

JURNAL

MIP MANAJEMEN PEMERINTAHAN

ISSN 2407-6236

Vol. 3, No. 1/Juni 2016

Andi Henry M.Nurdin dan Agung Manghayu
MENUJU MASYARAKAT MADANI:
DAMPAK DAN TANTANGAN DI INDONESIA

Alma'arif

QUO VADIS TRANSPORTASI PUBLIK DI IBUKOTA:
SEBUAH MASALAH, TANTANGAN DAN SOLUSI

Lalu Wildan

PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DPRD

Marja Sinurat dan Agung Manghayu
MANAJEMEN INOVASI PEMERINTAH DAERAH

Elvira Mulya Nalieu

STRATEGI MEDIA CENTER KREATIF
DALAM MENGOPTIMALKAN MANAJEMEN
PENGADUAN MASYARAKAT

DI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA
DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA

Jurnal MP

Vol. 3

No. 1

Hlm. 1 — 84

Jakarta, Juni 2016

ISSN 2407-6236



PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMERINTAHAN
FAKULTAS MANAJEMEN PEMERINTAHAN
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI

JURNAL AMIP MANAJEMEN PEMERINTAHAN

Vol. 3, No. 1/Juni 2016

DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi	iii
Daftar Isi	iv
Andi Heny M.Nurdin dan Agung Manghayu MENUJU MASYARAKAT MADANI:DAMPAK DAN TANTANGAN DI INDONESIA.....	1 – 12
Almarif <i>QUO VADIS</i> TRANSPORTASI PUBLIK DI IBUKOTA: SEBUAH MASALAH, TANTANGAN DAN SOLUSI.....	13 – 23
Lalu Wildan PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DPRD.....	25 – 45
Marja Sinurat dan Agung Manghayu MANAJEMEN INOVASI PEMERINTAH DAERAH	47 – 62
Elvira Mulya Nalien STRATEGI <i>MEDIA CENTER</i> KREATIF DALAM MENGOPTIMALKAN MANAJEMEN PENGADUAN MASYARAKAT DI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA	63 – 84

STRATEGI MEDIA CENTER KREATIF DALAM MENGOPTIMALKAN MANAJEMEN PENGADUAN MASYARAKAT DI KEMENTERIAN PENDAYAGUNAAN APARATUR NEGARA DAN REFORMASI BIROKRASI REPUBLIK INDONESIA

Elvira Mulya Nalien

Institut Pemerintahan Dalam Negeri

e-mail: elviranalien@gmail.com.

ABSTRAK

Tulisan dengan judul *Strategi Media Center Kreatif dalam Mengoptimalkan Manajemen Pengaduan Masyarakat di Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia* dilaksanakan untuk menjawab rumusan masalah yaitu untuk mengetahui serta memahami faktor pendukung dan penghambat internal maupun eksternal sehingga dapat dirumuskan suatu strategi melalui analisis SWOT yang dikonversi ke dalam Matriks SWOT dalam rangka mengoptimalkan manajemen pengaduan masyarakat di Kemen PAN dan RB. Tulisan ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dengan cara Wawancara Terstruktur, Observasi Moderat dan Studi Dokumentasi. Oleh sebab itu, instrument penelitian adalah Pedoman Wawancara, Pedoman Observasi dan Dokumentasi. Informan ditentukan dengan menggunakan teknik snowball sampling.

Hasil penulisan menunjukkan faktor pendukung internal manajemen pengaduan masyarakat di Kemen PAN dan RB lebih kepada kuatnya komitmen pimpinan untuk menuntaskan pengaduan masyarakat maksimal lima hari kerja, faktor pendukung eksternal lebih kepada kemitraan eksternal yang terjalin secara baik dan koordinatif. Sedangkan faktor penghambat internal lebih kepada belum ditetapkannya pejabat penghubung masing-masing unit kerja serta analisis pengaduan masyarakat dan faktor penghambat eksternal lebih kepada tingginya tingkat eror pada sistem aplikasi serta gangguan virus dan hacker. Upaya dalam bentuk strategi yang dapat dilakukan dalam mengatasi hambatan adalah Penuntasan pengaduan dalam lima hari kerja berbasis teknologi dan kasih sayang demi mewujudkan akuntabilitas, transparansi dan partisipasi masyarakat, melaksanakan Program *Capacity Building* bagi seluruh pengelola Media Center Kreatif yang bekerja sama dengan pihak kemitraan eksternal Kemen PAN dan RB, memperbaharui security system pada fasilitas dan aplikasi pengaduan dalam rangka percepatan penyelesaian pengaduan masyarakat dan meningkatkan ekspektasi masyarakat agar sadar diri untuk melakukan pelaporan pengaduan melalui penguatan media sosialisasi berskala nasional.

