

MATRA PEMBARUAN

www.matrapembaruan.com

e-ISSN: 2549-5283
p-ISSN: 2549-5151
Matra Pembaruan 1 (3) (2017): 177-188

DOI: [10.21787/mp.1.3.2017.177-188](https://doi.org/10.21787/mp.1.3.2017.177-188)

Keywords: Empathy, Service, Service Quality

Kata Kunci: Empati, Pelayanan, Kualitas Pelayanan

*Korespondensi

Phone : +62838 5499 2200
Email : hannifha91@gmail.com



**BADAN PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN (BPP)
KEMENTERIAN DALAM
NEGERI**

Jl. Kramat Raya No. 132, Jakarta Pusat,
10450

© Khanifatul Khusna



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

PENGEMBANGAN DIMENSI EMPATI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR KECAMATAN GUBENG SURABAYA

Khanifatul Khusna *

Universitas Teknologi Surabaya
Jalan Kyai Abdul Karim No. 2/4A Rungkut Menanggal, Gunung
Anyar, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Dikirim: 17 Mei 2017; Direvisi: 7 September 2017; Disetujui: 23
September 2017

Abstract

This study aimed to describe the dimensions of empathy on public service at the Gubeng District Office, Surabaya. Based on the investigation of the Ombudsman Indonesia to the public service indicates that there was still mal-administration in Gubeng district Office at Surabaya City. In addition, the number of public complaints in the Gubeng District Office is higher compared than the other District of district Offices in Surabaya. This research is using descriptive qualitative as a method, and the technique of collecting data is using interviews and observations. The leader of Gubeng District office is a key person and than used snowball saplingin this research. While the validity of the data is using techniques transform credibility and dependency. The Dimension of empathy measurement is using four indicators: the ability to understand the society, service orientation, developing others and utilizing diversity. The results of data analysis showed that the dimensions of empathy at the Gubeng District Office still negative. Indicators of the ability to understand the society, serves orientation and utilize the diversity is still negative. Whereas developing the others indicator still positive. After knowing the dimensions of empathy in Gubeng District Office still negative then exploration about stimulus and obstacle factors. The stimulus factors to develop the empathy are working relationship, leadership, time services, and responsibility. While the obstacle factors are learning, physical working environment, and family conflicts. Based on these factors, the development of dimension empathy which conducted by the leader of Gubeng District and his employee is monitoring and internal evaluation. The sub-leaders often take evaluation participatory in order to ask all employee be able to do their job.

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dimensi empati dalam pelayanan publik di Kantor Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. Berdasarkan investigasi Ombudsman Republik Indonesia terhadap pelayanan publik menunjukkan bahwa masih terdapat mal-administrasi di Kantor kecamatan Gubeng Kota Surabaya. Selain itu, jumlah keluhan masyarakat di Kantor Kecamatan Gubeng lebih tinggi dibandingkan dengan Kantor Kecamatan lain di Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi. Penentuan informan menggunakan *key person* yaitu Camat Kantor Kecamatan *Gubeng*, yang kemudian dilanjutkan dengan *snowball sampling*. Sedangkan untuk teknik keabsahan data menggunakan kredibilitas dan ketergantungan. Pengukuran dimensi

empati menggunakan empat indikator yaitu kemampuan memahami masyarakat, orientasi pelayanan, mengembangkan orang lain dan memanfaatkan keberagaman. Hasil analisis data menunjukkan bahwa dimensi empati di Kantor Kecamatan Gubeng masih negatif. Indikator kemampuan memahami masyarakat, kemampuan reorientasi melayani dan kemampuan memanfaatkan keragaman masih negatif. Sedangkan indikator mengembangkan orang lain positif. Setelah mengetahui dimensi empati di Kantor Kecamatan Gubeng negatif, maka selanjutnya digali tentang faktor pendorong dan faktor penghambatnya. Faktor pendorong meliputi hubungan rekan kerja, pemimpin, waktu pelayanan, dan rasa tanggung jawab. Sedangkan faktor penghambat meliputi pembelajaran, lingkungan kerja fisik dan konflik keluarga. Berdasarkan faktor tersebut maka Camat melakukan pengembangan dimensi empati dalam bentuk evaluasi dan pengawasan internal. Selanjutnya kepala seksi pemerintahan melakukan pengawasan langsung terhadap pegawainya dan memberikan contoh pelayanan yang tepat.

I. PENDAHULUAN

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dimensi empati dalam kualitas pelayanan publik di Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. Secara umum terdapat 5 dimensi kualitas pelayanan yaitu *responsiveness, reliability, assurance, tangible asset dan empathy*. Untuk mengukur tingkat kualitas pelayanan publik, tidak dapat diukur dengan menggunakan satu dimensi tunggal, namun untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik pada suatu instansi pemerintah misalnya dilakukan perlakuan khusus pada satu dimensi tunggal. Salah satu dimensi tunggal yang dianggap paling penting dalam kegiatan administrasi publik adalah dimensi empati. Menurut King (2015):

"Public sector is a public trust. if we see public administrators as trustees of the public interest or ethical citizen-administrators charged with using moral imagination, then undoubtedly empathy is a foundational value."

Lebih lanjut Saputro (2015) dalam penelitiannya yang berjudul kualitas pelayanan publik juga menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah kemampuan aparatur. Kemampuan aparatur dapat terwujud jika empati aparat terhadap pelayanan mampu ditingkatkan.

Alasan lain penelitian ini difokuskan pada dimensi empati sebagai dimensi tunggal adalah karena pada penelitian terdahulu dimensi manusia yaitu dimensi *responsiveness* dan reliabilitas dalam kualitas pelayanan publik sudah sering dilakukan. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Sahrul (2014) mengenai dimensi *responsiveness* pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bima. Dalam penelitiannya dimensi *responsiveness*

dianggap sudah cukup mampu memberikan kontribusinya terhadap kualitas pelayanan publik.

Selain itu, empati dianggap sebagai sesuatu dasar yang penting karena sifatnya yang dapat memahami kepentingan orang lain. Menurut Maibom (2014) esensial dari empati adalah:

"The term empathy denotes a range of emotional responses we have to what others feel or the situation they are in, such as sympathy, empathic anger, or compassion, in addition to some form of appreciation of their psychological state. it also sometimes denotes a purely cognitive state of understanding another."

