

Penerapan pelayanan prima untuk kepuasan pelanggan pada Bagian Protokol Komunikasi dan Administrasi Pimpinan Setda Surakarta

Elia Arnita Sabrila*, Tri Murwaningsih

Pendidikan Administrasi Perkantoran, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

Email: eliaarnita@student.uns.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui bentuk penerapan pelayanan prima pada Bagian Protokol Komunikasi dan Administrasi Sekretariat Daerah Surakarta, (2) mengetahui hambatannya, serta (3) mengidentifikasi apakah penerapan pelayanan prima sudah memuaskan pelanggan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan penelitian studi kasus. Data dan sumber data dalam penelitian diperoleh dari informan, observasi dan dokumentasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode snowball sampling dan purposive sampling. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi serta analisis dokumen. Teknik uji validitas data yang digunakan adalah metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Teknik analisis data dalam penelitian menggunakan teknik analisis data model interaktif. Teknik analisis data model interaktif meliputi pengumpulan data, Reduksi data, Penyajian data dan Pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian yang didapatkan yaitu (1) Penerapan pelayanan prima di Bagian Prokompim berjalan dengan baik dan menerapkan unsur-unsur pelayanan prima, (2) Terjadi hambatan pada penerapan pelayanan prima yaitu kesalahan sistem, kesulitan memberikan pemahaman kepada pelanggan dan jumlah pemberi layanan yang terbatas (3) Penerapan pelayanan prima pada Bagian Prokompim sudah mewujudkan kepuasan pelanggan, dibuktikan melalui hasil survei kepuasan masyarakat dan hasil pernyataan pelanggan.

Kata kunci : instansi; kepuasan pelanggan; unsur pelayanan

Abstract

This research aims to (1) determine the form of implementing excellent service in the Communication Protocol and Administration Section of the Surakarta Regional Secretariat, (2) determine the obstacles, and (3) identify whether the implementation of excellent service has satisfied customers. The research method used is a descriptive qualitative research method with a case study research approach. Data and data sources in research

* Corresponding author

Citation in APA style: Sabrila, E.A., & Murwaningsih, T. (2025). Penerapan pelayanan prima untuk kepuasan pelanggan pada Bagian Protokol Komunikasi dan Administrasi Pimpinan Setda Surakarta. *Jurnal Informasi dan Komunikasi Administrasi Perkantoran*, 9(1), 41-50.

<https://dx.doi.org/10.20961/jikap.v1i1.90546>

were obtained from informants, observation and documentation. The sampling technique used was the snowball sampling method and purposive sampling. The data collection techniques used were interviews, observation and document analysis. The data validity testing technique used is the source triangulation method and technical triangulation method. Data analysis techniques in research use interactive model data analysis techniques. Interactive model data analysis techniques include data collection, data reduction, data presentation and conclusion drawing. The research results obtained are (1) The implementation of excellent service in the Prokompim Section is running well and implementing the elements of excellent service, (2) There are obstacles to the implementation of excellent service, namely system errors, difficulties in providing understanding to customers and the limited number of service providers (3) The implementation of excellent service in the Prokompim Section has resulted in customer satisfaction, proven through the results of community satisfaction surveys and customer statements.

Keywords : agency; customer satisfaction; elements of service

Received July 17, 2024; Revised October 20, 2024; Accepted November 03, 2024;
Published Online January 02, 2025

<https://dx.doi.org/10.20961/jikap.v1i1.90546>

Pendahuluan

Bagian Protokol, Komunikasi dan Administrasi (Prokompim) Setda Surakarta sebagai salah satu instansi publik, berperan untuk mengurus kegiatan keprotokolan pimpinan. Pemberian pelayanan publik pada bagian Prokompim berupa penerimaan pelayanan aduan maupun keperluan surat menyurat kepada kepala daerah Kota Surakarta. Bagian Protokol, Komunikasi, dan Administrasi Pimpinan Setda surakarta dituntut untuk melakukan pelayanan yang terbaik, didasari dengan perannya sebagai instansi pemerintah yang wajib memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Kegiatan pemberian layanan sangat penting dan dianggap menjadi ujung tombak sebuah perusahaan atau instansi. Pemberian pelayanan dapat mempengaruhi bagaimana cara sebuah perusahaan atau organisasi untuk menangani kebutuhan pelanggan. Pemberian pelayanan kepada masyarakat akan berdampak bagi perusahaan itu sendiri baik secara materiil maupun immateriil.

Pelayanan yang maksimal kepada masyarakat mampu meningkatkan penilaian positif kepada pemerintah dan kepuasan pelanggan terhadap layanan yang telah diberikan. Dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat tidak semata mata hanya mengenai pemberian pelayanan kepada masyarakat, dikarenakan kualitas pelayanan dapat menjadi poin utama dalam membangun citra sebuah instansi pemerintah maupun lembaga negara yang lain. Semakin baik sebuah kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah maka kepercayaan masyarakat dapat meningkat dengan sendirinya. Akan tetapi sebaliknya, apabila pelayanan yang diberikan kurang maksimal maka kepercayaan dan kepuasan masyarakat akan menurun. Oleh karena itu, merujuk pada pernyataan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dalam keputusan No. 63 tahun 2003 mengenai Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan dinyatakan bahwa pelayanan publik adalah memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Rusyidi (2017) menjelaskan pelayanan prima adalah pelayanan yang sangat baik atau yang paling baik dapat juga disebut sebagai pelayanan yang sesuai dengan standar pelayanan yang dijalankan oleh instansi yang memberikan pelayanan. Pelayanan prima menurut Freddy Rangkuti merupakan pelayanan yang dapat memenuhi standar kualitas yang sudah ditetapkan (Sastradiharja & Kurniasari, 2022). Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pelayanan prima merupakan pelayanan yang terbaik dan sesuai dengan standar dan konsep pelayanan yang ada demi mendapatkan kepuasan dari pelanggan. Pelayanan prima pada melayani pelanggan dengan maksimal atau prima dengan melakukan kegiatan pemenuhan kebutuhannya sehingga pelayanan tersebut menimbulkan rasa puas bagi pelanggan.