Kata kunci: Strategi, Manajemen Pengaduan Masyarakat, Faktor Internal dan Eksternal, Analisis SWOT.

PENDAHULUAN

Manajemen pengaduan masyarakat dielaborasi sebagai langkah peningkatan pelayanan publik, namun pada kenyataannya kondisi manajemen pengaduan masyarakat sendiri belum berjalan secara optimal. Fenomena tersebut dilatarbelakangi beberapa permasalahan internal dan eksternal. Sejatinya inti dari pengaduan adalah partisipasi masyarakat sedangkan pelayanan merupakan esensi dari pihak penyelenggara pengaduan. Akan tetapi partisipasi masyarakat pada kenyataannya tidak terealisasi dengan baik sehingga pencapaian pengaduan masyarakat yang efektif sulit terwujud. Permasalahan eksternal ini dimulai dari ketidaktahuan masyarakat bahwa pengaduan merupakan salah satu pelayanan publik atau justru tidak mengetahui bahwa mereka memiliki hak untuk mengadu selama materi pengaduan yang dilaporkan benar dan akurat. Hak memberikan pengaduan diakui negara pada Pasal 28E ayat (3) Undang-undang Dasar Tahun 1945 yaitu kemerdekaan berserikat dan berkumpul, mengeluarkan pikiran dengan lisan, tulisan dan sebagainya secara bebas dan bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Regulasi tersebut didukung Undang-Undang No. 9 Tahun 1998 tentang Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat di Muka Umum yaitu Pasal 1 ayat (1) di mana kemerdekaan menyampaikan pendapat adalah hak setiap warga negara untuk menyampaikan pikiran dengan lisan, tulisan dan sebagainya secara bebas dan bertanggung jawab sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

1 Lihat Pasal 28 E ayat (3) Undang-undang Dasar Tahun 1945

yang berlaku.² Dilanjutkan pada Pasal 2 ayat (1) yang menyebutkan bahwa setiap warga negara secara perseorangan atau kelompok bebas menyampaikan pendapat sebagai perwujudan hak dan tanggung jawab berdemokrasi dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hak yang dimaksud salah satunya berupa pengaduan kepada penyelenggara pengaduan sebagaimana yang telah diatur di dalam UU Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik Pasal 18 huruf (c) menegaskan bahwa masyarakat berhak mendapatkan tanggapan terhadap pengaduan yang diajukan.³ Ketidaktahuan tersebut yang selanjutnya melatarbelakangi masyarakat tidak mengetahui prosedur, media atau sarana pengaduan yang dapat digunakan serta ke instansi mana pengaduan dapat diajukan.

Permasalahan eksternal berikutnya ialah penafsiran kata "pengaduan" oleh masyarakat sebagai konotasi negatif yaitu hanya berupa keluhan belaka. Padahal Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang selanjutnya disebut Kemen PAN dan RB, dalam website resmi Aplikasi Pengaduan Kita (SIDUTA) telah jelas menyatakan bahwa kementerian tersebut menerima pengaduan berupa penerimaan informasi, apresiasi atau penghargaan terhadap seorang pegawai dan/atau suatu instansi, permintaan informasi yang akurat, pelayanan pertanyaan terhadap perihal yang ambigu, penerimaan saran atau usul dari masyarakat di samping juga menerima

2 Lihat Undang-Undang No. 9 Tahun 1998 tentang Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat di Muka Umum, Pasal 1 ayat (1) dan Pasal 2 ayat (1)

3 Lihat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

pengaduan yang berupa keluhan terkait kebijakan, program, kegiatan, dan standar pelayanan yang menjadi tugas, fungsi, dan kewenangan khususnya Kemen PAN dan RB sendiri.⁴

Selain permasalahan di atas, hal yang perlu mendapatkan perhatian serius adalah mind set masyarakat masih konvensional dengan sikapnya yang permissive, ketakutan dalam menyampaikan pengaduan serta memiliki pemikiran bahwa jika mengadu akan merugikan diri sendiri. Ditambah lagi kesadaran masyarakat yang rendah, sehingga kotak pengaduan atau sarana pengaduan lain yang telah disediakan justru tidak dimanfaatkan.⁵ Sebagian masyarakat menganggap pengaduan tidak berguna, karena tidak ada tindak lanjut terhadap pengaduan yang disampaikan.⁶