Lebih lanjut Djaury (2004) mengungkapkan kemampuan empati yang ditunjukkan oleh individu akan dapat membantunya memahami orang lain secara emosional dan intelektual. Selain itu alasan empati itu penting menurut Decety (2012):

"Empathy is thought to have a key role in motivational bases for moral development. Empathy is an essential ingredient in psychotherapy and a necessary component of patient physician interactions. These are some good reasons to be interested in empathy."

Bahkan Barack Obama juga menuturkan mengenai pentingnya empati dalam suatu organisasi (Matravers, 2017):

"Empathy is one of the catchwords of our times. in the course of his political career, barack obama has repeatedly called on people to address what he sees as an empathy deficit: an inability or an unwillingness to see the world from the perspective of those less fortunate than ourselves."

Menurut Muhsin dan Ikhsani (2017) terdapat pengaruh secara simultan antara dimensi empati terhadap kepuasan pengguna jasa. Ia juga menyatakan terdapat pengaruh secara simultan antara empati pegawai terhadap pelayanan sebesar 61,3%. Pengaruh secara parsial variabel komunikasi non formal 12,5%, disiplin kerja 3,8%, kompetensi pegawai 13,2% sedangkan empati 16,6%. Berdasarkan penjelasan di atas diketahui bahwa dimensi empati memiliki peran yang cukup besar dalam peningkatan pelayanan publik. Begitu pentingnya empati sehingga empati menjadi dasar bagi manusia untuk bertindak. Menurut pandangan Albrecht dan Zemke dalam Dwiyanto (2005) salah satu syarat kualitas pelayanan publik adalah pada aspek SDM dalam bentuk empati:

"Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia, dibutuhkan petugas pelayanan yang mampu memahami dan mengoperasikan sistem pelayanan yang baik. Di samping itu, petugas pelayanan juga harus mampu memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan."

Maksud dari memahami dan mengoperasikan

sistem pelayanan yang baik merupakan perwujudan dari konsep empati yang harus dimiliki oleh setiap pegawai dalam memberikan pelayanan publik. Menilai kualitas pelayanan publik oleh pegawai maka perlu dimensi empati untuk mengetahui kebutuhan yang diinginkan oleh masyarakat. Hal ini sesuai dengan pendapat Howe (2015) mendefinisikan empati sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi apa yang sedang difikirkan atau dirasakan oleh orang lain dalam rangka untuk merespon pikiran dan perasaan mereka dengan sikap yang tepat. Empati merupakan keterampilan dasar untuk semua kecakapan sosial yang dianggap penting pada saat bekerja. Kecakapan-kecakapan tersebut meliputi:

A. Memahami orang lain menurut Goleman (2003) indikatornya antara lain:

- 1) Memperhatikan isyarat-isyarat emosi dan mendengarkannya dengan baik.
- 2) Menunjukkan kepekaan dan pemahaman terhadap perspektif orang lain.
- 3) Membantu berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain.

B. Orientasi melayani menurut Goleman (2003) indikatornya antara lain:

- 1) Memahami kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan semua itu dengan pelayanan atau produk yang tersedia.
- 2) Mencari berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan.
- 3) Dengan senang hati menawarkan bantuan yang sesuai.
- 4) Menghayati perspektif pelanggan, bertindak sebagai penasihat yang dapat dipercaya.

C. Mengembangkan orang lain menurut Goleman (2003) indikatornya antara lain:

- 1) Mengakui dan menghargai kekuatan, keberhasilan, dan perkembangan orang lain.
- 2) Menawarkan umpan balik yang bermanfaat dan mengidentifikasi kebutuhan orang lain untuk berkembang.
- 3) Menjadi mentor, memberikan pelatihan pada waktu yang tepat, dan penugasan-penugasan yang menantang serta memaksakan dikerahkannya keterampilan seseorang.

D. Memanfaatkan keragaman menurut Goleman (2003) indikatornya antara lain:

- 1) Hormat dan mau bergaul dengan orang-orang dari berbagai macam latar belakang.
- 2) Memahami beragamnya pandangan dan peka terhadap perbedaan antar kelompok.
- 3) Memandang keberagaman sebagai peluang, menciptakan lingkungan yang memungkinkan semua orang sama-sama maju kendati berbeda-beda.
- 4) Berani menentang sikap membedakan dan intoleransi.

Menurut Mahmudi (2013) pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan. Desentralisasi dalam bentuk otonomi daerah semakin mempertegas dan mengharuskan pelayanan publik yang lebih berkualitas. Hal ini dikarenakan pelimpahan wewenang yang ada dipusat terdesentralisasi ke daerah, sehingga seharusnya masyarakat lebih mudah menerima pelayanan publik yang berkualitas. Namun sayangnya, kegiatan mal administrasi atau adanya pelayanan yang buruk justru banyak dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik di pemerintah daerah Berdasarkan laporan tahunan Ombudsman 2015 mengenai banyaknya laporan masyarakat mengenai pelayanan publik menyatakan bahwa:

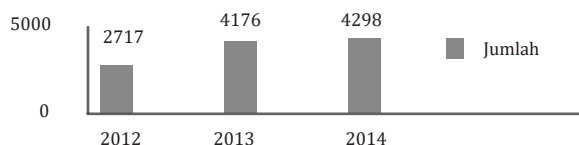
“Berdasarkan klasifikasi Terlapor, instansi yang menempati urutan 3 (tiga) terbanyak yang dilaporkan adalah Pemerintah Daerah 2854 laporan (41,61%), Kepolisian sebanyak 806 laporan (11,75%), dan Instansi Kementerian sebanyak 661 laporan (9,64%).”

Berdasarkan berita dari *brainmetro.com* di Jawa Timur jumlah aduan terbesar adalah Kota Surabaya:

“Surabaya mendominasi pengaduan yang masuk ke KPP Jatim sebanyak 259 pengaduan, disusul Kota dan Kabupaten Probolinggo 101 pengaduan dan Kabupaten Tuban 57 pengaduan,” (Brainmetro.com, 2016)

Jumlah keluhan terhadap pelayanan publik di kota Surabaya tiap tahun mengalami peningkatan. Hal ini seperti yang ditunjukkan pada grafik di bawah ini.

