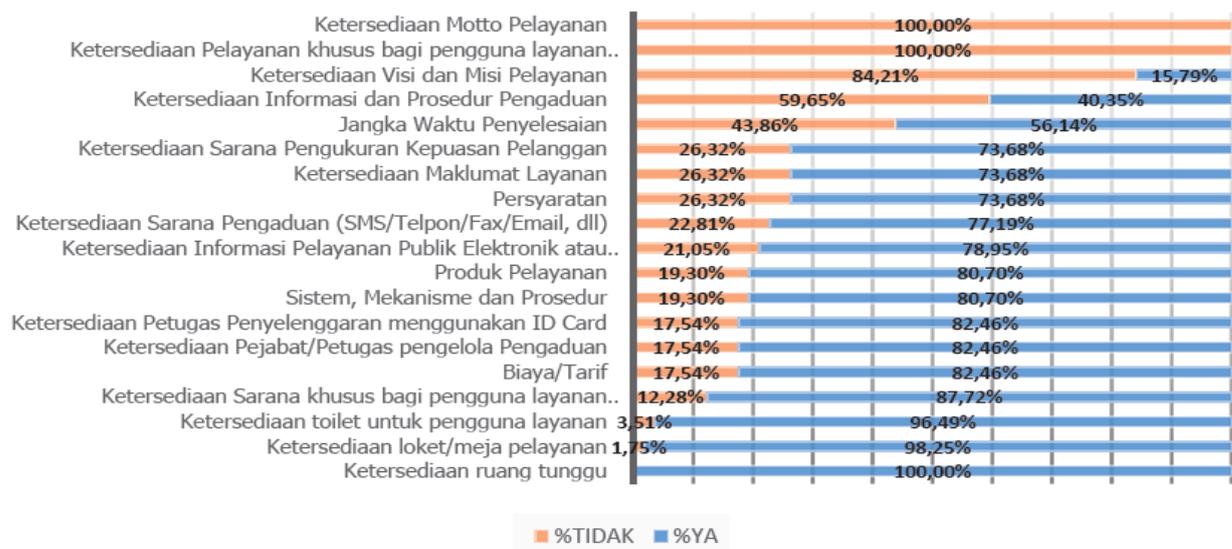
Pemerintahan Provinsi Banten pada tahun 2017 memiliki nilai kepatuhan pelayanan publik berwarna kuning atas penilaian yang dilakukan rutin oleh lembaga Ombudsman RI. Kondisi ini menarik untuk dilakukan kajian terkait dengan peningkatan kualitas Aparatur Sipil Negara, karena kualitas ASN sangat terkait dengan performa pelayanan publik. Atas dasar penelitian yang dilakukan tergambar Pemerintahan Provinsi Banten memiliki komitmen yang cukup kuat dalam meningkatkan kualitas ASN sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, walaupun masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki. Komitmen perbaikan tergambar dengan intensitas dan kualitas pelatihan yang dilakukan, kontrol kerja sebagai upaya mewujudkan kedisiplinan kerja serta menumbuhkan ketauladanan kinerja atasan terhadap bawahan. Dengan semakin baiknya kualitas ASN yang dimiliki akan dengan sendirinya kualitas pelayanan publik akan meningkat secara signifikan. Oleh karenanya tidak mengejutkan ketika pada tahun 2018, Ombudsman RI memberikan nilai kepatuhan 80,74 dari 50 produk layanan administrasi di Propinsi Banten. Artinya pelayanan publik pemerintahan Provinsi banten dinilai layak untuk masuk ke zona hijau, sejajar dengan Provinsi Jawa Barat maupun DKI Jakarta.