Kondisi real dari lingkungan eksternal tersebut tentunya menjadi perhatian besar bagi pihak penyelenggara pengelolaan pengaduan masyarakat yang dalam hal ini adalah Kemen PAN dan RB, khususnya Bagian Pengaduan dan Pelayanan Informasi. Di satu sisi jika manajemen pengaduan masyarakat baik, maka layanan pengaduan masyarakat akan baik pula sehingga masyarakat merasa aman dan nyaman untuk mengadu. Di sisi lain jika lingkungan eksternal mendukung

4 Telusuri lebih jauh melalui website <http://siduta.menpan.go.id/>.

5 Berkenaan dengan kotak pengaduan telah diatur dalam Surat Edaran MenPan Nomor 5 Tahun 2004 tentang Pembentukan Kotak Pos Pengaduan Masyarakat dan Tindak Lanjut Pengaduan Masyarakat

6 Lampiran Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi tentang Road Map Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional Nomor 3 Tahun 2015

maka manajemen pengaduan masyarakat akan semakin maksimal. Oleh sebab itu, manajemen pengaduan masyarakat Kemen PAN dan RB harus berlangsung secara komprehensif. Namun berdasarkan data awal, Kemen PAN dan RB masih menemui beberapa kendala utama sebagai faktor penghambat internal pada masing-masing fungsi dalam manajemen pengaduan masyarakat.

Dalam rangka mengoptimalkan pengelolaan pengaduan masyarakat, dibentuklah Media Center Kreatif di bawah Bagian Pengaduan dan Pelayanan Informasi pada awal tahun 2013 dan bertindak sebagai admin utama di lingkungan Kemen PAN dan RB. Adapun materi pengaduan masyarakat yang sering dilaporkan masyarakat diantaranya menyangkut penanganan pengangkatan Tenaga Honorer Kategori Satu dan Dua (K1 dan K2), mekanisme pendaftaran online pada perekrutan penerimaan CPNS Tahun 2014, konsultasi Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), ketidaksihonestan hasil pengumuman nilai Tes Kompetensi Dasar (TKD) suatu instansi dengan hasil pengumuman dari Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) serta pengajuan keberatan atas penerbitan Surat Edaran Menteri PAN dan RB Nomor 11 Tahun 2014 tentang Pembatasan Kegiatan Pertemuan atau Rapat di Luar Kantor.⁷ Dari tahun ke tahun, jumlah pengaduan semakin bertambah, baik melalui Short Message Service (SMS), telepon, fax, website online (SIDUTA) maupun *face to face*. Media

7 Laporan Akhir Sub Bagian Pengaduan Masyarakat Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Jakarta: Kemen PAN dan RB, 2014), hal.5

pengaduan terbanyak ialah melalui via website dan SMS. Pengaduan terbanyak ialah mengenai aparaturnya di bawah Deputi Sumber Daya Manusia Aparatur. Fakta ini menunjukkan asumsi masyarakat yang mengira pengaduan yang dapat dilaporkan hanya yang berkaitan dengan aparaturnya. Padahal Kemmen PAN dan RB menyilakan masyarakat melaporkan pengaduan yang berkaitan dengan reformasi birokrasi di bawah Deputi Reformasi Birokrasi, yang berhubungan dengan pemekaran ataupun penambahan instansi dan sebagainya di bawah Deputi Kelembagaan dan Tata Laksana serta hal yang berkenaan dengan pelayanan publik oleh pemerintahan daerah di bawah Deputi Pelayanan Publik.

Ketidaktahuan dapat disebabkan dari keengganan masyarakat memahami regulasi terkait pelayanan publik terutama tentang pengaduan masyarakat serta karena masih kurangnya media sosialisasi pengaduan Kemmen PAN dan RB.⁸ Media yang dimaksud dapat berupa iklan di televisi, pamflet, leaflet, billboard, banner maupun megatron. Diambil lagi beberapa masyarakat tidak dapat mengoperasikan internet serta alat komunikasi lainnya. Hal tersebut termasuk kendala di fungsi bottom up yaitu fenomena masyarakat dan point top down berupa regulasi terkait serta strategi sosialisasi yang belum direncanakan lebih jauh.