Grafik1.1 Jumlah keluhan masyarakat terhadap instansi pemerintah daerah kota surabaya tahun 2012-2014



Sumber : (Dinkominfo Kota Surabaya, 2016)

Grafik di atas menunjukkan bahwa keluhan masyarakat terhadap pelayanan instansi pemerintah kota Surabaya mengalami peningkatan tiap tahunnya. Pada tahun 2013 keluhan masyarakat naik sebesar 34,9%. Sedangkan pada tahun 2014 keluhan masyarakat mengalami kenaikan namun tidak terlalu tinggi yaitu sebesar 2,8%. Kenaikan keluhan yang disampaikan oleh masyarakat adalah sebagai bentuk adanya kualitas pelayanan yang masih dianggap kurang.

Pada tahun 2013 jumlah keluhan pada tingkat kecamatan di Kota Surabaya adalah sebanyak 31 keluhan. Dan pada tahun 2014 jumlah keluhan masyarakat naik menjadi 38 keluhan. Keluhan tersebut rata-rata dikarenakan pelayanan yang masih bermasalah. Kecamatan dengan tingkat keluhan terbesar selama tahun 2013 sampai tahun 2014 adalah Kecamatan Gubeng.

Tabel 1.1 Jumlah keluhan masyarakat di Kantor Kecamatan Gubeng

No	2013		2014	
	Kec	%	Kec	%
1	Gubeng	37.5	Gubeng	33.3
2	Mulyorejo	25	Dukuh Pakis	25
3	Bubutan	12.5	Semampir	16.7
4	Tambak sari	12.5	Tambaksari	16.7
5	Pabean Cantian	12.5	Genteng	8.3
	jumlah	100		100

Sumber: (Dinkominfo Kota Surabaya, 2016)

Berdasarkan data di atas mengindikasikan bahwa pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng masih mendominasi adanya keluhan dari masyarakat. Diduga keluhan tersebut adalah karena faktor SDM yang kurang memahami kebutuhan masyarakat. Dugaan ini juga diperkuat dengan adanya fasilitas fisik yang cukup memadai seperti ketersediaan peralatan dan bangunan yang nyaman. Selain itu, Ombudsman juga menyebutkan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Gubeng melakukan maladministrasi.

Tabel 1.2 investigasi Ombudsman Republik Indonesia terhadap pelayanan di Kecamatan Gubeng

No	Bentuk maladministrasi	Indikasi
1	Penyimpangan prosedur	Petugas informasi di meja layanan mempersilahkan pengguna layanan untuk bertemu Staf Seksi perekonomian untuk mendapatkan keterangan lebih lanjut (konsultasi) dan berdialog di ruang kerjanya bukan di ruang layanan
2.	Permintaan uang atau imbalan tertentu lainnya	Masih membuka untuk menerima pengurusan ijin, tanpa menyebutkan jumlah yang diminta tetapi dengan bahasa "sepantasnya", "monggo, lebih boleh (tertawa)". Pejabat tersebut mengarahkan besar biaya di atas Rp. 1.000.000,- hal ini didasarkan dengan menggunakan perbandingan dengan kota lain sehingga mengarahkan Pemohon untuk membayarkan sejumlah uang sebagaimana yang diminta oleh Pejabat tersebut. Menurut Pejabat tersebut, dana tersebut digunakan untuk tambahan operasional kantor kelurahan Petugas tidak memberikan kepastian biaya dan cenderung membuka ruang negosiasi biaya
3.	Tidak Memberikan Pelayanan	PIC tidak ada di tempat (didatangi 2 kali) dan tidak ada petugas lain yang dapat memberikan informasi

Sumber: hasil temuan ombudsman RI tahun 2014

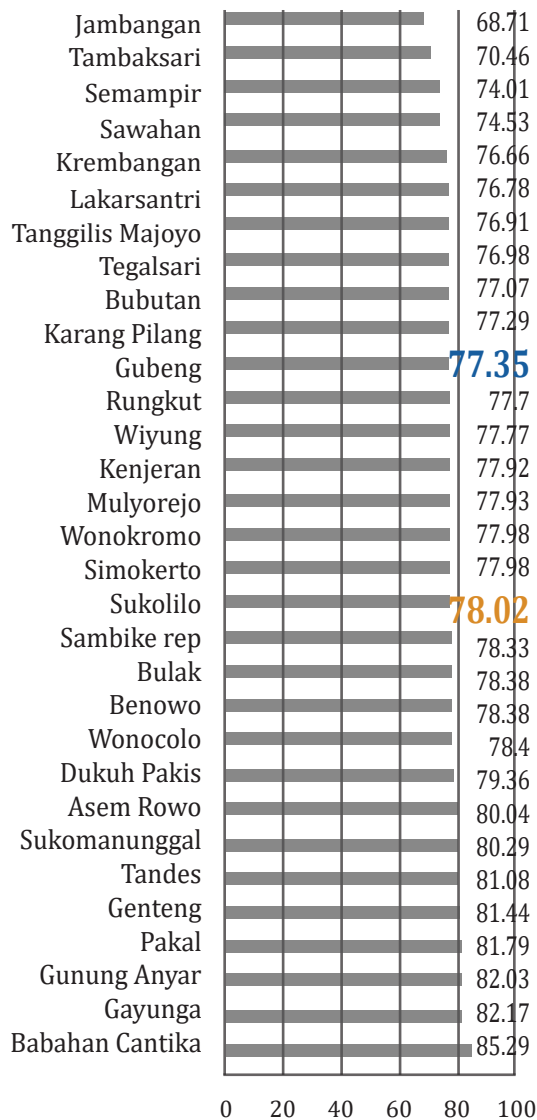
Berdasarkan tabel 1.2 di atas menggambarkan kecamatan Gubeng belum memenuhi komponen standar pelayanan publik sebagaimana tercantum dalam Bab 2 Pasal 4 UU No 25 tahun 2009 tentang asas-asas pelayanan publik.

Pola pikir pegawai pemerintah sebagai *pangreh praja* (penguasa lokal) masih ditanamkan dalam diri pegawai sehingga rasa memahami kebutuhan masyarakat sangat dangkal. Pegawai menganggap dirinya sebagai pihak yang dilayani bukan pihak yang melayani masyarakat. Tidak terlaksanakannya asas-asas pelayanan publik dan pola pikir semacam ini mengindikasikan bahwa pegawai di Kantor Kecamatan Gubeng kurang memiliki empati dalam memberikan pelayanan publik.