Menurut Theodora dkk. (2021) tujuan pelayanan prima adalah untuk mencegah kesalahan penyampaian jasa dan pembelotan pelanggan akibat sistem yang digunakan perusahaan dalam melayani

pelanggan. Pelayanan prima juga bertujuan untuk membangun hubungan dengan konsumen atau pelanggan dalam jangka waktu yang panjang, untuk memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, serta memberikan solusi yang menguntungkan. Menurut Rahmayanty (2013) terdapat beberapa tujuan pelayanan prima yaitu memberi konsumen rasa puas dan percaya, pelayanan prima juga diberikan dengan penuh perhatian dan pertimbangan terhadap pelanggan, dalam arti segala kebutuhan dan keinginan pelanggan diperhatikan dan diutamakan, upaya mempertahankan pelanggan agar tetap menggunakan produk dan jasa yang diberikan. Menurut Grönroos (2011) tujuan pokok dari pelayanan prima adalah guna menciptakan nilai bagi pelanggan dengan memberikan layanan yang memenuhi ekspektasi pelanggan. Dengan adanya pelayanan prima kepuasan pelanggan menjadi tujuan utama, di mana dengan terciptanya kepuasan pelanggan maka kesetiaan atau loyalty dapat tercapai dengan sendirinya. Penyelenggaraan pelayanan prima tentunya tidak terlepas dari unsur-unsur yang terbentuk di dalamnya. Menurut Barata dalam Rusyidi (2017), yang termasuk konsep dari pelayanan prima berdasarkan A6, yaitu: attitude (sikap), attention (perhatian), action (tindakan), ability (kemampuan), appearance (penampilan), dan accountability (tanggung jawab).

Sikap atau attitude menjadi unsur yang penting dalam melakukan pelayanan prima di mana sikap merupakan tindakan dalam melayani pelanggan dengan menunjukkan sikap menghargai serta pikiran yang positif dan logis. Perhatian atau attention adalah sikap yang menunjukkan perhatian yang biasanya dilakukan dengan mendengarkan keluhan maupun masukan dari pelanggan dengan seksama dan memberikan perhatian penuh kepada pelanggan. Yang selanjutnya adalah tindakan atau action yang bermakna melakukan aksi nyata terhadap kebutuhan pelanggan. Ability atau kemampuan adalah rasa sanggup yang dimiliki seseorang dalam melakukan sesuatu, dalam konteks pelayanan prima adalah kemampuan yang harus ada pada diri seseorang yang berkaitan dengan pengetahuan maupun keterampilan tentang pelayanan. Appearance atau penampilan adalah bagaimana cara kita menampilkan diri kita melalui cara berbusana dan berpakaian. Yang terakhir adalah tanggung jawab atau accountability yang bermakna di dalam pelaksanaan pelayanan prima kita harus bertanggung jawab atas tugas dan kewajiban yang ada di dalamnya. Unsur-unsur tersebut adalah bagian di dalam pelayanan prima yang harus selalu dipegang oleh penyelenggara pelayanan.

Penerapan pelayanan prima memiliki tujuan untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan. Dengan terpenuhinya kebutuhan pelanggan maka terciptalah kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan mampu mendorong sebuah perusahaan atau organisasi atau instansi untuk mengembangkan citra baik dalam perusahaannya. Kepuasan pelanggan kerap menjadi bahan evaluasi terkait keberhasilan pemberian pelayanan prima. Kepuasan pelanggan merupakan refleksi perasaan pelanggan setelah menerima dan membandingkan pelayanan dan kinerja yang didapatkan dengan harapannya. Sangadji memaparkan bahwa kepuasan pelanggan adalah wujud perasaan senang maupun kecewa dalam membandingkan kesan konsumen terhadap kinerja produk dan jasa secara riil atau aktual dengan kinerja sesuai harapan Sangadji memaparkan bahwa kepuasan pelanggan adalah wujud perasaan senang maupun kecewa dalam membandingkan kesan konsumen terhadap kinerja produk dan jasa secara riil atau aktual dengan kinerja sesuai harapan (Rohaeni & Marwa, 2018).

Peneliti melaksanakan kegiatan Magang Dunia Kerja Dunia Studi di Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Pada instansi Sekretariat Daerah Kota Surakarta memiliki sebuah bagian yang memiliki tugas dan fungsi khusus dalam bidang pemberian pelayanan publik kepada masyarakat. Bagian tersebut bernama Bagian Protokol, Komunikasi, dan Administrasi Pimpinan. Bagian ini secara substansi merupakan “*front office*” dari instansi Sekretariat Daerah Kota Surakarta. Berkaitan dengan tugasnya menjadi “*front office*” maka bagian yang kerap disebut dengan nama Prokompim ini memiliki tugas untuk menerima tamu dan menerima surat yang bertujuan langsung kepada pimpinan baik Walikota, Wakil Walikota maupun Sekretaris Daerah Kota Surakarta. Selain bertugas menjadi bagian penerima informasi dan penjemputan komunikasi antara masyarakat (pelanggan) dengan pimpinan (pejabat daerah), bagian ini juga memiliki tugas dalam menjalankan kegiatan keprotokolan yang harus dilakukan oleh pemimpin daerah seperti Walikota beserta jajaran pejabat pemerintah yang lainnya. Selama melakukan kegiatan magang di Sekretariat Daerah Kota Surakarta, Peneliti mengamati dan mengobservasi bahwa pelayanan prima kepada masyarakat terutama di instansi pemerintahan merupakan hal yang penting dan berpengaruh.