Salah satu instrument pengaduan masyarakat di lingkungan Kemmen PAN dan RB adalah SIDUTA. Pengguna yang dalam hal ini masyarakat dapat mengaksesnya melalui situs web <http://siduta.menpan.go.id> untuk mengajukan pengaduan yang

berhubungan dengan kebijakan atau program atau kegiatan dan/atau layanan publik yang merupakan kewenangan Kemmen PAN dan RB tanpa dikenakan biaya. Di sisi lain, Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan (UKP4) juga menghimbau masyarakat menyampaikan pengaduan melalui aplikasi Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR!).

Jika dibandingkan dengan SIDUTA, aplikasi LAPOR! jauh lebih lengkap, akurat serta mutakhir. penyajian statistik pengaduannya bervariasi dan up to date sehingga aplikasi SIDUTA selanjutnya setara dengan LAPOR!. Namun hal tersebut sulit divalidasi mengingat SIDUTA merupakan hibah dari Pemerintahan Australia, artinya jika SIDUTA akan direset maka pihak Kemmen PAN dan RB harus menghubungi programmer yang paham dengan aplikasi dan cara kerja SIDUTA. Hal tersebut disebabkan belum memadainya fungsi planning atau perencanaan bidang anggaran yaitu dengan belum diposkannya dana untuk membiayai programmer serta proses perbaikan tersebut. Akibatnya, jika ada pengaduan yang masuk ke SIDUTA maka harus diolah terlebih dahulu dengan menggunakan cara manual, yaitu dengan pengetahuan ulang naskah pengaduan dan data diri pengadu kemudian diteruskan kepada jaringan atau instansi terkait. Sehingga untuk sementara, SIDUTA Kemmen PAN dan RB dan LAPOR! UKP4 bekerja sama melalui ikatan MoU untuk melayani pengaduan masyarakat dengan menggunakan aplikasi LAPOR!⁹

8 Laporan Akhir Sub Bagian Pengaduan Masyarakat, *Op Cit.*, hal.5

9 Hasil wawancara pra penulisan dengan Kasubag Pengaduan Masyarakat, Bapak Gunawan pada tanggal 24 Februari 2015 di

Permasalahan berikutnya adalah masih kurangnya kepedulian unit kerja dalam memahami pentingnya keterbukaan informasi publik.¹⁰ Titik permasalahannya berada pada fungsi organizing atau pengorganisasian yaitu belum adanya pejabat penghubung yang memiliki tupoksi untuk menghubungkan pengaduan masyarakat yang masuk melalui Media Center ke berbagai unit kerja internal di Kemmen PAN dan RB. Adapun jumlah unit kerja adalah sebanyak 7 unit dengan rincian empat (4) kedeputian dan tiga (3) biro. Saat sekarang ini admin penghubung masing-masing unit kerja hanyalah berdasarkan penunjukkan yaitu dengan ditunjuk perwakilan masing-masing unit kerja sebanyak dua (2) orang. Kendala ini mengakibatkan proses penghubungan pengaduan masyarakat dari admin Media Center Kreatif ke masing-masing unit kerja tidak terpolat dan mandek. Maka pengelolaan pengaduan di lingkungan internal Kemmen PAN dan RB yaitu masing-masing unit kerja belum terintegrasi dengan baik.¹¹

Oleh karena pejabat penghubung pengaduan belum di resmikan, maka permasalahan yang lain adalah pada fungsi directing atau penggerakkan diandai dengan belum terlaksananya Program Capacity Building untuk pejabat pengelola maupun penghubung pengaduan.¹² Padahal program ini dipandang perlu diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kinerja seseorang maupun suatu unit organisasi yang terkait dengan perilaku. Sebab, para admin

tersebut akan menghadapi pengadu dengan berbagai perilaku, seperti tidak kooperatif, marah, kesal, emosi, tidak sabar dan sebagainya. Capacity Building dinilai perlu untuk dilaksanakan melalui pelatihan yang terpadu, sistematis dan tepat untuk kemudian dapat melaksanakan pengelolaan pengaduan masyarakat secara maksimal.