Berdasarkan laporan tahunan perkecamatan Kota Surabaya mengenai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) terhadap pelayanan publik menunjukkan bahwa Kecamatan Gubeng menjadi

salah satu Kecamatan di Kota Surabaya dengan nilai IKM dibawah rata-rata. Kecamatan Gubeng menempati peringkat ke-21 dari 31 kecamatan di Kota Surabaya dengan angka IKM sebesar 77,35 dengan rata-rata IKM secara keseluruhan sebesar 78,02.

Gambar 1.2 Grafik Indeks Kepuasan Masyarakat Tahun 2015



Sumber: Data diolah bagian umum Kantor Kecamatan Gubeng

Berdasarkan rincian grafik di atas unsur IKM dengan nilai terendah di Kantor Kecamatan Gubeng adalah tanggung jawab petugas dengan nilai 73,67 dan unsur dengan nilai tertinggi adalah prosedur pelayanan yang distandarkan. Rendahnya nilai tanggung jawab petugas terhadap pelayanan mengindikasikan adanya empati yang kurang oleh petugas di Kantor Kecamatan Gubeng. Menurut Brown dalam Hardiyansyah (2011) bentuk dari empati adalah tingkat perhatian dan atensi individual yang diberikan kepada pelanggan. Apabila petugas tidak menjalankan tanggung jawabnya

berarti petugas tersebut tidak mampu memberikan perhatian kepada pelanggannya. Berdasarkan definisi dan data-data di atas, mengindikasikan bahwa pegawai Kantor Kecamatan Gubeng memiliki empati yang rendah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Dengan munculnya masalah-masalah di atas, maka peneliti akan melakukan penelitian mengenai "Pengembangan Dimensi Empati Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Gubeng Kota Surabaya". Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana eksistensi dimensi empati pegawai dalam pelaksanaan pelayanan publik di Kantor Kecamatan Gubeng? Serta faktor-faktor apa yang menghambat dan mendorong pengembangan empati pegawai dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Gubeng?, dan bagaimana model pengembangan dimensi empati dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Gubeng?

II. METODE

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Gubeng Kota Surabaya Jalan Gubeng Airlangga I No 2 dimulai pada April-Juni 2016. Alasan pemilihan lokasi di kantor Kecamatan Gubeng adalah karena Kecamatan Gubeng bukan menjadi kecamatan dengan penduduk dan kelurahan terbanyak namun memiliki keluhan terbanyak di Kota Surabaya, khususnya Surabaya Timur. Berikut ini tabel jumlah penduduk di Surabaya Timur.

Tabel 4.1 Rekapitulasi data kependudukan per kecamatan Dilengkapi dengan jumlah desa/kelurahan Kota Surabaya, Jawa Timur

Kecamatan (sub district)	Jumlah penduduk	Jumlah desa atau kelurahan
Tambaksari	217,100	8
Gubeng	136,621	6
Rungkut	104,046	6
Tenggilis Mejoyo	54,861	5
Gunung Anyar	52,120	4
Sukolilo	104,893	7
Mulyorejo	82,773	6

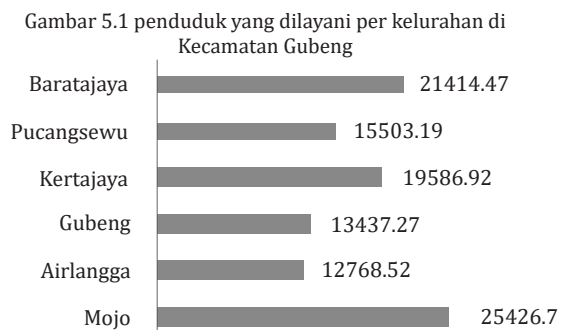
Sumber: surabayakota.bps.go.id, tahun 2015

Dalam penelitian ini teknik penentuan informan menggunakan teknik *key person*. Informan dalam penelitian ini sebanyak 9 orang. 6 orang petugas Kantor Kecamatan Gubeng dan 3 orang masyarakat penerima pelayanan pada setiap

pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng. Alasan penentuan informan sebanyak 9 orang karena informan yang digunakan dalam metode penelitian kualitatif adalah sampel kecil, tidak representatif, purposive (*snowball*), dan berkembang selama proses penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan observasi. Dalam penelitian ini terdapat tiga jalur analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sedangkan untuk teknik keabsahan data menggunakan kredibilitas dan kebergantungan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah masyarakat atau penduduk yang dilayani pada setiap kelurahan di Kota Surabaya adalah sebagai berikut.



Sumber: Gubeng dalam angka, tahun 2015

Jadi dapat disimpulkan bahwa penduduk yang dilayani oleh Kantor Kecamatan Gubeng adalah sebanyak 108.137,1 jiwa. Dengan jumlah sebanyak itu tentu pegawai di Kantor Kecamatan Gubeng perlu untuk memiliki kemampuan berempati yang tinggi agar pelayanan memiliki kualitas yang baik.

A. Dimensi Empati di Kantor Kecamatan Gubeng

Salah satu indikator untuk menilai empati seseorang dalam suatu instansi adalah dengan memahami masyarakat atau pelanggan sebagai objek pelayanan. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa petugas cukup mampu menangani keluhan yang disampaikan oleh masyarakat/pelanggan. Selain itu, petugas juga masih belum mampu mengorbankan waktunya untuk melayani masyarakat pada saat jam istirahat walaupun masyarakat tersebut hanya menanyakan suatu informasi. Hal ini sesuai yang disampaikan oleh Tomy (narasumber) yang sedang mengurus pelayanan kependudukan yang menyatakan bahwa ia harus kembali setelah jam istirahat padahal dia hanya ingin menanyakan informasi. Goleman (2003) menjelaskan bahwa

memahami orang lain adalah mengindra perasaan-perasaan dan perspektif orang lain, serta menunjukkan minat aktif terhadap kepentingan-kepentingan mereka. Berdasarkan penjelasan dan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa pada indikator memahami masyarakat, petugas di Kantor Kecamatan Gubeng masih belum mampu sepenuhnya memberikan pelayanan seperti yang diharapkan oleh masyarakat.