Dalam mewujudkan pelayanan prima untuk kepuasan pelanggan, terdapat permasalahan yang dihadapi oleh Bagian Protokol, Komunikasi, dan Administrasi Pimpinan yang telah diamati oleh penulis ketika menjalani magang. Permasalahan yang dihadapi oleh Bagian Prokompim ini adalah jumlah pemberi layanan secara langsung kepada masyarakat atau penerima tamu pada bagian ini tidak banyak

dan tidak sebanding dengan banyaknya tamu yang mengunjungi bagian ini. Hal ini tentunya akan mempengaruhi pemberian layanan kepada masyarakat. Dengan jumlah penerima tamu yang terbatas, tentu akan membuat sebuah layanan akan tertunda dan membutuhkan waktu yang lama untuk melakukan proses pelayanan.

Banyak penelitian yang telah mengkaji mengenai penerapan atau implementasi pelayanan prima pada instansi negeri maupun instansi swasta yang lain dengan hasil yang beragam, salah satu penelitian penerapan pelayanan prima yang telah dilakukan sebelumnya dengan judul "Penerapan Fungsi Pelayanan Prima (Service Excellence) Oleh Customer Service Pada PT. BPRS Tulen Amanah Paok Motong" oleh Arwaini (2021) yang melakukan penelitian mengenai implementasi pelayanan prima di PT. BPRS Tulen Amanah Paok Montong. Penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa

penerapan fungsi Pelayanan Prima (Service Excellence) dilakukan dengan maksimal pada PT BPRS Tulen Amanah Paokmotong. Dalam penelitian ini Peneliti melakukan penelitian di instansi negeri yaitu Bagian Protokol, Komunikasi, dan Administrasi Pimpinan pada Sekretariat Daerah Kota Surakarta dengan alasan Bagian Prokompim merupakan salah satu instansi di bawah pemerintah Kota Surakarta yang wajib menjalankan pelayanan publik, sehingga peneliti mampu mengkaji mengenai penerapan pelayanan prima pada instansi tersebut.

Berdasarkan pengamatan dan observasi yang dilakukan oleh peneliti selama melakukan magang di Sekretariat Daerah Kota Surakarta, peneliti ingin mengetahui lebih mendalam mengenai penerapan pelayanan prima di Bagian Prokompim sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Penerapan Pelayanan Prima (*Excellent Service*) Untuk Kepuasan Pelanggan pada Bagian Protokol, Komunikasi, dan Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Surakarta".

Metode Penelitian

Metode penelitian menurut Ramdhan (2021) merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana seorang Peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi (Sugiyono, 2013). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian dengan fokus pada kasus tertentu dan dianalisis secara detail untuk mengetahui data yang akurat sesuai dengan kondisi lapangan Penelitian ini dilakukan di Bagian Protokol, Komunikasi dan Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Surakarta.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan dokumentasi. Pengujian validitas yang digunakan adalah uji kredibilitas. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan mencari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi bersama informan terkait pelayanan prima. Data sekunder didapatkan dari pihak Bagian Prokompim yang berupa dokumen pendukung pelaksanaan pelayanan prima di Bagian Prokompim.

Narasumber dalam penelitian ini yaitu Kepala Sub Bagian Pelayanan Bagian Prokompim, *FrontLiner* Bagian Prokompim, dan pengunjung Bagian Prokompim. Dalam penelitian ini, menggunakan dua teknik pengambilan sampel yakni *purposive sampling*, dengan tahapan menyeleksi narasumber yang memiliki pengetahuan mengenai keadaan sosial yang diteliti dan *snowball sampling* yaitu dengan mencari informan tambahan untuk melengkapi sumber data.

Penelitian ini menggunakan uji keabsahan data dengan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi dilakukan dengan membedakan data yang diperoleh melalui hasil wawancara dengan narasumber utama dan pendukung supaya memperoleh data yang valid, dan melakukan observasi untuk memperkuat data yang telah di dapat. Dalam studi tersebut, teori yang digunakan adalah teori dari Miles dan Huberman yang dianalisis melalui proses pengumpulan data, penyajian data dan pengambilan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian

Pelayanan prima merupakan faktor yang sangat penting untuk menentukan apakah sebuah perusahaan sudah berhasil dalam menjalankan tujuannya. Maka dari itu setiap instansi maupun perusahaan akan selalu berusaha dalam memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan. Pelayanan prima sendiri bertujuan untuk dapat memberikan pelayanan yang baik hingga mewujudkan kepuasan pelanggan. Setiap instansi pada lingkup pemerintah Kota Surakarta wajib melakukan pelayanan publik, yang berarti bahwa Bagian Protokol Komunikasi dan Administrasi pimpinan yang merupakan OPD dalam Sekretariat Daerah juga wajib menjalankan pelayanan publik. Dalam pelaksanaan pelayanan publik setiap instansi wajib menjalankan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ada. Pelaksanaan pelayanan publik pada lingkup Pemerintah Kota Surakarta telah diatur dalam Peraturan Walikota Surakarta Nomor 11.1 Tahun 2021.

Sebagai instansi yang wajib melakukan pelayanan publik maka Bagian Prokompim juga turut melakukan pelayanan kepada masyarakat. Bentuk pelayanan di Bagian Prokompim adalah pelayanan administratif berupa pelayanan masyarakat yang ingin bersurat kepada wali kota, wakil wali kota atau kepada sekretaris daerah. Masyarakat yang hendak bersurat maupun bertemu dan berkomunikasi dengan pimpinan daerah dapat bersurat dengan resmi kepada wali kota, wakil wali kota, atau sekda.