Permasalahan lain yang muncul adalah belum adanya Analisis Pengaduan yang pada selanjutnya akan menghambat proses penyusunan glosarium.¹³ Berikut merupakan hambatan pada fungsi organizing atau pengorganisasian. Salah satu tugas Analisis Penghubung adalah menetapkan dan mengklasifikasikan jenis pengaduan yang sama sehingga jawabannya tidak akan jauh berbeda demi efektif dan efisien waktu. Salah satu contoh, dalam satu hari pengaduan yang masuk via telepon bahkan sebanyak lima pengaduan. Pengadu tersebut dua (2) orang dari Sumatera Selatan sedangkan Sumatera Barat, Sumatera Utara dan DKI Jakarta masing-masing satu (1) orang pengadu. Pengaduan tersebut belum terhitung melalui saluran lain seperti via *website*, SMS, fax, dan sebagainya dengan pengaduan yang tidak jauh berbeda. Materi yang diadakan kebanyakan terkait Tes Kompetensi Bidang (TKB). Fakta ini menunjukkan bahwa kebutuhan Analisis Pengaduan mendesak berikut dengan penyusunan glosarium. Kendala pada masing-masing fungsi manajemen tersebut pada akhirnya akan dikendalikan, diawasi yang kemudian dievaluasi pada fungsi controlling.

Berbagai fenomena pengaduan di atas menarik minat penulis untuk mengetahui,

10 Media Center lantai I Kemmen PAN dan RB

11 Laporan Akhir Sub Bagian Pengaduan Masyarakat, *Op Cit.*, hal.5

12 *Ibid*

13 *Ibid*

dan memahami sehingga dapat menjelaskan secara akurat permasalahan maupun kondisi real di lapangan untuk kemudian dapat memberikan solusi yang membangun. Solusi dapat berupa strategi yang dirumuskan melalui Analisis SWOT yang dikonversi ke dalam Matriks SWOT sehingga manajemen pengaduan masyarakat di Kemmen PAN dan RB dapat berjalan dengan semestinya. Hal tersebut yang melatarbelakangi jurnal ini dengan judul "Strategi Media Centric Kreatif dalam Mengoptimalkan Manajemen Pengaduan Masyarakat di Kementerian Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia".

KAJIAN TEORI

Strategi

Definisi strategi menurut A. D. Chandler Jr. sebagai berikut yang dikutip Kusdi adalah sebagai berikut:¹⁴

Strategi can be defined as the determination on the basic long term goals and objective of an enterprise and the adoption of course of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals (Strategi dapat didefinisikan sebagai penentuan tujuan jangka panjang dasar dan tujuan perusahaan dan penerapan tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan-tujuan ini).

Lebih lanjut Kusdi menyatakan bahwa strategi disusun dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan, sekaligus mempertahankan dan memperluas aktivitas

14 Kusdi. Teori Organisasi dan Administrasi. (Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2009), hal. 87

Manajemen Pengaduan Masyarakat

MANUFERN

Ferry mengarahkan pemahaman bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengerakkan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.¹⁵ Adapun fungsi manajemen menurut Terry adalah POAC yang dapat dijelaskan dengan dilengkapi berbagai pendapat ahli sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi pertama ini oleh Terry dan Rue diartikan sebagai proses untuk memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan di kejar selama jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.¹⁶ Rakhmat mengarahkan pemahaman bahwa terdapat beberapa jenis proses perencanaan dilihat dari segi proses dan mekanismenya dapat bersifat *top-down* dan *bottom-up*.¹⁷ Berbeda dengan *top-down planning*, perencanaan *bottom-up* lebih dikenal dengan perencanaan dari bawah ke atas. Davidoff juga menambahkan bahwa "Determinations of what serves the public interest in a society

containing many diverse interest group" yang menjadi pengertian bahwa pemerintahan bertanggung jawab dalam masyarakat melibatkan banyak pihak

perangka. Kependidikan dengan kemampuan yang berbeda pada berbagai dalam membuat suatu perencanaan, tak hanya saja pemerintah bertanggung yang mengambli kepentingan secara epihak namun keterlibatan stakeholders lainnya juga merupakan suatu keharusan apabila pemerintahan tersebut bertanggung langsung dengan bagi setiap pemangku kepentingan tersebut seperti halnya masyarakat

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organizing diartikan oleh Terry dan Rue sebagai suatu proses pengelompokan kegiatan untuk mencapai tujuan dan penggunaan setiap kelompok. Sebagaimana dikemukakan oleh Sewer, Freeman dan Gilbert terdapat empat pilar (*building blocks*) yang menjadi dasar untuk melakukan proses pengorganisasian. Konsep pilar tersebut adalah pembagian kerja (*division of work*), pengelompokan pekerjaan (*depermentalization*), penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*) serta penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktivitas antar bagian dalam organisasi atau yang disebut koordinasi (*coordination*)