**Kata Kunci: Evaluasi Kebijakan, Peningkatan Kualitas, Pelayanan Publik**

## A. Pendahuluan

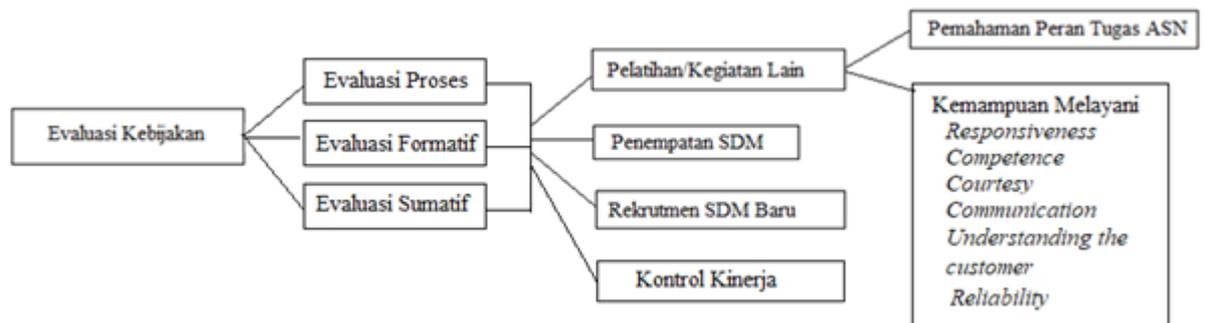
Penilaian kepatuhan dilakukan secara serentak oleh Ombudsman RI pada tahun 2017 terhadap 22 kementerian, 6 lembaga, 22 provinsi, 45 pemerintah kota dan 107 pemerintah kabupaten. Untuk provinsi Banten di ambil 5 entitas, yaitu provinsi Banten, kota Serang, kota Tangerang, kota Cilegon, kota Tangerang Selatan dan kabupaten Tangerang. Ombudsman masih menilai entitas yang sama di tahun sebelumnya, dikarenakan provinsi Banten belum ada yang masuk zona hijau. Hasil penilaian kepatuhan provinsi Banten memperlihatkan peningkatan, yang beberapa tahun belakangan ini berada di zona merah tahun ini menjadi zona kuning, begitupun untuk Kabupaten Tangerang yang sekarang masuk zona kuning, untuk kota Tangerang dan Tangerang Selatan masih tidak bergerak dari zona kuning, sedangkan kota Serang masih masuk zona merah. Walaupun terjadi peningkatan pelayanan publik di provinsi Banten khususnya menurut penilaian kepatuhan Ombudsman RI, tapi kondisi tersebut masih jauh dari kata memuaskan. Rincian hasil penilaian terhadap indikator standar pelayanan publik di tingkat Pemerintah Provinsi Banten yang dilakukan Ombudsman pada tahun 2017 sebagai berikut:

**Grafik standar kualitas pelayanan publik Provinsi Banten**



melakukan penelitian yang fokus mengkaji kebijakan peningkatan kualitas SDM di

provinsi Banten. Peta tinjauan pustaka evaluasi kebijakan peningkatan kualitas SDM pemerintahan Provinsi Banten dilakukan dengan sistematika yang tergambar dalam diagram dibawah ini:



## B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian eksploratif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti sesuatu (yang menarik perhatian) yang belum diketahui, belum dipahami, belum dikenali, dengan baik. Pendekatan ini berupaya menemukan informasi umum mengenai sesuatu masalah yang belum dipahami sepenuhnya oleh seseorang peneliti.

Jenis data dalam penelitian ini dapat diperoleh dari dua sumber yaitu: Sumber data primer. Sumber data primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari responden yang memberikan data ke pengumpul data. Dalam penelitian ini adalah observasi lapangan dan wawancara. Sumber data sekunder. Sumber data sekunder adalah sumber yang diperoleh tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, sumber data sekunder berupa buku-buku referensi, catatan-catatan, dokumen-dokumen serta bacaan lain secara tidak langsung melalui media perantara. Dalam penelitian ini adalah *study literature* dan dokumen kebijakan.

Informan dipilih secara sengaja (*Purposive Sampling*). *Purposive Sampling* menurut Sugiyono (2013) adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Peneliti menyimpulkan informan adalah orang-orang yang berada pada

lingkup penelitian, artinya orang-orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, untuk memperoleh data secara *representative*, maka diperlukan informan kunci yang memahami dan mempunyai kaitan dengan permasalahan yang sedang dikaji serta informan tambahan guna memperoleh informasi yang didapat secara lengkap. Adapun informan kunci dalam penelitian ini adalah Sekretaris Daerah Provinsi Banten dan informan tambahan yaitu Inspektur Provinsi Banten.

Analisis data yang dilakukan bersifat kualitatif dengan menggunakan analisis deskriptif, data yang didapat dari wawancara, observasi dan studi pustaka dianalisa dan diverifikasi dan pada tahap akhir akan ditarik kesimpulan.