Prosedur pelayanan administratif pada Bagian Prokompim diawali dengan pengiriman aduan atau keluhan melalui surat yang dikirimkan ke kantor Sekretariat Daerah Kota Surakarta tepatnya pada gedung kantor Bagian Prokompim yang terletak pada Balai kota Surakarta. Surat yang telah diterima oleh Bagian Prokompim akan ditinjau dan dikoreksi apabila ada tata penulisan yang kurang sesuai dengan prosedur. Kemudian pengujung atau tamu akan diminta untuk menulis nomor telepon yang dapat dihubungi untuk mengkonfirmasi keberadaan surat yang dikirimkan. Surat yang telah diteruskan kepada pimpinan akan diproses setiap hari. Setiap surat akan dikelompokkan sendiri oleh pimpinan dan diberikan lembar disposisi kepada bagian yang dianggap dapat menangani masalah atau keluhan dalam surat. Setiap surat yang telah selesai dibaca dan direspons oleh pimpinan selanjutnya akan diteruskan ke dinas terkait untuk ditangani.

Penerapan pelayanan pada sebuah instansi maupun perusahaan tidak terlepas dari unsur-unsur pelayanan prima yaitu *ability* (kemampuan), *attitude* (sikap), *appearance* (penampilan), *attention* (perhatian), *action* (tindakan), *responsibility* (tanggung jawab). Unsur-unsur tersebut sangat berperan dalam menunjang keberhasilan pelayanan dalam sebuah instansi. Bagian Prokompim juga turut menerapkan unsur-unsur pelayanan prima dalam menjalankan pelayanan publik.

Unsur pelayanan prima *ability* (kemampuan) berupa kemampuan berkomunikasi, mengoperasikan komputer dan ketelitian. Unsur ini juga diterapkan oleh Bagian Prokompim yang dibuktikan dengan memberi salam dan sapa, lalu mempersilahkan duduk dan menanyakan keperluannya dan melayani kebutuhan tamu. Kemampuan berkomunikasi juga dipraktekkan dengan baik dengan bentuk pemberian informasi kepada masyarakat yang bertanya secara se jelas mungkin. Kemampuan mengoperasikan komputer juga dipraktekkan dengan petugas yang mampu menggunakan teknologi dengan baik mulai dari telepon, mesin cetak hingga yang terpenting yaitu komputer. Dapat dibuktikan dengan kemampuan mengetik dan menggunakan aplikasi yang telah disediakan dengan baik. Ketelitian juga dipraktekkan dengan memastikan seluruh kejelasan informasi dan tata tulis sehingga tidak terjadi kesalahan.

Unsur pelayanan prima *attitude* (sikap) berupa keramahan, tanggap dan pengertian patut dipraktekkan dalam pelayanan. sikap yang diberikan oleh front office dari Bagian Prokompim juga sopan, ramah dan tanggap. Front Office Bagian Prokompim juga menerapkan budaya 3S yaitu "Senyum, Salam, Sapa". Pemberian sikap yang prima ini juga menjadi komitmen bagian prokompim untuk selalu menjaga kualitas pelayanan.

Penampilan adalah cara seorang pemberi layanan dalam berpenampilan atau berpakaian saat bertugas. Unsur pelayanan prima *appearance* (penampilan) diwujudkan dengan penampilan yang bersih, dan rapi. Penjagaan penampilan pada Bagian Prokompim diwujudkan dari penggunaan seragam dinas yang sesuai dengan aturan yang berlaku, dan kebersihan pegawai dalam berpakaian, selain seragam dinas,

para petugas juga mampu memberikan penampilan yang terbaik mulai dari pakaian, rambut, dandanan hingga kebersihan tempat kerja.

Perhatian adalah tindakan yang dilakukan dengan cara memperhatikan dengan sungguh-sungguh terhadap kebutuhan pelanggan. Perhatian dapat diberikan melalui tindakan sederhana seperti memperhatikan secara seksama keluhan pelanggan, memberikan kontak mata secara langsung dan turut memberikan simpati atas apa yang dikeluhkan oleh pelanggan. Perhatian sudah diaplikasikan dalam pelayanan di Bagian Prokompim di mulai sejak pengunjung duduk petugas harus memperhatikan keluhan masyarakat dengan baik, meresponsnya lalu mengarahkan kepada pelanggan sehingga keluhannya dapat tersampaikan dengan baik.

Action atau tindakan merupakan aksi nyata yang dilakukan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan. Bentuk dari tindakan yang bisa dilakukan diantaranya adalah mencatat keinginan pelanggan, menegaskan kembali kebutuhan pelanggan, mencari solusi dalam permasalahan yang dialami pelanggan, dan membantu menyelesaikan permasalahan atau kebutuhan yang dialami oleh pelanggan atau tamu. Bentuk tindakan yang diberikan oleh Bagian Prokompim berupa menerima surat dari pengunjung atau tamu, mencatat serta menyampaikan kepada atasan hingga menginformasikan kepada tamu bahwa surat tersebut telah diterima dan akan diberi informasi apabila telah diproses. Bentuk tindakan yang diberikan yang diberikan dilakukan dalam upaya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Tanggung jawab merupakan kesadaran dalam menanggung kewajiban dan tugas yang diterima dengan sepenuh hati dan bersungguh-sungguh. Bentuk tanggung jawab yang diberikan oleh bagian prokompim berupa pertanggung jawaban terhadap surat yang telah diberikan oleh tamu, dimulai dari surat masuk hingga kembali lagi kepada tamu.

Hambatan yang dialami dalam penerapan pelayanan prima pada Bagian Prokompim adalah kesalahan sistem, yang mana membuat pelayanan menjadi terhambat. Hambatan yang kedua adalah sulit memberi pemahaman kepada pelanggan mengenai prosedur yang harus dilakukan. Hambatan yang terakhir adalah terbatasnya jumlah pemberi layanan pada Bagian Prokompim, sehingga mengurangi performa dalam pemberian layanan.

Kepuasan pelanggan pada Bagian Prokompim ditinjau dengan komunikasi kepada pelanggan itu sendiri. Pemberi layanan harus mampu membaca dan melihat dari umpan balik pelanggan apakah pelanggan sudah puas. Selain dari pembacaan gerak tubuh dan umpan balik dari pelanggan, pengukuran kepuasan pelanggan yang juga dilakukan dengan cara membuat indikator kepuasan pelanggan yang digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan. Bagian Prokompim menggunakan menggunakan indikator kepuasan pelanggan atau yang disebut survei kepuasan masyarakat (SKM) yang berupa kode bar yang terletak di penerimaan tamu yang di dalamnya berisi pertanyaan mengenai kepuasan pelanggan. Nilai SKM yang diperoleh oleh Bagian Prokompim adalah 91,50 atau dapat disimpulkan bahwa pelanggan merasa puas.