15 Ben Ahtud Saebeni *Filsafat Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 80
16 George R. Terry dan Lethe W. Rue *Dasar-Dasar Manajemen*, Alab Bahasa oleh GA THOALLU (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 43
17 Rakhmat *Dimensi Strategi Manajemen Pembangunan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hal. 17

18 Ben Ahtud Saebeni *Filsafat Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), hal. 80
19 George R. Terry dan Lethe W. Rue *Dasar-Dasar Manajemen*, Alab Bahasa oleh GA THOALLU (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), hal. 43
20 Rakhmat *Dimensi Strategi Manajemen Pembangunan*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hal. 17

21 Paul Davidoff *Process and Methods in Planning in public in planning Theory* (Pergerakan: Oxford, 1973), hal. 136
22 Terry dan Rue *Op Cit.*, hal. 82

3. Pergerakan (*Actuating*)
 Terry dan Rue mendefinisikan sebagai pengintegrasian usaha-usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian sehingga dengan selesainya tugas-tugas yang diserahkan kepada mereka, maka akan memenuhi tujuan-tujuan individu dan kelompok.²³

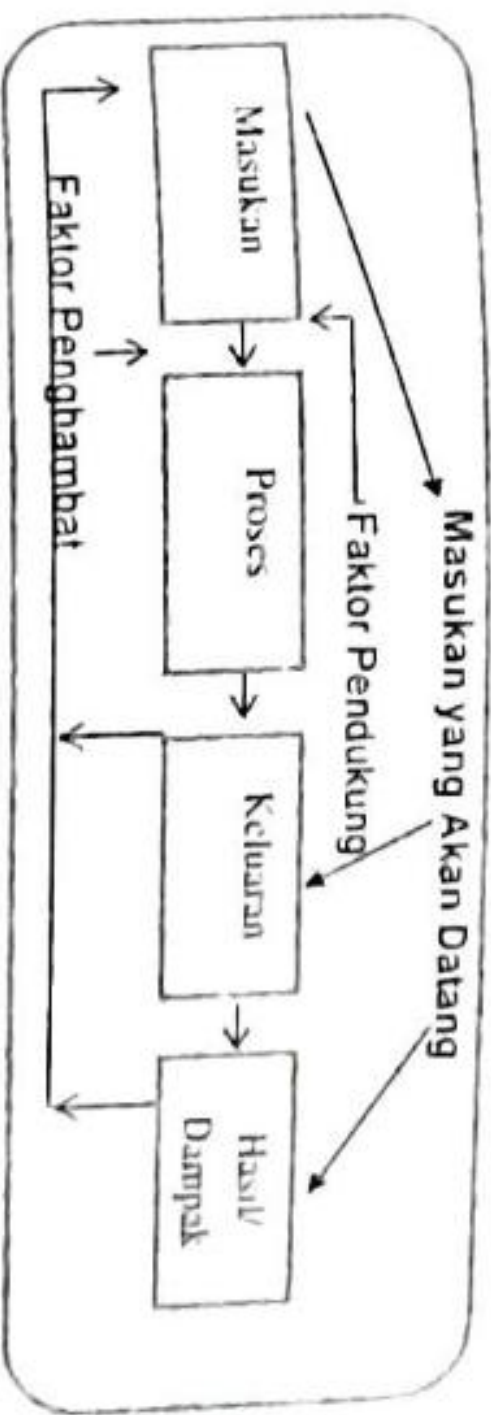
4. Pengawasan (*Controlling*)
 Terry dan Rue mengungkapkan bahwa *controlling* ialah bentuk pemeriksaan untuk memastikan apa yang sudah dikerjakan, juga dimaksudkan agar manager waspada terhadap suatu persoalan potensial sebelum menjadi serius.²⁴ Menambahkan pernyataan tersebut, Sule dan Saefullah menerangkan bahwa fungsi ini merupakan proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. *Controlling* yang memiliki dua arti utama, yaitu pengawasan, untuk mengamati kegiatan yang dijalankan sekaligus mengidentifikasi berbagai penyimpangan serta pengendalian untuk mengantisipasi dan mengoreksi setiap penyimpangan dalam kegiatan.²⁵

