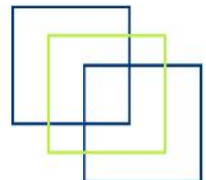




MANAJEMEN DAN ETIKA PELAYANAN PUBLIK



Dr. M. Zahari, MS., SE., M.Si.
Hamdiah, S.H., M.H.
Dr. Endang Fatmawati, M.Si., M.A.
Dr. Diauddin, S.Ag., MM., M.Pd.



MANAJEMEN DAN ETIKA PELAYANAN PUBLIK

MANAJEMEN DAN ETIKA PELAYANAN PUBLIK

Dr. M. Zahari, MS., SE., M.Si.

Hamdiyah, S.H., M.H.

Dr. Endang Fatmawati, M.Si., M.A.

Dr. Diauddin, S.Ag., MM., M.Pd.



MANAJEMEN DAN ETIKA PELAYANAN PUBLIK

Penulis:

Dr. M. Zahari, MS., SE., M.Si.

Hamdiyah, S.H., M.H.

Dr. Endang Fatmawati, M.Si., M.A.

Dr. Diauddin, S.Ag., MM., M.Pd.

Editor:

Dr. Yublina Kasse., M.Pd. K.

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Juli 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151

Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org

E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2024 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia

All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025

; 14,8 x 21 cm

ISBN

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang

Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala, Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat, kasih sayang, dan karunia-Nya, buku berjudul *"Manajemen dan Etika Pelayanan Publik"* dapat diselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini merupakan buah dari proses panjang diskusi, penelitian, refleksi, serta kerja sama akademik lintas latar belakang keilmuan.

Pelayanan publik adalah tema yang senantiasa aktual, karena menyentuh aspek paling mendasar dalam hubungan antara negara dengan masyarakat. Manajemen pelayanan publik yang baik tidak hanya ditentukan oleh sistem dan kebijakan, tetapi juga oleh nilai-nilai etika yang melandasi praktik penyelenggaraannya. Oleh sebab itu, kami memandang penting untuk menghadirkan sebuah karya yang mengintegrasikan perspektif manajerial sekaligus etis dalam satu bingkai pemikiran yang komprehensif.

Buku ini lahir dari kontribusi empat penulis yang memiliki latar belakang keilmuan serta pengalaman yang berbeda. Perbedaan ini justru menjadi kekuatan tersendiri, karena memberikan keluasan wawasan dalam memandang persoalan pelayanan publik dari berbagai sudut pandang. Kami bersepakat bahwa pelayanan publik bukan sekadar urusan administratif, melainkan juga praktik moral dan sosial yang berakar pada nilai-nilai universal, seperti keadilan, tanggung jawab, kejujuran, integritas, dan penghormatan terhadap martabat manusia.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan buku ini tidak lepas dari dukungan, inspirasi, dan bantuan

banyak pihak. Oleh karena itu, dengan penuh hormat kami mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu, namun kontribusinya sangat berarti dalam penyelesaian buku ini.

Akhirnya, kami berharap semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, baik praktisi birokrasi, akademisi, mahasiswa, maupun masyarakat umum yang memiliki kepedulian terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Semoga karya sederhana ini menjadi bagian dari ikhtiar bersama dalam mewujudkan pelayanan publik yang adil, transparan, dan bermartabat.

September 2025, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	III
BAB I PENGANTAR	1
BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN PELAYANAN PUBLIK	7
A. Pengertian Manajemen	7
B. Unsur-unsur Manajemen	9
C. Fungsi Manajemen	14
D. Pengertian Pelayanan Publik	19
E. Tujuan Pelayanan Publik	24
F. Landasan Hukum Pelayanan Publik di Indonesia	28
BAB III MANAJEMEN PELAYANAN PUBLIK	34
A. Pengertian Manajemen Pelayanan Publik	34
B. Prinsip-Prinsip Manajemen Pelayanan Publik	38
C. Jenis Pelayanan Publik	42
D. Standar Manajemen Pelayanan Publik	45
E. Inovasi dan Modernisasi Pelayanan Publik	48
BAB IV ETIKA DAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK	53
A. Etika dalam Pelayanan Publik	53
B. Ciri-ciri Pelayanan Publik Yang Baik	57
C. Profesionalisme Aparatur Pelayanan Publik	62
D. Kepuasan Masyarakat sebagai Tolak Ukur Pelayanan	67

E. Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Pelayanan Publik	71
 BAB V TANTANGAN DAN STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK	 76
A. Tantangan Pelayanan Publik di Era Globalisasi	76
B. Peran Teknologi Informasi dalam Pelayanan Publik	80
C. Pemberdayaan SDM Pelayanan Publik	84
D. Strategi Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan	89
E. Rekomendasi Kebijakan untuk Pelayanan Publik yang Berintegritas	94
 DAFTAR PUSTAKA	 99

BAB I

PENGANTAR

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 pasal 1 tentang pelayanan publik bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pada pasal 2 yaitu Undang-undang tentang pelayanan publik dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik.¹

Pemahaman makna publik dalam pelayanan publik perlu dipahami, baik dalam perkembangan historis atau latar belakang munculnya dan aplikasinya di dalam manajemen publik. Dalam perkembangan ilmu administrasi publik, konsep "*publik*" bermakna luas daripada hanya "*government*" (pemerintah saja), seperti keluarga, rukun tetangga, organisasi non- pemerintah, asosiasi, pers dan bahkan organisasi sektor swasta. Sebagai akibatnya konsep publik yang luas ini, nilai-nilai keadilan, kewarganegaraan (*citizenship*), etika, patriotisme dan *reponsiveness* menjadi kajian penting disamping nilai-nilai efisiensi dan efektivitas.²

Dalam kamus Bahasa Indonesia, pelayanan publik dirumuskan sebagai berikut:

¹Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 pasal 1 dan 2 tentang pelayanan publik

²Achmad Nurmadi, *Manajemen Pelayanan Publik*, (Yogyakarta: Sinergi Visi Utama, 2010), h. 1.

1. Pelayanan adalah perihal atau cara melayani.
2. Pelayanan adalah kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang dan jasa.
3. Pelayanan medis merupakan pelayanan yang diterima seseorang dalam hubungannya dengan pencegahan, diagnosa dan pengobatan suatu gangguan kesehatan tertentu.
4. Publik berarti orang banyak (umum).³

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sebagaimana telah dikemukakan terdahulu bahwa pemerintahan pada hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Karenanya Birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan yang baik dan profesional.⁴

Menurut Moenir, pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem, prosedur dan metode tertentu dalam usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya. Tujuan pelayanan publik adalah mempersiapkan pelayanan publik tersebut yang dikehendaki atau dibutuhkan oleh publik, dan bagaimana menyatakan dengan tepat kepada publik mengenai pilihannya dan cara mengaksesnya yang direncanakan dan disediakan oleh pemerintah.⁵

³Muhammad, *Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1990), h. 39.

⁴Muhammad, *Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahasa ...*, h. 40.

⁵Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 13.

Sejauh ini pelayanan publik sudah menjadi hal yang penting di perusahaan ataupun lembaga pendidikan. Pelayanan yang diberikan kepada publik harus sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah. Adanya standar pelayanan publik bertujuan untuk mendapatkan kualitas pelayanan bagi semua perusahaan atau lembaga pendidikan.

Sementara itu, menurut Moenir bahwa dimata masyarakat, kualitas pelayanan meliputi ukuran-ukuran sebagai berikut:

- a. *Reability*, yaitu kemampuan untuk memproduksi jasa sesuai yang diinginkan secara tepat.
- b. *Assurance*, yaitu pengetahuan dan kemampuannya untuk meyakinkan.
- c. *Empathy*, yaitu tingkat perhatian dan atensi individual yang diberikan kepada pelanggan.
- d. *Responsiviness*, yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan memberikan pelayanan yang tepat.
- e. *Tangibel*, yaitu penyediaan fasilitas fisik dan kelengkapan serta penampilan pribadi.⁶

Pendapat lain yang senada mengenai dimensi atau ukuran kualitas pelayanan dikemukakan oleh Fandy Tjiptono yaitu:

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiviness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

⁶Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia ...*, h. 33

4. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.
5. Empati (*empathy*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.⁷

Dari beberapa pendapat diatas peneliti menyimpulkan bahwa kualitas pelayanan harus ada berbagai unsur-unsur yakni bukti langsung, keandalan, daya tangkap, jaminan dan empati sebagai tolak ukur antara kenyataan dan harapan pelanggan atas pelayanan yang mereka terima atau peroleh. Dalam melakukan pelayanan publik pastinya terdapat suatu kondisi dimana kualitas pelayanan dirasa masih kurang. Masih banyak keluhan yang disampaikan masyarakat kepada penyelenggara pelayanan publik.