### **C. Hasil dan Pembahasan**

Evaluasi yang dilakukan terkait dengan evaluasi proses, evaluasi formatif, dan evaluasi sumatif atas pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan peningkatan kemampuan pelayanan publik. Evaluasi proses, evaluasi formatif, dan evaluasi sumatif dilakukan pula untuk menilai pola rekrutmen ASN, penempatan ASN, serta mekanisme kontrol kinerja. Dari evaluasi proses, evaluasi formatif, dan evaluasi sumatif yang telah dilakukan, di dapatkan hasil evaluasi kebijakan di pemerintahan Provinsi Banten sebagai berikut:

#### **1. Evaluasi proses**

Evaluasi Proses dilakukan pada tahapan perumusan kebijakan atau sebelum kebijakan dilaksanakan. Pada tahap ini setidaknya dilakukan evaluasi terkait dengan: (a) Evaluasi Desain Kebijakan, untuk menilai apakah alternative-alternatif yang dipilih sudah merupakan alternative yang paling hemat dengan mengukur hubungan antara biaya dengan manfaat (*cost-benefit analysis*) yang bersifat rasional dan terukur. (b) Evaluasi Legitimasi kebijakan, untuk menilai derajat penerimaan suatu kebijakan atau program oleh masyarakat/stakeholder/kelompok sasaran yang dituju oleh kebijakan tersebut. Metode evaluasi diperoleh melalui jajak pendapat (*polling*) ataupun survey.

Kebijakan peningkatan kualitas ASN pemerintahan Provinsi Banten dalam bentuk kegiatan pelatihan ataupun bentuk kegiatan yang lain disusun melalui mekanisme FGD (*focus discussion group*) dengan melibatkan akademisi, dan menjadikan penilaian kepatuhan pelayanan publik yang dilakukan Ombudsman sebagai salah satu acuan. Keterlibatan akademisi dalam perumusan kebijakan di pemerintahan Provinsi Banten bernilai positif untuk memastikan kebijakan yang diambil memiliki pijakan akademis yang kuat, dan memiliki analisis permasalahan secara jelas.

Perumusan kebijakan peningkatan kualitas ASN di pemerintahan Banten melalui tahapan identifikasi capaian atas kebijakan yang sudah diterapkan, kekurangan atau kelemahan kinerja dan kemampuan Aparatur Sipil Negara, serta didasarkan atas target dan sasaran yang belum dicapai. Identifikasi tersebut didiskusikan untuk merumuskan alternatif-alternatif kebijakan yang akan diambil, dengan mengkomparasikan kelemahan dan kelebihan dari alternatif yang ada. Kebijakan yang diambil adalah kebijakan yang dirasa memiliki manfaat yang besar dengan biaya pelaksanaan yang rendah.

Kebijakan yang telah ditetapkan dilengkapi struktur penanggung jawab yang jelas dalam implementasinya. *Table* pelaksanaan kebijakan dibuat detail untuk melihat sejauhmana kebijakan tersebut sudah berjalan dan seberapa banyak keterlambatan pelaksanaan kebijakan yang sudah terjadi. Beberapa hal diatas menjadi indikasi perumusan kebijakan di pemerintahan Provinsi Banten untuk meningkatkan kualitas ASN di lingkungannya sebagai upaya meningkatkan pelayanan publik berjalan cukup baik.

Kekurangan dalam perumusan kebijakan peningkatan kualitas ASN pemerintahan Provinsi Banten adalah kurang memperhatikan masukan atau komplain masyarakat atas kualitas ASN dalam memberikan pelayanan publik. Hal ini perlu diperbaiki untuk menghindari *distruption* atau ketidaksesuaian apa yang dilakukan dengan yang diharapkan dan

dibutuhkan masyarakat. Pelayanan publik intinya adalah bagaimana masyarakat merasa puas ketika membutuhkan sesuatu, tidak hanya sebatas memberikan apa yang masyarakat butuhkan, tapi lebih dari itu. Bagaimana cara ASN memberikan pelayanan kepada masyarakat perlu menjadi perhatian dalam memperbaiki pelayanan publik.