Selain indikator memahami masyarakat, indikator yang juga perlu untuk dijelaskan adalah indikator orientasi melayani. Deskripsi mengenai indikator orientasi melayani yang dilakukan oleh petugas di Kantor Kecamatan Gubeng Kota Surabaya adalah mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai penerima pelayanan. Salah satu yang dapat dijadikan item untuk mengukur kemampuan melayani adalah dengan menanyakan perihal motto yang petugas miliki dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu staff yang sudah bekerja selama 11 tahun di Kantor Kecamatan Gubeng menyatakan bahwa bekerja memberikan pelayanan kepada masyarakat adalah ibadah sehingga bekerja dengan penuh semangat. Sedangkan staff lain menyatakan bahwa dia lupa dengan motto instansi tetapi yang jelas mottonya adalah pelayanan terbaik. Ketika peneliti tanyakan kepada masyarakat mengenai kebenaran pernyataan tersebut beberapa informan yaitu masyarakat terhadap pelayanan petugas adalah biasa saja, malah jika dibandingkan dengan pelayanan di instansi swasta masih lebih ramah instansi swasta, ujar beberapa informan (pelanggan). Selain itu, keterlambatan terhadap pelayanan yang tidak sesuai dengan SOP menjadi salah satu penyebab indikator orientasi melayani memiliki kategori cukup. Petugas tidak peka terhadap kebutuhan masyarakat ketika masyarakat ingin mengambil dokumen ternyata dokumen tersebut hilang atau belum jadi. Hal ini pernah juga di alami oleh Tomy selaku penerima layanan di Kantor Kecamatan Gubeng Kota Surabaya:

“Ketika akan mengganti alamat, waktu itu pernah mengajukan ternyata berkasnya hilang. Akhirnya saya *ngurusin* dari awal lagi. Akta kelahiran dulu juga pernah telat mbak” (Rabu, 11 Mei 2016, 09.35 WIB)

Selain itu ada pula Ibu Aminah yang tidak mau peneliti wawancarai karena sudah kesal dengan petugas pelayanan yang menyuruhnya bolak balik karena berkas kurang. Ibu Aminah adalah salah satu masyarakat yang menangani masalah dispensasi nikah. Sambil berjalan dengan wajah kesal ibu itu keluar bersama kawannya. Hal semacam ini juga menjadikan pembelajaran bagi petugas untuk lebih ramah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan

fakta di atas maka empati dari segi memahami masyarakat masih belum terlihat. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Sarwono (2002) bahwa empati adalah hasrat untuk menolong orang lain tanpa memikirkan kepentingan sendiri. Empati lebih menitikberatkan pada kesejahteraan orang lain. Sedangkan berdasarkan penjelasan di atas menunjukkan bahwa orientasi melayani yang diberikan petugas pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng juga masih belum maksimal. Petugas sudah berupaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal namun hal tersebut masih dianggap biasa saja oleh masyarakat. Bahkan masyarakat masih ada yang kehilangan berkas yang menunjukkan petugas kurang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini mencerminkan kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan yang merupakan asas dari Bab 2 Pasal 4 UU No 25 tahun 2009 masih belum sepenuhnya tercapai.

Selanjutnya adalah indikator memanfaatkan keberagaman oleh petugas dinilai berdasarkan seberapa besar empati petugas di Kantor Kecamatan Gubeng dalam melayani masyarakat yang beraneka ragam (suku, bahasa) serta dinilai pula bagaimana pegawai menyikapi sikap-sikap negatif yang timbul akibat adanya empati terhadap rekan kerjanya saat pelayanan berlangsung. Pegawai dalam memberikan pelayanan hampir tidak pernah melakukan diskriminasi. Namun ketika pertanyaan berikutnya muncul “apakah tindakan Anda jika ada rekan kerja Anda yang memberikan pelayanan khusus?” sebagai informan menjawab tidak pernah secara tegas menegur temannya yang memberikan pelayanan khusus. Namun teguran biasanya hanya sebatas candaan dan tidak serius. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu staff pelayanan kependudukan yaitu Ibu X yang menyatakan:

“Tidak pernah ada yang seperti itu (memberi pelayanan khusus kepada masyarakat). Biasanya diberikan sindiran dan guyon saja, agar sadar sendiri” (Senin, 09 Mei 2016, 15:46 WIB)

Setelah peneliti telusuri maksud dari kata “*diguyoni*” adalah petugas lebih *luwes* memberi pelayanan ketika yang dilayani adalah teman/rekan sendiri. Namun untuk antrian tetap tidak saling didahulukan, sesuai dengan antrian. Hal ini juga jelas dikatakan oleh Taufik (2012) bahwa hubungan dekat menjadi salah satu faktor mengapa seseorang bertindak empati, semakin dekat hubungan seseorang dengan orang lain maka semakin baik pula perilaku empati yang dimiliki seseorang. Sama halnya dengan dua indikator sebelumnya yaitu memahami masyarakat dan orientasi melayani, memanfaatkan keragaman juga memiliki nilai negatif. Memang petugas tidak mendahulukan

kepentingan pribadi, namun terkadang petugas lebih memberikan empati yang cukup tinggi kepada masyarakat yang dikenalnya.

Selanjutnya indikator mengembangkan orang lain diartikan sebagai sikap yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya serta kerja sama pada setiap tim atau seksi dan bagian. Untuk mengukur bagaimana kemampuan pegawai baik itu atasan atau staff dalam mengembangkan bawahannya, peneliti hanya menggunakan observasi atau pengamatan selama penelitian berlangsung. Dari hasil observasi pemimpin yaitu Camat masih belum pernah memberikan pelatihan kepada bawahannya atau stafnya. Ibu Ani, misalnya, karyawan yang sampai saat ini bekerja selama 11 tahun sebagai staff pemerintah masih belum pernah mendapatkan pelatihan. Bagaimana bisa pegawai berkembang jika pelatihan saja tidak pernah diberikan, bagaimana inovasi dapat diberikan oleh petugas jika petugas kerjanya itu-itu saja tanpa dikembangkan melalui pelatihan. Namun dari segi kerja sama tim pada setiap bagian memiliki hubungan kerja yang baik dan koordinasi yang baik. Setiap pegawai saling membantu jika ada pelayanan yang penuh. Hal ini dikarenakan setiap staff tugasnya *rolling* dan tumpang tindih, artinya setiap staff pelayanan harus mampu melayani pada setiap pelayanan yang ada di Kantor Kecamatan Gubeng. pernyataan ini juga dipertegas dari hasil wawancara dengan Camat Gubeng yang menyatakan:

“Digilir itu jadi gantian *mbak* yang *ngasih* pelayanan, jadi pegawai tugasnya ya pelayanan ya staf ini staf ini, kita paling merangkap. Kalau dikecamatan soalnya kita *gak* bisa kalau kecamatan harus ini terus ini terus. *tidak* bisa lah. Kita kan terbatas SDM. Iya memang tumpang tindih, ya memang harus begitu kerja di Kecamatan.” (Selasa, 03 Mei 2016-05-09, 09:02 WIB)

Menurut Goleman (2003) empati sebagai kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan, dan kepentingan orang lain. Jika ditinjau dari hasil wawancara di atas maka pegawai di Kantor Kecamatan Gubeng masih belum mampu untuk memahami kebutuhan dan kepentingan masyarakat sebagai pengguna jasa. Misalnya saja menghilangkan berkas masyarakat dan kemudian menyarankan untuk mengurus dari awal, menunjukkan bahwa petugas belum mampu memahami masyarakat. Masyarakat memiliki kepentingan-kepentingan lain di luar mengurus dokumen yang hilang.