Menurut Abdul Mahsyar dilihat dari sisi pola penyelenggaraannya, pelayanan publik di Indonesia memiliki berbagai kondisi yang ada dilapangan, antara lain:

1. Kurang *responsive*, hal ini terjadi pada hampir semua tingkat unsur pelayanan publik, mulai pada tingkatan petugas pelayanan (*front line*) sampai dengan tingkatan penanggung jawab instansi. Tanggapan terhadap berbagai keluhan, aspirasi, maupun harapan masyarakat seringkali lambat atau bahkan tidak dihiraukan sama sekali.
2. Kurang *informatif*, informasi yang disampaikan kepada masyarakat cenderung lambat atau bahkan tidak diterima oleh masyarakat.

⁷Fandy Tjiptono, *Administrasi dan Pelayanan Publik*, (Jakarta: Nimas Multima, 1997), h. 14.

3. Kurang *accessible*, unit pelaksana pelayanan publik terletak sangat jauh dari jangkauan masyarakat, sehingga mempersulit mereka yang memerlukan pelayanan publik tersebut.
4. Kurang *koordinasi*, setiap unit pelayanan yang berhubungan satu dengan lainnya belum saling berkoordinasi. Dampaknya, sering terjadi tumpang tindih ataupun pertentangan kebijakan antara satu instansi pelayanan dengan instansi lain yang terkait.
5. Birokrasi yang berbelit-belit, pelayanan (khususnya pelayanan perijinan) pada umumnya dilakukan melalui proses yang terdiri dari berbagai berbagai tingkatan, sehingga menyebabkan penyelesaian pelayanan yang terlalu lama.
6. Kurang mau mendengar keluhan/saran/aspirasi masyarakat, sehingga pelayanan publik dilaksanakan semau sendiri dan sekedarnya, tanpa ada perbaikan dari waktu ke waktu.
7. Inefisiensi, berbagai persyaratan yang diperlukan (khususnya dalam pelayanan perijinan) seringkali tidak ada hubungannya dengan pelayanan yang diberikan.⁸

Berkaitan dengan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan pelayanan publik, maka diperlukan suatu aktivitas manajemen yang mampu mengubah rencana menjadi kenyataan. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan manajemen pelayanan publik adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh birokrasi/lembaga publik untuk memenuhi kebutuhan warga penggunanya.

⁸Abdul Mahsyar, *Jurnal Masalah Pelayanan Publik Di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik*, (Makassar, 2011), h. 85.

Dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum, Tujuan pelayanan publik adalah menyediakan pelayanan yang terbaik bagi publik atau masyarakat. Pelayanan yang terbaik adalah pelayanan yang memenuhi apa yang dijanjikan atau apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat. Pelayanan terbaik akan membawa implikasi terhadap kepuasan publik atas pelayanan yang diterima. Pelayanan yang terbaik dapat menimbulkan kepercayaan masyarakat yang menjadi dasar atas citra lembaga.

BAB II

KONSEP DASAR MANAJEMEN DAN PELAYANAN PUBLIK

A. Pengertian Manajemen

Untuk mengetahui definisi manajemen pelayanan harus mengerti pengertiannya terlebih dahulu dari kata perkata. Oleh karena itu akan diuraikan terlebih dahulu tentang manajemen dan juga manajemen pelayanan. Seperti yang sudah di uraikan pada bab satu bahwa dalam kamus besar bahasa Indonesia kata manajemen berarti pengelolaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran dan pemimpin bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.⁹ Ada juga beberapa definisi manajemen sebagai berikut dalam buku Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, menjelaskan bahwa manajemen adalah manajemen, pengurusan, kepemimpinan, ketatalaksanaan dan kepengurusan, pengelolaan dan sebagainya. Kata manajemen berasal dari kata “manage” atau “manus” yang berarti, memimpin, menangani, mengatur atau membimbing.¹⁰

Sedang secara istilah ada beberapa pengertian. Dalam penelitian ini akan penulis sampaikan beberapa pengertian manajemen yang diungkapkan oleh para tokoh dan ahli dalam bidang manajemen. Adapun pengertian manajemen

⁹Meity Taqdir Qadratilah, *Kamus Bahasa Indonesia Untuk Pelajar*, (Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2011), h. 296.