## 2. Evaluasi Formatif

Aspek aspek yang dievaluasi dalam evaluasi formatif ini adalah: (a) *Effort Evaluation*: mengevaluasi kecukupan input program. (b) *Performance Evaluation*: mengkaji output dibandingkan dengan input program. (c) *Effectiveness Evaluation*: mengkaji apakah pelaksanaannya sesuai dengan sasaran dan tujuan. (d) *Effeciency Evaluation*: membandingkan biaya dengan output yang dicapai. (e) *Process Evaluation*: mengkaji metode pelaksanaan, aturan dan prosedur dalam pelaksanaan.

Pemerintahan Provinsi Banten melaksanakan pelatihan ASN menitikberatkan pada membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi, nasionalisme dan kebangsaan, membangun karakter, memperkuat profesionalisme dan kompetensi bidang. Hal tersebut mengacu pada undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Pelatihan yang dilakukan memiliki bobot materi yang sesuai dengan ukuran kualitas pelayanan publik. Mendorong ASN memiliki kemauan untuk membantu masyarakat, bertanggungjawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap kebutuhan masyarakat, serta membangun sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat. Pemerintahan Provinsi Banten menanamkan sikap melayani dalam setiap pribadi aparatur sipil negara. ASN sebagai pelayan masyarakat disampaikan secara berulang dalam setiap kegiatan. Pemahaman posisi ASN sebagai pelayan publik merupakan ruh dalam melakukan pelayanan, menyadari tugas dan kewajiban sebagai abdi masyarakat.

Kegiatan pemerintahan provinsi Banten yang terkait dengan peningkatan kualitas ASN dilakukan secara cukup efektif. Tujuan dan sasaran dapat dicapai atau sesuai dengan rencana yang dirumuskan diawal. Hal ini terjadi karena dilakukan

pengukuran apakah kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan target atau tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran dilakukan diakhir pendidikan, pelatihan, ataupun kegiatan lainnya. Penilaian tersebut menjadi bahan masukan untuk pelaksanaan *training* atau pelatihan selanjutnya. Langkah ini dilakukan dengan harapan agar kualitas pelatihan selanjutnya lebih baik dengan pelatihan sebelumnya.

Catatan dalam evaluasi formatif; **Pertama**, evaluasi biaya yang dikeluarkan dengan target yang dicapai masih menjadi isu yang kurang diperhatikan. Prinsip ekonomis ini belum menjadi *mindset* atau budaya dalam lembaga birokrasi di Indonesia. Evaluasi biaya dan target yang dicapai sebenarnya dapat mendorong kreativitas aparatur sipil negara, dapat melaksanakan kebijakan secara baik dengan keterbatasan anggaran. **Kedua**, metode pelatihan yang ada belum mencakup bagaimana membangun mentalitas yang kuat, padahal dalam melakukan pelayanan publik akan ditemui berbagai tipe masyarakat dengan karakter yang berbeda-beda. Mentalitas sulit dibentuk dengan hanya kegiatan pelatihan saja, perlu dirumuskan langkah baru seperti membudayakan olahraga dalam membangun mentalitas ASN.

### 3. Evaluasi Sumatif

Evaluasi sumatif dilakukan untuk menilai apakah program telah membawa dampak yang diinginkan terhadap individu, dan lembaga. Menilai apakah dampak tersebut berkaitan dengan intervensi program. Mengeksplorasi apakah ada akibat yang tidak diperkirakan baik yang positif maupun yang negative. Mengkaji bagaimana program mempengaruhi kelompok sasaran, dan apakah perbaikan kondisi kelompok sasaran betul disebabkan oleh adanya program tersebut ataukah karena faktor lain.

Penilaian kinerja dan kemampuan ASN pemerintahan Provinsi Banten dalam melayani menjadi basis evaluasi sumatif. Apakah kebijakan yang diambil telah mampu meningkatkan kinerja dan meningkatkan kemampuan ASN dilingkungan kerjanya. Faktor lain penempatan, perpindahan atau kenaikan jenjang ASN pemerintahan Provinsi Banten yang terlibat langsung dalam pelayanan publik.

Kemampuan komunikasi, *passion* dalam melayani menjadi kriteria penting dalam pelayanan publik dan menjadi faktor penting untuk sebagai indikator kemampuan.