Selain itu, menurut Mercer dan Reynolds (2002) menjelaskan bahwa bentuk empati pada diri seseorang dapat terwujud dalam bentuk perilaku. Perilaku tersebut adalah respon komunikatif untuk menyampaikan pemahaman dari perspektif

lain. Artinya adalah dimensi empati yang dimiliki oleh petugas atau pegawai dalam memberikan pelayanan publik dapat berupa respon-respon yang dikeluarkan dan juga dikomunikasikan dalam bentuk tindakan.

B. Faktor Pendorong Empati

Salah satu faktor pendorong empati adalah hubungan rekan kerja. Hubungan rekan kerja adalah pola interaksi yang terjalin antara satu pegawai dengan pegawai lainnya dalam dunia kerja. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, hubungan rekan kerja di Kantor Kecamatan Gubeng terbentuk sangat baik. Interaksi yang dilakukan antar pegawai dilakukan dengan penuh kebersamaan. Bahkan antar-seksi saling membantu ketika pelayanan membeludak. Penelitian ini juga dipertegas bahwa pengaruh empati dalam interaksi sosial adalah sebagai kemampuan perorangan untuk dapat atau mampu memanifestasikan dirinya ke dalam atau di dalam peranan orang lain, yang disebabkan adanya hubungan atau interaksi antara 2 (dua) orang atau lebih di mana dalam interaksi tersebut kedua individu tersebut memunyai kedekatan hubungan, kedekatan kerja sama (Rogers, 2003).

Selanjutnya faktor pendorong timbulnya empati adalah pemimpin. Pemimpin dalam penelitian ini adalah seseorang yang mampu memberikan pengaruh dan kepercayaan terhadap pegawainya agar pegawai mampu melakukan sesuatu sesuai dengan perintah pemimpinnya. Pemimpin di Kantor Kecamatan Gubeng adalah Camat dan juga Kepala Seksi yang membawahi beberapa staff. Camat sebagai pemimpin tertinggi di Kantor Kecamatan Gubeng senantiasa memberikan motivasi kepada para staffnya untuk selalu menjalankan maklumat pelayanan.

Selain faktor pemimpin dan hubungan kerja faktor pendorong lainnya adalah waktu pelayanan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng berlangsung dari pukul 08.00 pagi sampai pukul 20.00 malam. Pelayanan ini dikhususkan pada pelayanan kependudukan saja. Kemudian yang lebih *mainstream*-nya adalah staff pelayanan kependudukan mulai pukul 08.00-20.00 tidak ada penggantian petugas. Namun hal tersebut dapat mereka tangani karena jumlah pelayanan di malam hari tidak seramai pelayanan di pagi dan siang hari. Lalu yang menjadi pertanyaan adalah, "petugas lebih mengerti kebutuhan masyarakat pada saat pagi hari dengan jumlah pelayanan yang banyak ataukah pada malam hari dengan jumlah pelayanan yang sedikit?" Hasil observasi dan wawancara menunjukkan bahwa pegawai lebih mampu untuk berempati dengan masyarakat ketika pagi hari, meskipun pada

waktu pagi hari jumlah pengguna layanan cukup banyak dibandingkan dengan pelayanan malam.

Faktor pendorong terakhir yang mampu mendorong seseorang untuk mengembangkan empati adalah perasaan akan tanggung jawabnya terhadap tugas yang melekat pada dirinya sebagai petugas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Gubeng. Harmon dan Mayer (2014) mengatakan bahwa bertindak dengan cara yang bertanggung jawab secara pribadi mengakui bahwa tindakan seseorang lah yang mempengaruhi kepuasan rakyat. Jadi logikanya sangat tepat jika petugas akan terdorong untuk tetap memahami keinginan masyarakat karena rasa tanggung jawabnya terhadap tugas dan perannya sebagai abdi negara. Meskipun terdapat rasa keterpaksaan mungkin di dalam benak pegawai, namun tidak dapat dimungkiri, mau tidak mau, suka tidak suka petugas pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng harus memahami kebutuhan masyarakat dan juga berorientasi pada pelayanan. Namun setelah dilakukan wawancara ternyata petugas tidak merasa berat dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai petugas pelayanan publik.

Goleman (2003) mengemukakan faktor yang dapat mendorong seseorang untuk dapat melakukan empati adalah kesadaran diri, mengenali sinyal-sinyal perasaan yang tersembunyi dalam reaksi-reaksi tubuh sendiri. Hal ini menandakan bahwa seseorang hanya dapat berempati apabila mereka sudah terlebih dahulu mengenali diri sendiri (Boyatzis et al., 2000). Selanjutnya Brammer dan Mc Donald (dalam Munawaroh, 1999) mengungkapkan bahwa pengenalan diri sendiri ini dapat membantu individu dalam berupaya menempatkan diri pada *internal frame of reference* orang lain, tanpa kehilangan objektivitasnya. Empati akan lebih muncul pada saat individu melakukan aktivitas "*thinking with*" daripada "*thinking for about*" orang lain. Dengan demikian seseorang akan lebih berempati jika memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap pelayanannya.