Pembahasan

Penerapan pelayanan prima di Bagian Protokol, Komunikasi dan Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Surakarta dijalankan merujuk pada kewajiban seluruh instansi di bawah lingkup pemerintah kota Surakarta wajib menjalankan pelayanan publik ditulis pada Peraturan Walikota Surakarta Nomor 11.1 Tahun 2021. Pelayanan publik yang prima juga didukung oleh adanya Maklumat Pelayanan Sekretariat Daerah Kota Surakarta, yang mengharuskan seluruh instansi di lingkup Sekretariat Daerah sanggup menyelenggarakan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Kewajiban pelayanan yang dilakukan oleh Bagian Prokompim berdasarkan standar pelayanan yang tertulis di SK Sekretaris Daerah Kota Surakarta Nomor 100/72 Tahun 2004. Pelayanan yang wajib dilakukan oleh Bagian Prokompim adalah pelayanan penyediaan cinderamata, pelayanan pembuatan peluncuran berita kegiatan pimpinan daerah, pelayanan fasilitasi pelaksanaan jumpa pers pimpinan daerah, pelayanan fasilitasi administrasi surat masuk pimpinan daerah, pelayanan fasilitasi audiensi pimpinan daerah, pelayanan fasilitasi keprotokolan pimpinan daerah.

Pemberi layanan atau front office pada Bagian Prokompim memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan, kemampuan dalam menjalankan tugasnya yang dibuktikan dengan pemrosesan surat dengan baik dan cepat, seluruh pegawai mampu mengoperasikan komputer, mencatat surat ke dalam sistem hingga memproses surat sesuai dengan prosedur. Kemampuan untuk memosisikan diri sebagai pemberi layanan. HL dkk. (2019) menyebutkan bahwa kemampuan dalam pelayanan prima diantaranya adalah memiliki pengetahuan dan

keterampilan sesuai bidang tugas, mempunyai daya kreativitas yang tinggi, dapat berkomunikasi dengan baik serta tahu cara memposisikan diri dalam berbagai situasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan.

Front officer Bagian Prokompim telah memberikan sikap yang baik dalam melayani pelanggan. Bagian prokompim menerapkan budaya 3S atau senyum, sapa, dan salam dalam melayani pelanggan, ketika ada tamu atau pelanggan, front office akan tersenyum menyapa pelanggan dan menanyakan keperluan pelanggan. Sikap yang positif juga ditunjukkan dengan selalu menghargai pengunjung, meskipun pengunjung kerap kali tidak memahami mengenai prosedur yang berlaku, pada front office Bagian Prokompim tetap menjelaskan dengan baik kepada pelanggan. Sejalan dengan makna sikap dalam pelayanan prima oleh HL dkk. (2019) sikap yaitu tindakan dalam melayani dengan pikiran yang positif, logis dan menghargai.

Pemberi layanan pada Bagian Prokompim sangat memperhatikan penampilan, seperti penggunaan baju yang sopan dan sesuai dengan standar seragam yang telah ada. *Front officer* Bagian Prokompim selalu menjaga kerapian dari rambut hingga kaki, mulai dari cara menata rambut, kebersihan kuku, hingga penggunaan wewangian juga menggunakan riasan wajah sebagai bentuk grooming dan menjaga penampilan. Selain menjaga kebersihan diri sendiri, Bagian Prokompim juga menjaga kebersihan lingkungan kerja, dibuktikan dengan tersedianya ruangan yang nyaman, bersih dan wangi. Hal ini sejalan dengan pendapat HL dkk. (2019) yang mengemukakan bahwa frontliner harus mempersiapkan diri sebelum melakukan pelayanan kepada pelanggan, seperti menjaga penampilan tetap rapi dan bersih, menjaga penampilan fisik, tutur kata, tutur raga serta menjaga sikap non-fisik demi membentuk kesan awal yang baik.

Menurut HL dkk. (2019) pemberian perhatian dalam pelayanan prima dapat berupa mendengarkan dan memahami kebutuhan pelanggan, menganalisis perilaku pelanggan, serta memfokuskan diri kepada pelanggan. *Front office* Bagian Prokompim mewujudkan perhatian dengan mendengarkan kebutuhan dan keluhan yang dirasakan oleh pelanggan, yang kemudian akan diarahkan untuk membuat surat kepada pimpinan daerah. *Front officer* Bagian Prokompim juga memberikan perhatian kepada pelanggan dengan fokus pada masalah yang dialami pelanggan, serta memberikan solusi terhadap masalah tersebut. Analisis mengenai perilaku pelanggan juga diterapkan dinilai dari cara *front office* Bagian Prokompim mampu mengamati pelanggan dengan selalu melihat apa yang menjadi kebutuhan pelanggan yang wajib dipenuhi oleh Bagian Prokompim sebagai instansi yang menjalankan pelayanan.

Tindakan dalam pelayanan prima menurut Silvia (2018) yaitu aksi nyata yang dilakukan oleh pemberi layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Tindakan dalam pelayanan prima dapat berwujud mencari tahu keperluan dan kebutuhan pelanggan, dan mewujudkan kebutuhan pelanggan. Bentuk aksi nyata yang dilakukan front office Bagian Prokompim dalam pemenuhan kebutuhan pelanggan adalah mencatat kebutuhan pelanggan, dengan surat yang telah diterima front office kemudian akan mencatat surat tersebut untuk kemudian diproses. Tindakan yang lain juga diwujudkan dengan pemrosesan surat yang diberikan oleh pelanggan serta menginformasikan kepada pelanggan mengenai status dan tindak lanjut terhadap surat tersebut

Bentuk tanggung jawab yang diberikan oleh bagian Prokompim berupa pertanggung jawaban terhadap surat yang telah diberikan oleh tamu, dimulai dari surat masuk hingga kembali lagi kepada tamu. Setiap pelayanan administratif surat yang diterima wajib dipertanggungjawabkan hingga surat telah diproses.