Dalam meningkatkan kinerja, penegakan kedisiplinan ASN pemerintahan Provinsi Banten terhadap kode etik diperketat, dengan menggunakan aplikasi E-kinerja. Aplikasi ini bertujuan agar ASN konsisten terhadap perencanaan program kerja yang telah dicanangkan sejak awal. Aplikasi E-kinerja diterapkan untuk mengetahui rekam jejak kemampuan kinerja pada setiap ASN. Penilaian kinerja ASN menggunakan teknologi digital sebuah langkah yang positif, dimana *profiling* kinerja ASN pemerintahan Provinsi Banten terekam secara baik. Pemberian *reward* dan *punishment* akan lebih mudah dilakukan walaupun terjadi pergantian struktur kepemimpinan ataupun perpindahan bagian.

Penilaian kinerja dan kemampuan ASN dipemerintahan Provinsi Banten dilakukan dengan memperhatikan usur kehati-hati dan dilakukan dengan parameter yang jelas dan dilakukan secara ketat, Artinya penilaian kinerja dilakukan dengan intensitas yang rutin serta tidak memberikan kelonggaran standarisasi yang telah ditetapkan. Kriteria kinerja dengan ukuran standar kualitas pelayanan publik dipakai sebagai alat ukur. ASN yang nilai melakukan pelayanan publik dengan komunikasi, *passion*, dan mempermudah masyarakat mengakses layanan mendapatkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja inilah yang menjadi basis dan dasar promosi atau kenaikan jenjang karir atau kepangkatan.

Menjadi catatan dalam evaluasi sumatif adalah kurangnya fasilitas pelayanan komplain masyarakat yang disediakan disetiap sudut pelayanan publik pemerintahan Provinsi Banten, sehingga keterlibatan masyarakat dalam memberikan penilaian masih dirasa minim. Pemerintahan Provinsi Banten perlu membuat terobosan kebijakan sehingga masyarakat dengan mudah memberikan penilaian terhadap kinerja dan kemampuan ASN dalam melakukan pelayanan publik.

Catatan lainnya adalah penempatan ASN yang tidak sesuai dengan tuntutan kerja atau kompetensi yang dibutuhkan. Pelayanan publik membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik sehingga informasi yang disampaikan jelas.

Permasalahan penempatan ASN di pemerintahan Provinsi Banten sangat terkait dengan mekanisme perekrutan yang kurang mempertimbangkan aspek kebutuhan.

#### **D. Kesimpulan**

Dari kajian evaluasi proses, evaluasi formatif, dan evaluasi sumatif yang telah dilakukan. Dapat disimpulkan bahwa pemerintahan Provinsi Banten memiliki komitmen yang cukup kuat dalam meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara, sebagai bagian dari peningkatan kualitas pelayanan publik. Akan tetapi, masih ada beberapa hal yang perlu diperbaiki terkait dengan kerlibatan masyarakat dalam perumusan kebijakan, rekrutmen ASN baru ataupun hal lainnya. Komitmen perbaikan tergambar dengan intensitas dan kualitas pelatihan yang dilakukan, kontrol kerja sebagai upaya mewujudkan kedisiplinan kerja serta menumbuhkan ketauladanan kinerja atasan terhadap bawahan. Dengan semakin baiknya kualitas ASN yang dimiliki akan dengan sendirinya kualitas pelayanan publik akan meningkat secara signifikan.

Oleh karenanya tidak mengejutkan ketika pada tahun 2018, Ombudsman RI memberikan nilai kepatuhan 80,74 dari 50 produk layanan administrasi di Propinsi Banten. Artinya pelayanan publik pemerintahan Provinsi Banten dinilai layak untuk masuk ke zona hijau, sejajar dengan Provinsi Jawa Barat maupun DKI Jakarta. Penilaian Ombudsman atas pelayanan publik daerah menggunakan mekanisme 3 (tiga) rentang nilai, dimana tertinggi zona hijau diperoleh dari rentang nilai 80,01-100,00, zona kuning dari rentang nilai 50,01-80,00 dan zona merah diperoleh dari rentang nilai 0,00-50,00.