¹⁰Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, Konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Raja Grafindo Rosada, 1998), h. 3.

menurut para ahli bidang manajemen diantaranya adalah sebagai berikut:

1. George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagaimana dikutip oleh Rusadi Ruslan yaitu manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹¹
2. Sukarno mendefenisikan bahwa manajemen ialah proses dari memimpin, membimbing dan memberikan fasilitas dari usaha orang-orang yang terorganisir formal guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian dipaparkan juga tentang manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan.¹²
3. Menurut Munir dan Wahyu Ilaihi. Ada tiga dimensi penting yang terdapat dari pengertian manajemen, yaitu *pertama*, manajemen terjadi karena kegiatan yang dilakukan oleh seorang pengelola, *kedua*, kegiatan dilakukan secara bersama-sama melalui orang lain untuk mencapai tujuan dan *ketiga*, manajemen itu dilaksanakan

¹¹Rosady Ruslan, *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi, Konsep dan Aplikasi...*, h. 1.

¹²Soekarno, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Miswar, 1986), h. 4.

dalam organisasi sehingga tujuan yang ingin dicapai adalah tujuan organisasi.¹³

4. Menurut Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁴

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai sasaran dan tujuan dengan menjalankan setiap fungsi sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan dan bisa disebut juga sistem kerjasama yang melibatkan orang lain agar tercapai tujuan bersama.

B. Unsur-unsur Manajemen

Manajemen yang baik merupakan kunci utama bagi setiap organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan manajemen, semua sumber daya yang tersedia dapat diatur, diarahkan, dan digunakan secara efektif dan efisien. Manajemen tidak hanya menyangkut aktivitas pengaturan pekerjaan, tetapi juga merupakan seni dalam memadukan sumber daya agar menghasilkan sesuatu yang bernilai. Melalui proses manajemen, daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektivitas) unsur-unsur organisasi dapat ditingkatkan sehingga mampu memberikan manfaat bagi lembaga, pegawai, maupun masyarakat luas.

Dalam praktiknya, unsur-unsur manajemen yang sering dirujuk adalah 6M: man (manusia), money (uang),

¹³M Munir dan Wahyu Illahi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), h. 11.

¹⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), h. 2.

materials (bahan), machines (mesin), methods (metode), dan market (pasar). Keenam unsur ini saling terkait, saling melengkapi, dan harus dikelola secara harmonis agar tujuan organisasi dapat terwujud.¹⁵

1. Man (Manusia atau Tenaga Kerja)

Unsur manusia menempati posisi paling sentral dalam manajemen. Tidak ada organisasi yang bisa berjalan tanpa adanya manusia sebagai penggerak utama. Manusia dalam konteks manajemen tidak hanya dipandang sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai aset organisasi yang memiliki ide, keterampilan, motivasi, dan kreativitas.

Pengelolaan unsur manusia meliputi rekrutmen, pelatihan, penempatan, motivasi, serta pengembangan karier. Seorang manajer dituntut mampu memahami potensi pegawai, menempatkan mereka pada posisi yang tepat, serta memberikan lingkungan kerja yang kondusif. Motivasi juga memegang peran penting; pegawai yang termotivasi akan bekerja dengan penuh semangat dan loyalitas.

Selain itu, dalam era modern, manusia tidak lagi hanya dianggap sebagai faktor produksi, tetapi juga sebagai mitra strategis. Konsep manajemen sumber daya manusia (MSDM) menekankan bahwa keberhasilan lembaga sangat ditentukan oleh kualitas dan integritas SDM yang dimilikinya.