Hambatan dalam penerapan pelayanan prima pada Bagian Prokompim diantaranya adalah kesalahan sistem. Dalam pelaksanaan pelayanan di Bagian Prokompim didapati permasalahan sistem yang kerap membuat pelayanan menjadi terhambat. Sistem yang kurang maksimal pada Bagian Prokompim berupa perbedaan sistem di setiap Bagian yang membuat surat menjadi terhambat. Surat yang seharusnya dijadwalkan selesai dalam waktu satu minggu, berpotensi untuk tertunda dikarenakan sistem yang digunakan setelah surat dilanjutkan ke OPD yang bersangkutan mengalami perbedaan. Surat yang telah keluar dan dikeluarkan oleh Bagian Prokompim tidak mampu dilacak dan mengakibatkan surat tidak segera selesai diproses. Bagian yang menerima surat terusan dari pemimpin daerah juga tidak memiliki sistem yang terintegrasi dengan Bagian Prokompim, sehingga menyulitkan pelacakan surat. Kesalahan sistem yang ada tentunya mampu menghambat pelayanan karena dapat menimbulkan kesan buruk oleh pelanggan mengenai kecepatan Bagian Prokompim dalam merespons surat. Berdasarkan dimensi kepuasan pelanggan menurut Riyanto Rusyidi (2017) terdapat dimensi untuk mengukur kualitas pelayanan salah satunya yaitu responsiveness atau daya tanggap yaitu kemampuan sebuah perusahaan

atau instansi dalam memberikan pelayanan yang cepat dan berdaya tanggap diiringi dengan penjelasan yang mudah dimengerti. Daya tanggap atau responsiveness menjadi cara untuk mengukur kepuasan pelanggan.

Bagian Prokompim bertugas untuk memberikan pelayanan tidak hanya kepada instansi pemerintahan akan tetapi juga kepada masyarakat luas yang ingin berkomunikasi kepada pimpinan daerah. Semakin terbukanya sasaran pelayanan oleh Bagian Prokompim tentu menimbulkan masalah dikarenakan banyak dari masyarakat awam yang tidak mengerti mengenai prosedur administrasi dan pelayanan di pemerintahan, menimbulkan kebingungan dan kesalahpahaman. Masyarakat yang belum memiliki pemahaman mengenai prosedur melakukan pelayanan administrasi pada pemerintahan akan cenderung menganggap prosedur yang ada berbelit dan tidak praktis. Prosedur yang ada juga terkadang memunculkan stigma bahwa pelayanan publik oleh pemerintah akan bersifat lama dan bertele-tele, hingga kemudian ketika masyarakat melakukan pelayanan dan harus menunggu masyarakat atau pelanggan akan terus bertanya mengenai proses suratnya. Dalam hal ini pemberi pelayanan harus siap untuk menghadapi berbagai macam karakter pelanggan (Pitaloka dkk., 2021). Untuk mengatasi masalah ini, Bagian Prokompim harus senantiasa menjelaskan dan memberikan pengertian sebaik mungkin. Pengertian yang baik mengenai prosedur yang berlaku, lamanya pemrosesan pelayanan hingga solusi mengenai masalah harus dijelaskan. Pemberi Pelayanan harus memberikan rasa percaya kepada pelanggan, bahwasanya pelayanan akan tetap diproses meski harus melalui prosedur. Sehingga melalui komunikasi yang baik maka rasa percaya akan dapat tercipta sehingga memudahkan dalam memberi pengertian kepada pelanggan. Cara pemberian rasa percaya atau assurance menurut Rusyidi (2017) diwujudkan dengan pegawai yang selalu memberikan rasa percaya dan aman kepada pelanggan, dan pegawai yang memiliki pengetahuan untuk menjawab semua pertanyaan dari pelanggan.

Hambatan yang juga dirasakan oleh Bagian Prokompim adalah terbatasnya jumlah pemberi layanan. Pemberian pelayanan sangat bergantung pada bagaimana kualitas sumber daya manusia yang memberi layanan. Kualitas SDM yang baik akan mewujudkan pelayanan yang maksimal dan memuaskan. Sumber daya manusia yang berkualitas baik menentukan bagaimana pelayanan dirasakan oleh pelanggan, akan tetapi sumber daya manusia yang cukup juga akan berpengaruh terhadap pelayanan. Sumber daya manusia atau pemberi layanan yang cukup akan menunjang pelayanan menjadi lebih cepat tanggap dan mudah. Pada Bagian Prokompim terdapat 2 orang yang bertugas sebagai front office atau sekaligus pemberi layanan, hal ini berbanding terbalik dengan jumlah pengunjung atau pelanggan yang membutuhkan pelayanan setiap harinya. Banyaknya pelayanan yang masuk menimbulkan front office kewalahan dan menimbulkan terhambatnya pemrosesan surat. Jumlah front office ini juga kerap menimbulkan beban ganda terhadap pekerjaan yang seharusnya dijalankan, yang seharusnya surat dapat segera diteruskan dan diproses menjadi tertunda karena terhambat oleh banyaknya tamu yang belum dilayani. Dalam prinsip dimensi kepuasan pelanggan reliabilitas menurut Rusyidi (2017) disebutkan bahwa untuk mengukur kepuasan pelanggan instansi harus mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan baik dari sisi kecepatan dan kecepatan waktu hingga tidak adanya kesalahan dalam pelayanan.