C. Faktor Penghambat Empati

Terdapat beberapa sebab mengapa empati seseorang terhambat. Salah satunya adalah kurangnya pembelajaran pada diri pegawai mengenai sikap prososial yang lebih spesifik mengenai empati. Pegawai pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng rata-rata masih belum pernah mendapatkan pelatihan dalam bidang apapun. Kurangnya pengalaman akan pelatihan-pelatihan terkait pelayanan yang baik misalnya menjadikan pegawai mampu untuk memahami kebutuhan masyarakat namun kurang mampu merealisasikan pemahamannya tersebut ke dalam suatu tindakan nyata. Salah satu petugas pelayanan kependudukan

yang sempat peneliti wawancarai sudah bekerja di Kantor Kecamatan Gubeng selama 11 tahun dan beliau belum pernah mendapatkan pelatihan. Begitu pula pegawai lainnya yang rata-rata jarang bahkan belum pernah mendapatkan pelatihan.

Faktor penghambat kedua dalam peningkatan empati adalah lingkungan fisik. Lingkungan kerja fisik yang ada di pelayanan kependudukan Kantor Kecamatan Gubeng sebenarnya sudah masuk dalam kategori cukup. Namun jika dibandingkan dengan lingkungan kerja fisik pada bidang lain, misalnya, bidang perizinan, kesejahteraan rakyat dan bidang lain, lingkungan kerja di bidang pelayanan kependudukan masih kurang nyaman. Apalagi pada pelayanan ramai dan cuaca panas. Keadaan semacam ini menyebabkan empati pegawai sulit untuk dikembangkan. Rasa empati yang seharusnya muncul malah berubah menjadi emosi, walaupun emosi tersebut tidak dikeluarkan akan tetapi hal ini menyebabkan pegawai menurunkan kadar empatinya secara tidak disengaja. Faktor yang mempengaruhi munculnya empati menurut (Goleman, 2007) salah satunya adalah situasi dan tempat. Situasi dan tempat tertentu dapat memberikan pengaruh terhadap proses empati seseorang. Pada situasi tertentu seseorang dapat berempati lebih baik dibanding situasi yang lain.

Salah satu contoh ketidakmampuan pegawai di dalam menjalankan pekerjaannya adalah karena terjadi konflik keluarga terhadap pekerjaan (*family-to-work conflict*). Konflik keluarga terhadap pekerjaan (*family-to-work conflict*) terjadi saat pengalaman dalam keluarga berpengaruh dalam pekerjaannya. Hal semacam ini juga pernah dirasakan oleh petugas pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng. Seorang petugas Kecamatan Gubeng juga menyatakan:

"Ya mungkin iya, namanya juga manusia kalau lagi ada masalah keluarga pasti ada lah mbak rasa kepikiran. namun kan tetap kita harus melayani dengan sepenuh hati mbak." (Selasa, 10 Mei 2016, 10:14 WIB)

Penelitian Supeni (2014) menemukan anak-anak yang memiliki tingkah laku bermasalah menunjukkan skor empati lebih rendah daripada anak-anak yang normal, baik untuk anak perempuan maupun laki-laki. Sedang penelitian Supeni (2014) menunjukkan bahwa anak-anak yang memiliki skor empati tinggi adalah mereka yang memiliki orangtua penuh kasih sayang.

D. Pengembangan Dimensi Empati di Kantor Kecamatan Gubeng

Hakikat empati secara lebih rinci disampaikan oleh Saban dan Berdugo (2016):

"Empathic listening is viewed as a process whereby the listener puts himself or herself in

the other persons place throughout. empathy is defined both as a "trait" and as a "process"... we should note, however, that there is a limitation to the empathy a publik servant can and should manifest towards their interlocutor. as per the hermeneutic approach, one should be able to understand and relate to another in order to have a clearer perception of reality"

Artinya empati dipandang sebagai suatu sifat dan proses di mana perlu adanya perlakuan khusus untuk meningkatkan empati pada diri seseorang. Selain itu, empati dalam pelayanan publik diharuskan agar mampu untuk memahami apa yang dibutuhkan oleh masyarakat sebagai penerima layanan.

Pengembangan dimensi empati merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh Kantor Kecamatan Gubeng guna mengurangi faktor penghambat dan meningkatkan atau memaksimalkan faktor pendorong yang telah dijelaskan sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai faktor penghambat pengembangan dimensi empati adalah faktor pembelajaran yang masih jarang dilakukan oleh Camat kepada staf pegawainya. Camat mengupayakan melakukan pengawasan internal terhadap pegawainya dengan mengadakan evaluasi terhadap kinerja pegawai seminggu sekali. Evaluasi tersebut dalam bentuk apel setiap senin pagi. Evaluasi diharapkan dapat mendorong pegawai untuk mampu bertanggung jawab terhadap tugas yang diembannya. Tanggung jawab tersebut sebagai bentuk empati pegawai terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Selain itu juga ada evaluasi eksternal pada setiap pegawai PNS di Kantor Kecamatan Gubeng yang terwujud dalam bentuk DP3. Pengertian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan atau sering disebut DP3 adalah penilaian yang diberikan atasan bertujuan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan PNS, dan dilaksanakan dalam kurun waktu sekali setahun oleh pejabat penilai. DP3 sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No 46 tahun 2011. DP3 adalah suatu dokumen tentang hasil kinerja para PNS yang dibuat berdasarkan data-data objektif oleh atasan tempat pegawai yang bersangkutan bekerja. Biasanya DP3 dibuat berdasarkan rentang waktu satu tahun, tidak terkecuali kurang dari itu tergantung kondisi dan keperluan. Dengan adanya penilaian semacam ini akan diketahui bagaimana petugas di Kantor Kecamatan Gubeng mampu menjalankan tugasnya selama satu tahun. Camat berharap pegawai

Kantor Kecamatan Gubeng mampu meningkatkan empatinya dalam bentuk tanggung jawab terhadap pekerjaannya, responnya lebih cepat, dan pelayanan dapat dimaksimalkan.

Selain itu Camat juga menjelaskan bahwa untuk mengembangkan dimensi empati pada setiap pegawai di Kantor Kecamatan Gubeng perlu adanya kerja sama yang baik antar-pegawai. Pengembangan dimensi empati lainnya yang juga dilakukan oleh Kepala Kasi adalah dengan memberikan pengawasan partisipatif kepada pegawai. Pengawasan langsung tersebut dalam bentuk ikut memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Akan tetapi upaya-upaya yang dilakukan oleh Camat masih kurang menyentuh pada aspek empati pegawai. Fakta kegagalan usaha tersebut adalah masih ada beberapa masyarakat yang mengeluhkan mengenai indikasi empati pegawai yang masih kurang di Kantor Kecamatan Gubeng seperti yang dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Goleman (1995) bahwa tataran yang paling tinggi dari empati adalah menghayati masalah-masalah dan kebutuhan-kebutuhan yang tersirat dibalik perasaan seseorang. Secara praktis pengembangan dimensi empati seorang pegawai setidaknya dapat dilakukan dengan cara evaluasi terhadap kepuasan masyarakat sebagai penerima jasa pelayanan, bukan hanya melakukan evaluasi secara sepihak terhadap para pegawai di Kantor Kecamatan Gubeng. Melakukan penyamaran sebagai seorang penerima layanan (partisipasi langsung) juga dirasa mampu untuk menggali kebutuhan yang diinginkan masyarakat.