2. Money (Uang atau Pembiayaan)

Uang merupakan unsur vital dalam manajemen karena hampir semua kegiatan organisasi memerlukan biaya. Tanpa adanya dana yang memadai, organisasi tidak dapat menjalankan operasionalnya dengan lancar. Uang berfungsi

¹⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia ...*, h. 1.

sebagai alat ukur, penggerak, sekaligus pengendali dalam aktivitas manajerial.

Dalam praktiknya, pengelolaan uang mencakup perencanaan anggaran, penggunaan dana secara efisien, serta pengawasan terhadap aliran keuangan. Setiap keputusan manajerial harus mempertimbangkan aspek pembiayaan. Misalnya, dalam merencanakan program kerja, manajer harus memastikan ketersediaan anggaran agar program tersebut realistis untuk dijalankan.

Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan juga sangat penting. Penggunaan dana yang tepat sasaran tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi, tetapi juga membangun kepercayaan masyarakat dan pemangku kepentingan.

3. Materials (Bahan-Bahan atau Perlengkapan)

Unsur berikutnya adalah material atau bahan. Material merupakan input yang akan diproses menjadi output yang berguna bagi organisasi maupun masyarakat. Tanpa material, tenaga kerja tidak dapat menghasilkan sesuatu yang nyata.

Pengelolaan material mencakup perencanaan kebutuhan, pengadaan, penyimpanan, hingga distribusi. Ketersediaan bahan yang tepat waktu, jumlah yang cukup, dan kualitas yang baik akan mendukung kelancaran proses produksi atau pelayanan.

Sebagai contoh, dalam lembaga pendidikan, bahan ajar, buku, atau media pembelajaran termasuk dalam kategori material. Sementara di lembaga pelayanan publik, dokumen administrasi, formulir, atau peralatan kantor juga merupakan material yang harus tersedia agar pelayanan berjalan efektif.

Keterlambatan atau kekurangan material seringkali menjadi penghambat, sehingga manajemen logistik menjadi salah satu aspek penting dalam keberhasilan organisasi.

4. Machines (Mesin atau Alat)

Mesin atau alat merupakan sarana pelengkap yang membantu mempercepat dan mempermudah proses kerja. Dalam era modern, mesin tidak hanya berupa peralatan fisik, tetapi juga mencakup teknologi informasi seperti komputer, perangkat lunak, dan jaringan komunikasi.

Penggunaan mesin yang tepat dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, serta mempercepat pelayanan. Misalnya, penerapan mesin pencetak kartu identitas otomatis dalam pelayanan publik mampu memangkas waktu pelayanan secara signifikan. Demikian pula penggunaan software akuntansi atau sistem informasi manajemen mempermudah proses pencatatan dan pelaporan keuangan.

Namun, mesin hanya berfungsi optimal jika dioperasikan oleh manusia yang kompeten. Oleh karena itu, pelatihan penggunaan mesin dan pemeliharaan rutin menjadi bagian penting dari manajemen peralatan.

5. Methods (Metode, Cara, atau Sistem Kerja)

Metode merupakan cara atau sistem kerja yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan metode yang tepat, pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif, efisien, dan terarah. Metode tidak hanya menyangkut prosedur teknis, tetapi juga melibatkan prinsip manajerial seperti perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi.

Pemilihan metode yang baik harus mempertimbangkan tujuan, sumber daya yang tersedia, serta

kondisi lingkungan. Misalnya, dalam pelayanan publik, penerapan metode antrian elektronik (e-queue) terbukti mampu mengurangi waktu tunggu masyarakat sekaligus meningkatkan kepuasan pengguna layanan.

Metode juga mencerminkan budaya kerja organisasi. Lembaga dengan metode kerja yang sistematis, jelas, dan transparan akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan masyarakat dibandingkan lembaga dengan metode kerja yang berbelit-belit.

6. Market (Pasar)

Pasar menjadi unsur terakhir yang tidak kalah penting. Pasar berfungsi sebagai wadah untuk memasarkan hasil produksi atau pelayanan dari suatu lembaga. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh proses internal, tetapi juga oleh sejauh mana produk atau layanan yang dihasilkan dapat diterima oleh masyarakat.