Bagian Prokompim bertugas untuk memberikan pelayanan tidak hanya kepada instansi pemerintahan akan tetapi juga kepada masyarakat luas yang ingin berkomunikasi kepada pimpinan daerah. Semakin terbukanya sasaran pelayanan oleh Bagian Prokompim tentu menimbulkan masalah dikarenakan banyak dari masyarakat awam yang tidak mengerti mengenai prosedur administrasi dan pelayanan di pemerintahan, menimbulkan kebingungan dan kesalahpahaman. Masyarakat yang belum memiliki pemahaman mengenai prosedur melakukan pelayanan administrasi pada pemerintahan akan cenderung menganggap prosedur yang ada berbelit dan tidak praktis. Tidak pahami masyarakat atau pelanggan tentu merupakan masalah yang harus diatasi. Supaya pelayanan berjalan dengan maksimal maka front office Bagian Prokompim harus senantiasa menjelaskan dan memberikan pengertian sebaik mungkin. Pengertian yang baik mengenai prosedur yang berlaku, lamanya pemrosesan pelayanan hingga solusi mengenai masalah harus dijelaskan. Pemberian pengertian kepada masyarakat awam atau masyarakat yang sudah memiliki stigma mengenai pelayanan di pemerintahan tidak mudah, perlu dibangun komunikasi yang baik antara pelanggan dan pemberi layanan. Pemberi Pelayanan harus memberikan rasa percaya kepada pelanggan, bahwasanya pelayanan akan tetap diproses meski harus melalui prosedur. Sehingga melalui komunikasi yang baik maka rasa percaya akan dapat tercipta sehingga memudahkan dalam memberi pengertian kepada pelanggan. Assurance menurut Kotler dan Keller (2016) merupakan aspek dari kualitas layanan yang mengedepankan keyakinan pelanggan bahwa mereka akan mendapatkan layanan yang baik dan memuaskan. Ini penting untuk menciptakan loyalitas pelanggan dan

meningkatkan kepuasan keseluruhan. Cara pemberian rasa percaya atau assurance diwujudkan dengan pegawai yang selalu memberikan rasa percaya dan aman kepada pelanggan, dan pegawai yang memiliki pengetahuan untuk menjawab semua pertanyaan dari pelanggan.

Kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja pelayanan sebuah instansi maupun perusahaan. Kepuasan pelanggan memiliki tujuan untuk melihat kinerja yang dilakukan sebuah instansi yang nantinya akan menjadi bahan untuk mengevaluasi kinerja pelayanan pada instansi tersebut. Kepuasan pelanggan mampu diraih dengan memenuhi beberapa faktor. Maharani dkk. (2020) mendeskripsikan terdapat 5 faktor yang akan mempengaruhi kepuasan pelanggan, yaitu kualitas produk atau jasa, kualitas pelayanan, emosional, harga, dan kemudahan. Faktor mengenai kualitas produk atau jasa bermakna bahwa pelanggan akan menuntut mengenai kualitas hasil produk atau jasa yang diberikan, dikarenakan pelanggan merasa telah melakukan usaha untuk mendapatkan produk atau jasa tersebut. Kualitas pelayanan juga menjadi faktor untuk mempengaruhi kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan yang baik membuat pelanggan merasakan pelayanan sesuai dengan yang mereka harapkan. Peran emosional juga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, pelanggan juga memperhatikan mengenai nilai sosial dalam menggunakan produk atau jasa yang dipakai, sehingga emosional membantu menciptakan perasaan bangga kepada pelanggan karena telah menggunakan produk atau jasa tersebut. Harga juga menjadi penentu dalam kepuasan pelanggan, semakin tinggi biaya yang dikeluarkan konsumen untuk memperoleh produk atau jasa, maka semakin besar pula ekspektasi yang dimiliki oleh pelanggan. Faktor penentu kepuasan pelanggan yang terakhir adalah kemudahan, yang mana bermakna bahwa pelanggan akan senang dan puas apabila dalam mengupayakan barang atau jasa tersebut prosesnya mudah, nyaman dan efisien. Faktor pengaruh kepuasan pelanggan yang diterapkan pada Bagian Prokompim berupa faktor kualitas produk, kualitas pelayanan, harga, dan kemudahan.

Dalam mengukur kepuasan pelanggan Bagian Prokompim menerapkan 2 cara yaitu dengan menanyakan kepada pelanggan secara langsung apakah sudah puas dan menyediakan kode bar yang berisi mengenai survei terhadap kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Pengukuran pelanggan melalui tanya jawab langsung mampu diwujudkan dengan adanya komunikasi yang baik antar pemberi layanan dan pelanggan. Pemberi layanan yang mampu menunjukkan sikap yang baik dan memberikan rasa percaya kepada pelanggan akan membuat pelanggan senang dan merasa terbuka untuk membagikan pengalamannya. Cara mengukur kepuasan pelanggan juga dilakukan dengan melalui survei kepuasan masyarakat. SKM menjadi bukti yang konkret terhadap rasa puas kepada pelanggan. Survei yang diberikan Bagian Prokompim berupa pertanyaan mengenai pengalaman yang dirasakan saat memperoleh pelayanan pada Bagian Prokompim. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh, serta berdasarkan sumber web dan akun sosial media resmi Bagian Prokompim menyebutkan bahwa nilai dari survei kepuasan masyarakat di Bagian Prokompim mencapai angka 91,05%. Ciri-ciri pelanggan yang merasa puas terhadap pelayanan menurut (Sembiring, 2014) adalah sebagai berikut (1) loyal terhadap produk, jasa dan perusahaan (2) adanya komunikasi dari yang baik antara perusahaan dan pelanggan (3) perusahaan menjadi pertimbangan yang utama.