Setidaknya ada 9 variabel yang harus dimiliki agar bisa masuk zona hijau meliputi; 1) standar pelayanan yang terdiri atas persyaratan yang mudah, sistem mekanisme dan prosedur sederhana, produk pelayanan jelas, jangka waktu penyelesaian cepat dan tarif atau biaya terjangkau, 2) tersedianya maklumat pelayanan, 3) tersedianya sistem informasi pelayanan publik, 4) sarana dan prasarana fasilitas yang memadai, 5) pelayanan khusus yakni tersedianya sarana dan pelayanan khusus bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus, 6) pengelolaan pengaduan yakni tersedianya sarana pengaduan, informasi prosedur dan tatacara

penyampaian pengaduan dan tersedianya pejabat/petugas pengelola pengaduan, 7) penilaian kinerja yakni tersedianya sarana pengukuran kepuasan pelanggan, serta dua variabel tambahan yakni 8) tersedianya visi, misi dan motto pelayanan dan 9) atribut yakni tersedianya petugas penyelenggaraan menggunakan ID card. Sample unit pelayanan yang dinilai di Pemprov Banten diantaranya Perizinan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, RSUD Banten untuk pelayanan kesehatan dan Badan Pendapatan Daerah untuk pelayanan pajak.

#### **E. Saran**

Pemerintahan Provinsi Banten tidak boleh berpuas diri dengan hasil penilaian kepatuhan pelayanan publik 2018 yang dilakukan oleh Ombudsman RI, sebab standarisasi pelayanan publik yang digunakan Ombudsman masih jauh dari standarisasi ideal pelayanan publik. Secara teoritis pelayanan publik berkembang sangat dimanis dengan menitik tekankan pada kecepatan, efisiensi dan kepuasan masyarakat.

Keterlibatan peran masyarakat dalam peningkatan kualitas ASN dan pelayanan publik pemerintahan Provinsi Banten perlu ditingkatkan. Apa yang dirasakan dan dibutuhkan masyarakat harus menjadi basis pelayanan publik dan peningkatan kualitas ASN. Saran, masukan dan komplain dari masyarakat terkait dengan kualitas ASN dan pelayanan publik pemerintahan Provinsi banten harus mendapatkan perhatian serius, sehingga perlu difasilitasi agar masyarakat dapat dengan mudah menyampaikan keluhan kesah dan harapannya.

Survey kepuasan masyarakat berbasis aplikasi atas kemampuan ASN dalam memberikan pelayanan publik dan penilai masyarakat secara keseluruhan atas pelayanan publik pemerintahan Provinsi Banten menjadi kebijakan yang bisa diambil untuk melibatkan masyarakat secara aktif, sehingga pemerintahan Provinsi Banten mendapatkan input nyata kebutuhan dan keinginan masyarakat.

Untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, diperlukan upaya peningkatan kelembagaan, ketatalaksanaan, serta kualitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Peningkatan kualitas ASN sebagai motor penyelenggara negara perlu didorong agar

mampu memberikan pelayanan publik secara optimal. Kualitas ASN dalam sebuah pemerintahan sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Pengetahuan, keahlian, pengalaman, pendidikan, pelatihan, target, pencapaian, dan disiplin.

Pelayanan publik merupakan salah satu indikator keberhasilan kinerja pemerintahan, indikator reformasi birokrasi, cermin dari kualitas, kemampuan, integritas, mentalitas dari aparatur sipil negara. Pelayanan publik tidak dapat dilakukan dengan kualitas ASN yang rendah, tidak memadai dari sisi pengetahuan bagaimana melayani yang baik, tidak memadai dari sisi kemampuan komunikasi, tidak memadai dari aspek kejujuran dan kesopanan. Dibutuhkan kebijakan yang tepat, efisien dan efektif dalam meningkatkan kualitas ASN dalam memberikan pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin, Beni Ahmad Saebani. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia
- Hardiansyah .2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Joko Widodo, 2008, *Analisis Kebijakan Publik*, Jakarta: Bayumedia
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Riant Nugroho, 2009, *Public Policy*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Saebeni, Beni Ahmad. 2008. *Metode Penelitian*. Bandung: Pustaka Media.
- Samodra Wibawa, 2008, *Evaluasi Kebijakan Publik*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- William N. Dunn, 2003, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Winarno, Budi, 2008. *Kebijakan Publik: Teori dan Proses*, Jakarta: PT Buku KitaOmbudsman.go.id