Dalam konteks ini, pasar tidak selalu identik dengan kegiatan ekonomi. Pasar juga dapat dipahami sebagai penerima manfaat (beneficiaries) dari layanan suatu organisasi. Bagi lembaga pemerintah, masyarakatlah yang menjadi “pasar” utama dari pelayanan publik.

Pengelolaan pasar meliputi analisis kebutuhan, strategi pemasaran, serta evaluasi kepuasan pengguna layanan. Organisasi yang mampu memahami kebutuhan pasar dengan baik akan lebih mudah menyusun program kerja yang relevan dan bermanfaat.

Keenam unsur manajemen ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Manusia membutuhkan uang, material, mesin, metode, dan pasar untuk dapat bekerja secara optimal. Demikian pula uang tidak akan bermanfaat tanpa adanya manusia yang mengelolanya. Mesin tidak dapat berfungsi

tanpa material, dan pasar tidak akan terbentuk tanpa produk yang dihasilkan.

Oleh karena itu, manajer harus mampu mengintegrasikan seluruh unsur tersebut secara seimbang. Kelemahan dalam satu unsur akan berpengaruh pada keseluruhan sistem. Misalnya, ketersediaan mesin canggih tidak akan efektif jika tenaga kerja tidak terampil mengoperasikannya, atau dana melimpah tidak akan bermanfaat jika metode kerja yang digunakan tidak tepat.

Manajemen yang baik tidak hanya soal mengatur pekerjaan, tetapi bagaimana memadukan unsur-unsur 6M (man, money, materials, machines, methods, dan market) menjadi satu kesatuan yang harmonis. Dengan pengelolaan yang tepat, organisasi dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, memberikan manfaat bagi pegawai, lembaga, maupun masyarakat.

Keenam unsur tersebut ibarat roda yang harus berputar secara seimbang. Jika salah satunya terganggu, maka perjalanan organisasi menuju tujuan akan tersendat. Oleh karena itu, manajer dituntut memiliki kemampuan strategis, analitis, dan kepemimpinan yang kuat agar semua unsur dapat dikelola secara optimal.

C. Fungsi Manajemen

Manajemen pada hakikatnya adalah suatu proses yang terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu melalui penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam literatur klasik maupun modern, para ahli manajemen pada umumnya sepakat bahwa terdapat empat fungsi utama dalam manajemen, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating/leading), dan pengawasan (controlling). Fungsi-

fungsi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berhubungan dan membentuk suatu siklus yang berkesinambungan dalam proses manajerial.

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan fungsi pertama dalam manajemen, karena segala aktivitas organisasi harus berangkat dari adanya perencanaan yang matang. Perencanaan diartikan sebagai proses penentuan tujuan yang hendak dicapai serta strategi dan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk mewujudkan tujuan tersebut. Dengan adanya perencanaan, organisasi memiliki arah yang jelas dan dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan perubahan lingkungan yang memengaruhi pencapaian tujuan.

Dalam praktiknya, perencanaan meliputi penyusunan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, hingga penetapan indikator keberhasilan. George R. Terry menegaskan bahwa perencanaan adalah “selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation of proposed activities believed necessary to achieve desired results.”¹⁶ Artinya, perencanaan membutuhkan analisis fakta, perkiraan kondisi masa depan, serta perumusan kegiatan yang dinilai relevan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Perencanaan yang baik harus memenuhi prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time-bound). Dengan demikian, rencana bukan hanya bersifat normatif, tetapi juga operasional, terukur, dan realistis untuk dijalankan dalam kurun waktu tertentu.

¹⁶ George R. Terry, *Principles of Management*, (Homewood: Richard D. Irwin, 1960), hlm. 17.

2. Pengorganisasian (Organizing)

Setelah perencanaan disusun, langkah berikutnya adalah pengorganisasian. Fungsi ini bertujuan untuk mengatur dan mengelompokkan sumber daya agar dapat digunakan secara optimal dalam pelaksanaan rencana. Menurut Koontz dan O'Donnell, pengorganisasian adalah “the establishment of authority relationships with provision for coordination between them, both vertically and horizontally in the enterprise structure.”¹⁷ Dengan kata lain, pengorganisasian mencakup pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas, penetapan wewenang, serta mekanisme koordinasi antara berbagai unit atau individu.