Kesimpulan

Bagian Protokol Komunikasi dan Administrasi Pimpinan Sekretariat Daerah Kota Surakarta menerapkan pelayanan prima berdasarkan Peraturan Walikota Surakarta Nomor 11.1 Tahun 2021 serta SK Sekretaris Daerah Kota Surakarta Nomor 100/72 Tahun 2004. Mereka mengintegrasikan kemampuan, sikap, penampilan, perhatian, tindakan, dan tanggung jawab dalam setiap aspek layanan. Wujud kemampuan yang diterapkan oleh pemberi layanan pada Bagian prokompim diantaranya adalah mampu berkomunikasi yang baik dengan pelanggan, mampu mengoperasikan komputer, mampu menerima dan memproses berkas dan surat. Bagian Prokompim telah menerapkan sikap yang baik dalam menjalankan pelayanan, seperti bersikap ramah kepada pelanggan yang hendak melakukan pelayanan, dibuktikan dengan menerapkan budaya 3S yaitu senyum, sapa, salam. Sikap sopan juga ditunjukkan dengan cara mendengarkan dengan seksama keluhan pelanggan, mempersilahkan pelanggan duduk, hingga menggunakan tutur kata yang baik ketika melayani pelanggan. Bagian Prokompim selalu menjaga citra yang baik dimulai dari penampilan. Cara berpakaian seluruh anggota Bagian Prokompim juga sopan dan rapi, mengikuti aturan berpakaian dinas yang berlaku. Kebersihan area kerja di Bagian Prokompim juga selalu dijaga dengan harapan mewujudkan kesan positif pelanggan, dan membuat pelanggan nyaman. Ruang pelayanan bersih dan nyaman, dibuktikan dengan tersedianya pendingin ruangan, pengharum

ruangan, serta dekorasi di dalamnya. Keramahan juga diwujudkan dengan senantiasa menerapkan budaya 3S, yaitu senyum, sapa, salam. Perhatian mampu diberikan oleh pemberi layanan dengan berbagai cara. Perhatian menimbulkan rasa dihargai kepada pelanggan. Pelanggan yang merasa dihargai cenderung akan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Pemberian perhatian pada Bagian Prokompim diwujudkan dengan cara menanyakan kebutuhan pelanggan, membantu pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya, hingga memberikan umpan balik kepada pelanggan terhadap kebutuhan pelayanannya. Bagian Prokompim mewujudkan tindakan dengan cara memproses secara langsung kebutuhan pelanggan dalam wujud surat. Masyarakat yang memiliki keluhan akan langsung diarahkan untuk membuat surat yang akan diteruskan kepada pimpinan. Tindakan yang juga dilakukan oleh Bagian Prokompim adalah menegaskan kembali hal yang menjadi kebutuhan pelanggan, serta mencari solusi atas keluhan yang dialami pelanggan. Wujud tanggung jawab yang diberikan oleh Bagian Prokompim adalah dengan memproses segala surat yang telah masuk dengan baik dan sesuai prosedur, lalu memberi informasi mengenai status surat yang diajukan pelanggan. Meskipun menghadapi hambatan seperti kesalahan sistem, kesulitan dalam memberikan pemahaman kepada pelanggan, dan keterbatasan jumlah pemberi layanan, Bagian Prokompim tetap berhasil mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, mencatat nilai survei kepuasan mencapai 91,05%. Ini menegaskan komitmen mereka dalam memberikan pelayanan yang baik dengan memperhatikan setiap detail untuk menciptakan pengalaman positif bagi setiap pelanggan.

Daftar Pustaka

- Arwaini, J. (2021). Penerapan fungsi pelayanan prima (service excellence) oleh customer service pada PT. BPRS Tulen Amanah Paok Motong. *Unpublished Thesis (Undergraduate)*, UIN Mataram, Indonesia. <http://etheses.uinmataram.ac.id/id/eprint/3500>
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.036>
- HL, S., Islami, V., & Nelfianti, F. (2019). *Service Excellence* (Yogyakarta). Graha Ilmu.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2016). Marketing Management. *Journal of Marketing*, 1, 1–109. <https://doi.org/10.2307/1250781>
- Maharani, O. R., Wijayanto, H., & Abrianto, T. H. (2020). Pengaruh citra merek dan kualitas produk pada kepuasan konsumen dimoderasi oleh loyalitas (study kasus pada Lipstcik Wardah). *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 4(1), 97–1111.
- Pitaloka, I. D., Hendriyani, C., & Ruslan, B. (2021). Excellent services by frontliner best corporate banking. *Jurnal Industri dan Perkotaan*, 17(2), 14. <https://doi.org/10.31258/jip.17.2.14-23>
- Rahmayanty, N. (2013). *Manajemen pelayanan prima*. Graha Ilmu.
- Ramadhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Rohaeni, H., & Marwa, N. (2018). Kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan. *Jurnal Ecodemica*, 2, 312–318. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/ecodemica>
- Rusyidi, M. (2017). *Customer Excellence*. Gosyen Publishing.
- Sastradiharja, E. E. J., & Kurniasari, D. (2022). Implementasi excellent service di sekolah dalam meningkatkan kepuasan orang tua murid sebagai pelanggan jasa pendidikan di era pandemi Covid 19. *Jurnal pendidikan islam*, 11, 455–470. <https://doi.org/https://doi.org/10.30868/ei.v11i01.2269>
- Sembiring, I. J. (2014) *Pengaruh kualitas produk dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan dalam membentuk loyalitas pelanggan (studi pada pelanggan McDonald's MT. Haryono Malang)*. Sarjana thesis, Universitas Brawijaya.
- Silvia, F. (2018). Pelayanan prima dan kepuasan pelanggan di kantor pelayanan perbendaharaan negara (KPPN) Makassar II. *Unpublished Thesis (Diploma)*, Univeristas Negeri Makasar, Makasar, Indonesia.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan RND*. CV. Alfabetha.
- Theodora, P., Alfiani, D. C., & F. Lombogia, M. (2021). Penerapan pelayanan prima pada penanganan tamu kantor di bagian resepsionis implementation of service excellent in handling office. *Jurnal Sekretari & Administrasi (Serasi)*, 19(11), 117–127.