► **MANAJEMEN PENGADUAN MASYARAKAT**

Basuki menjabarkan bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk menyampaikan pengaduan ketika pelayanan yang diterima tidak atau belum memenuhi harapan atau tidak sesuai dengan standar pelayanan yang dijanjikan.²⁶ Pengaduan oleh Hadi didefinisikan sebagai pernyataan secara lisan atau tertulis atas ketidakpuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh suatu sistem pelayanan.²⁷ Masyarakat dalam hal ini adalah pengadu, baik yang terdiri dari perseorangan, kelompok atau sebuah instansi. LSM dan sebagainya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengaduan masyarakat merupakan proses penyampaian materi pengaduan oleh masyarakat yang berkenaan dengan suatu bidang tertentu baik berupa keluhan, komplain, apresiasi, permintaan maupun penyampaian informasi kepada pihak penyelenggara yang berwenang melalui berbagai media pendukung. Dengan demikian makna manajemen pengaduan masyarakat sendiri ialah pengaplikasian fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dalam proses penerimaan, pemrosesan dan penyelesaian pengaduan yang datang dari masyarakat luas baik berupa penyampaian maupun permintaan informasi. penyampaian keluhan, kritikan, apresiasi dan sebagainya dalam lingkup pengaduan dalam rangka peningkatan pelayanan publik. Dari keempat fungsi Manajemen Pengaduan Masyarakat tersebut akan diidentifikasi menjadi faktor-faktor pendukung ataupun penghambat baik secara internal maupun eksternal.

► **FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT (INTERNAL DAN EKSTERNAL)**

Tujuan organisasi sangat ditentukan oleh faktor internal yang memengaruhi tujuan organisasi seperti struktur organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, kondisi keuangan dan sebagainya sedangkan faktor eksternal seperti kondisi sosial ekonomi, lokal, nasional maupun internasional, perkembangan ilmu dan teknologi, kebijakan publik dan sebagainya.²⁸ Faktor internal dan eksternal tersebut selanjutnya dapat digolongkan menjadi faktor pendukung maupun penghambat. Ilustrasi berkenaan dengan faktor pendukung dan penghambat dalam pencapaian tujuan manajemen pengaduan masyarakat dalam peningkatan pelayanan publik adalah sebagai berikut:



Gambar 1

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pencapaian Tujuan (Sumber: Ibrahim, 2002)

Gambar di atas dikaitkan dengan pendapat Heene, dkk bahwa patut sekiranya memperhatikan secara intens faktor-faktor apa yang menjadi kendala bagi keberhasilan manajemen pengaduan masyarakat (faktor penghambat) dan

kemudian mengidentifikasi lebih dalam lagi dari faktor-faktor kritikal yang dianggap berpengaruh kuat terhadap keberhasilan manajemen pengaduan masyarakat di Kemen PAN dan RB.²⁹

Analisis SWOT

Analisis SWOT dicetuskan oleh Albert Humphrey pada dasawarsa 1960-1970-an. Analisis SWOT merupakan alat formulasi strategi dan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi. Menurut salah satu pakar SWOT Indonesia, Rangkuti mendefinisikan Analisis SWOT yaitu merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman.³⁰

Optimalnya manajemen pengaduan masyarakat juga dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, yaitu dengan membandingkan antara faktor internal yaitu *strength* dan *weakness* dengan faktor eksternal *opportunities* dan *threats*.³¹ Rangkuti dalam bukunya menjelaskan Analisis SWOT sebagai berikut:³²

23 T. Hani Handoko. Manajemen. (Yogyakarta: BPFE, 2012), hal.131
 24 Terry dan Rue. *Op Cit.*, hal.259
 25 Emi Trisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. (Jakarta: Kencana, 2013), hal.346
 26 Johannes Basuki. *Budaya Pelayanan Publik*. (Jakarta: Penerbit Hartomo Media Pustaka, 2013), hal.127
 27 Anwar Hadi. *Sistem Manajemen Mutu Laboratorium*. (Jakarta: Gramedia, 2000), hal.67
 28 Narwidi. *Pengukuran Efektivitas Manajemen Sekolah dengan Menggunakan Konsep Balance Score Card pada Sekolah-sekolah SMA di Kabupaten Indramayu*. (Jakarta: Universitas Indonesia, 2011), hal.31

29 Aime Heene, dkk. *Manajemen Strategi Keorganisasian Publik* (Bandung: Aditama, 2010), hal.171
 30 Rangkuti. *Op Cit.*, hal 17
 31 *Ibid.*, hal. 19
 32 *Ibid.*, hal.18