Pengorganisasian yang baik dapat menciptakan kejelasan peran (role clarity) bagi setiap anggota organisasi sehingga meminimalisir terjadinya tumpang tindih pekerjaan maupun kekosongan tanggung jawab. Dalam konteks pelayanan publik, pengorganisasian sangat penting karena melibatkan banyak unit birokrasi yang harus saling bekerja sama dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, aspek koordinasi dan komunikasi menjadi elemen kunci dalam fungsi pengorganisasian.

3. Pengarahan (Actuating/Leading)

Fungsi ketiga dalam manajemen adalah pengarahan, yang sering juga disebut sebagai leading atau actuating. Pengarahan berarti proses memengaruhi, memotivasi, dan menggerakkan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Stephen P. Robbins, leading adalah “a process of influencing a

¹⁷ Harold Koontz & Cyril O'Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, (New York: McGraw-Hill, 1972), hlm. 107.

group toward the achievement of goals.”¹⁸ Seorang manajer atau pemimpin tidak hanya berperan dalam memberikan instruksi, tetapi juga harus mampu memberikan inspirasi, dorongan moral, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif.

Pengarahan juga berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan (leadership style). Pemimpin yang otoriter cenderung memberikan pengarahan dengan instruksi langsung, sementara pemimpin partisipatif lebih banyak melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks pelayanan publik, pengarahan yang efektif dapat meningkatkan motivasi pegawai, memperkuat budaya kerja, dan menumbuhkan komitmen terhadap prinsip integritas dan profesionalisme.

Selain itu, fungsi pengarahan mencakup proses komunikasi. Komunikasi yang efektif antara pimpinan dan bawahan, maupun antaranggota tim, merupakan syarat mutlak dalam menjalankan pengarahan. Tanpa komunikasi yang jelas, pengarahan dapat menimbulkan ambiguitas, kebingungan, bahkan konflik dalam organisasi.

4. Pengawasan (Controlling)

Fungsi terakhir dalam manajemen adalah pengawasan atau controlling. Fungsi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Harold Koontz mendefinisikan pengawasan sebagai “the measurement and correction of performance in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are

¹⁸ Stephen P. Robbins & Mary Coulter, *Management*, 13th Edition, (Boston: Pearson, 2016), hlm. 42.

being accomplished.”¹⁹ Artinya, pengawasan mencakup pengukuran kinerja, evaluasi hasil, serta tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan.

Pengawasan dilakukan melalui beberapa tahapan: penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, perbandingan dengan standar, dan pengambilan tindakan korektif. Dalam pelayanan publik, pengawasan menjadi instrumen penting untuk memastikan transparansi, akuntabilitas, serta kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Pengawasan dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh unit atau lembaga yang berada dalam struktur organisasi, seperti inspektorat atau unit pengendalian internal. Sedangkan pengawasan eksternal dilakukan oleh lembaga independen, masyarakat, maupun media. Sinergi antara kedua bentuk pengawasan tersebut dapat memperkuat akuntabilitas organisasi.

Perlu dipahami bahwa keempat fungsi manajemen tersebut bukanlah proses yang linier, melainkan bersifat siklis dan saling berkaitan. Perencanaan memberikan arah, pengorganisasian menyediakan struktur, pengarahan menggerakkan orang, dan pengawasan menjamin agar semua berjalan sesuai rencana. Hasil dari pengawasan selanjutnya menjadi masukan (feedback) untuk menyusun perencanaan yang lebih baik di masa depan. Dengan demikian, fungsi manajemen membentuk suatu siklus perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) yang sangat relevan untuk diterapkan dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

¹⁹ Harold Koontz, *Management: A Global Perspective*, (New York: McGraw-Hill, 1984), hlm. 512.

D. Pengertian Pelayanan Publik

Sama halnya dengan definisi manajemen, definisi pelayanan juga sangat banyak. Definisi yang sangat simpel diberikan oleh Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby yang dikutip oleh Ratminto dan Atik sebagai berikut, pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Itu adalah definisi yang paling simpel.