Bentuk kepuasan masyarakat merupakan salah satu dampak dari adanya pengembangan dimensi empati dalam pelayanan publik mengingat fungsi utama penyelenggara pemerintahan adalah memberikan pelayanan terbaik demi terpenuhinya kepentingan publik. Seperti yang diungkapkan oleh Denhardt (2013), watak yang benar seorang aparat Negara (warga negara) adalah suatu watak yang mendahulukan kebaikan publik dibandingkan dengan kepentingan pribadi. Watak demikian akan tercipta jika warga Negara tersebut memiliki empati yang tinggi terhadap tugas-tugasnya.

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian adalah dimensi empati pegawai di Kantor Kecamatan Gubeng masih cenderung negatif. Indikator kemampuan memahami masyarakat, kemampuan berorientasi melayani dan kemampuan memanfaatkan keragaman dinilai negatif oleh masyarakat. Ketiga indikator yang masih negatif tersebut dikarenakan petugas pelayanan di Kantor Kecamatan Gubeng masih belum mampu memahami apa yang

diharapkan oleh masyarakat salah satunya petugas pelayanan administrasi yang kurang cepat. Selain itu, petugas juga jarang sekali menawarkan pelayanan kepada masyarakat dan masih terjadinya kehilangan dokumen yang dialami oleh masyarakat. Kemudian untuk indikator memanfaatkan keragaman, petugas tidak serius jika ada pegawai lain yang melakukan diskriminasi pada saat pelayanan berlangsung. Indikator mengembangkan orang lain hasilnya positif yaitu mampu dilakukan oleh pegawai, karena antar-pegawai dan pegawai-atasan selalu kompak dalam memberikan pelayanan. Pengawasan juga selalu dilakukan oleh Camat Kantor Kecamatan Gubeng.

Faktor pendorong pengembangan dimensi empati yaitu hubungan rekan kerja, pemimpin, waktu pelayanan, dan rasa tanggung jawab. Sedangkan faktor penghambat pengembangan empati di Kantor Kecamatan Gubeng antara lain pembelajaran, lingkungan kerja fisik dan konflik keluarga. Untuk mengatasi masalah tersebut para pemimpin di Kantor Kecamatan Gubeng melakukan pengawasan dan evaluasi internal agar pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada tutor saya Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si dan Dr. M. G. Bagus Ani Putra, P.Si dari Universitas Airlangga (UNAIR), atas dukungan, perbaikan dan komentar berharga untuk merevisi jurnal ini.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Brainmetro.com. (2016). KPP Jatim Selesaikan 507 Aduan. Retrieved April 6, 2016, from <http://brainmetro.com/berita-kpp-jatim-selesaikan-507-pengaduan.html>
- Daniel Goleman. (2003). *Kecerdasan emosi untuk mencapai puncak prestasi*. Yogyakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Decety, J. (2012). *Empathy: From Bench to Bedside*. Cambridge (Mass.): MIT Press.
- Dendardt, & Janaet V. (2013). *Pelayanan Publik Baru dari Manajemen Streering ke Serving*. Yogyakarta: Kreasina.
- Dinkominfo Kota Surabaya. (2016). Lebih Dekat Dengan Pemkot Melalui Media Center. Retrieved from <https://dinkominfo.surabaya.go.id/old/dki.php?hal=29>
- Dwiyanto, A. (2005). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik* (2005th ed.). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Harmon, M. M., & Mayer, R. T. (2014). *Teori Organisasi untuk Administrasi Publik*. Yogyakarta: Kreasi Wacana.
- Howe, D. (2015). *Empati: Makna dan Pentingnya*.

- Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ikhsani, A. F., & Muhsin. (2017). Pengaruh Komunikasi Non Formal, Disiplin Kerja, Kompetensi Pegawai Dan Empati Pegawai Tata Usaha Terhadap Pelayanan Siswa SMK Palebon Semarang. *Economic Education Analysis Journal*, 6(1), 83–95. Retrieved from <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj/article/view/13475>
- Ireni Saban, L., & Berdugo, G. (2016). *Ethics Management in the Publik Service: A Sensory-based Strategy*. New York: Taylor & Francis.
- Mahmudi. (2013). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Maibom, H. L. (2014). *Empathy and Morality*. New York: Oxford University Press.
- Matravers, D. (2017). *Empathy*. New York: Wiley.
- Mercer, S. W., & Reynolds, W. J. (2002). Empathy and Quality of Care. *The British Journal of General Practice : The Journal of the Royal College of General Practitioners*, 52 Suppl(Suppl), S9–12. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12389763>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Sahrul. (2014). *Dimensi Responsiveness Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bima*. Universitas Airlangga. Retrieved from <http://repository.unair.ac.id/39122/>
- Samsuridjal Djauzi. (2004). *Komunikasi dan empati antara dokter dan pasien*. Jakarta: FK UI. <http://repository.unair.ac.id/39122/>
- Sarwono, S. W. (2002). *Psikologi sosial individu dan teori-teori psikologi sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Saputro, H. E. (2015). Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Professional FIS UNIVED*, 2(1). Retrieved from <http://download.portalgaruda.org/article>.
- Supeni, M. (2014). Empati Perkembangan Dan Pentingnya Dalam Keiidupan Bermasyarakat. *Jurnal Psikologi*, 40(1). Retrieved from [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=154350&val=4518&title=Empati Perkembangan dan Pentingnya dalam Kehidupan Bermasyarakat](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=154350&val=4518&title=Empati%20Perkembangan%20dan%20Pentingnya%20dalam%20Kehidupan%20Bermasyarakat)
- Taufik. (2012). *Empati Pendekatan Psikologi Sosial*. Jakarta: Rajawali Pers.

Halaman ini sengaja dikosongkan