Sedangkan definisi yang lebih rinci dikutip oleh Ratminto dan Atik yang diutarakan oleh Gronroos menyebutkan bahwa pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan.²⁰

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa ciri pokok pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat diraba) dan melibatkan upaya manusia (pegawai) atau peralatan lain yang disediakan oleh perusahaan penyelenggaraan pelayanan. Berdasarkan keterangan tentang pengertian manajemen dan pelayanan tersebut di atas, manajemen pelayanan dapat diartikan sebagai suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.²¹

²⁰Ratminto, dkk, *Manajemen Pelayanan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), h. 2.

²¹Ratminto, dkk, *Manajemen Pelayanan ...*, h. 5.

Untuk dapat menyelenggarakan manajemen pelayanan yang baik, ada prinsip-prinsip manajemen pelayanan yang dapat dipakai sebagai acuan.

Prinsip-prinsip tersebut yaitu:

1. Identifikasikan kebutuhan pegawai yang sesungguhnya.
2. Sediakan pelayanan yang sepadu.
3. Buat sistem dan mendukung pelayanan pegawai.
4. Usahakan agar semua orang atau pegawai bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan.
5. Layanilah keluhan yang dialami oleh siswa dan siswi
6. Terus berinovasi.
7. Pegawai adalah sama pentingnya dengan siswa/i.
8. Bersifat tegas tapi ramah dengan siswa/i.
9. Menjalinkan komunikasi dan interaksi khusus dengan siswa/i.
10. Selalu mengontrol kualitas.²²

Dalam pemahaman sehari-hari di Indonesia, istilah publik kerap dipadankan dengan kata umum atau negara. Misalnya, public transportation diterjemahkan sebagai transportasi umum, dan public administration dimaknai sebagai administrasi negara. Pemahaman ini menunjukkan adanya kecenderungan masyarakat Indonesia untuk mengasosiasikan kata publik dengan sesuatu yang bersifat kolektif, milik bersama, dan diatur oleh negara. Namun, secara historis dan etimologis, istilah ini memiliki makna yang jauh lebih kaya.

Secara etimologis, kata publik berasal dari bahasa Yunani *pubes* yang berarti kedewasaan, baik secara fisik, emosional, maupun intelektual. Dalam kajian sosiologi

²²Ratminto, dkk, *Manajemen Pelayanan ...*, h. 27.

maupun psikologi, istilah pubes sering kali dipadankan dengan puber, yaitu fase transisi kehidupan manusia dari orientasi pada kepentingan diri menuju kepedulian terhadap orang lain di luar dirinya. Dari sudut pandang ini, publik dipahami sebagai ruang sosial di mana individu belajar memikirkan, mempertimbangkan, dan bertindak untuk kepentingan bersama, bukan hanya untuk dirinya sendiri.

Lebih jauh, dalam bahasa Yunani, istilah publik juga kerap disejajarkan dengan kata komon, yang dalam bahasa Inggris dikenal sebagai common. Kata ini memiliki makna hubungan antarmanusia dalam ruang kolektif. Oleh sebab itu, publik sering dipandang sebagai wadah aktivitas manusia yang harus diatur melalui intervensi pemerintah, norma sosial, atau kesepakatan bersama. Dalam praktik administrasi modern, konsepsi ini kemudian dibedakan menjadi dua wilayah besar, yakni sektor publik dan sektor swasta. Sektor publik berhubungan dengan pengaturan kepentingan umum yang dikelola oleh negara, sedangkan sektor swasta lebih berorientasi pada kepentingan bisnis dan keuntungan.²³

Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa publik bukan hanya sekadar kumpulan orang, melainkan suatu konstruksi sosial yang mencerminkan hubungan timbal balik antara individu dengan lingkungannya. Publik adalah arena kehidupan bersama yang perlu diatur, dijaga, dan dilayani demi tercapainya kesejahteraan sosial.

Jika publik dipahami sebagai ruang interaksi sosial, maka pelayanan publik hadir sebagai instrumen untuk memastikan kebutuhan warga dapat terpenuhi secara adil, efektif, dan berkelanjutan. Pelayanan publik dapat diartikan

²³Ismail Nawawi, *Manajemen Publik Kajian Teori, Reformasi, Strategi dan Implementasi*, (Jakarta: Dwiputra Pustaka Jaya, 2010), h. 4.