



SALINAN

**BERITA DAERAH KOTA BOGOR**

**Nomor 54 Tahun 2017**

**Seri E Nomor 44**

**PERATURAN WALI KOTA BOGOR  
NOMOR 54 TAHUN 2017**

**TENTANG**

**PEDOMAN PELAKSANAAN SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR**

**Diundangkan dalam Berita Daerah Kota Bogor**

**Nomor 54 Tahun 2017**

**Seri E**

**Tanggal 16 Oktober 2017**

**SEKRETARIS DAERAH KOTA BOGOR,**

**Ttd.**

**ADE SARIP HIDAYAT  
Pembina Utama Muda  
NIP. 19600910 198003 1 003**

*Wali Kota Bogor*  
*Provinsi Jawa Barat*

**PERATURAN WALI KOTA BOGOR**  
**NOMOR 54 TAHUN 2017**

**TENTANG**

**PEDOMAN PELAKSANAAN SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT**  
**DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**WALI KOTA BOGOR,**

- Menimbang** : a. bahwa dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan, perlu dilakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelayanan publik di lingkungan Pemerintah Kota Bogor yang dilaksanakan melalui survei kepuasan masyarakat untuk memperoleh Indeks Kepuasan Masyarakat;
- b. bahwa untuk melaksanakan survei kepuasan masyarakat sebagaimana dimaksud pada huruf a perlu adanya pedoman pelaksanaan survei kepuasan masyarakat di lingkungan Pemerintah Kota Bogor agar sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat;

- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a dan huruf b perlu menetapkan Peraturan Wali Kota;

- Mengingat** :
1. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5038);
  2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494)
  3. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 215, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5357);
  4. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat;
  5. Peraturan Daerah Kota Bogor Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (Lembaran Daerah Kota Bogor Tahun 2016 Nomor 1 Seri D);

**MEMUTUSKAN:**

- Menetapkan** : **PERATURAN WALI KOTA TENTANG PEDOMAN PELAKSANAAN SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA BOGOR.**

# **BAB I**

## **KETENTUAN UMUM**

### **Pasal 1**

Dalam Peraturan Wali Kota ini yang dimaksud dengan:

1. Daerah adalah Kota Bogor.
2. Pemerintah Daerah adalah Wali Kota sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Wali Kota adalah Wali Kota Bogor.
4. Perangkat Daerah adalah unsur pembantu Wali Kota dan DPRD dalam penyelenggaraan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah.
5. Sekretaris Daerah adalah Sekretaris Daerah Kota Bogor.
6. Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.
7. Pemberi pelayanan publik adalah aparatur pada unit kerja dan/atau perangkat daerah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai peraturan perundang-undangan.
8. Survei Kepuasan Masyarakat yang selanjutnya disingkat SKM adalah kegiatan pengukuran secara komprehensif tentang tingkat kepuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik.
9. Indeks Kepuasan Masyarakat adalah hasil pengukuran dari kegiatan survei kepuasan masyarakat berupa angka yang ditetapkan dengan skala 1 (satu) sampai dengan 4 (empat).
10. Kepuasan masyarakat adalah hasil pendapat dan penilaian masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan kepada aparatur penyelenggara pelayanan publik.

11. Unsur pelayanan adalah faktor atau aspek yang terdapat dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat sebagai variabel penyusunan survei kepuasan masyarakat untuk mengetahui kinerja penyelenggara pelayanan publik.
12. Responden adalah penerima pelayanan publik yang pada saat pencacahan sedang berada di lokasi penyelenggara pelayanan publik, atau yang pernah menerima pelayanan dari aparaturnya penyelenggara pelayanan.
13. Penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja dan/atau perangkat daerah, yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan.
14. Unsur Survei Kepuasan Masyarakat adalah unsur-unsur yang menjadi indikator pengukuran kepuasan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik.
15. Survei periodik adalah survei yang dilakukan oleh pemberi layanan secara berkala setiap 3 (tiga) bulanan (triwulan), atau 6 (enam) bulan (semester) atau minimal 1 (satu) tahun sekali.
16. Penerima pelayanan publik adalah orang, masyarakat, lembaga instansi pemerintah dan dunia usaha, yang menerima pelayanan dari pemberi pelayanan publik.

## **BAB II**

### **PELAKSANAAN SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT**

#### **Pasal 2**

Penyelenggara pelayanan publik baik yang langsung maupun tidak langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat, wajib melakukan SKM secara periodik minimal 1 (satu) kali setahun untuk memperoleh Indeks Kepuasan Masyarakat.

#### **Pasal 3**

Dalam melaksanakan SKM sebagaimana dimaksud pada ayat (1), penyelenggara pelayanan publik dapat bekerja sama dengan lembaga lain yang memiliki kredibilitas dan reputasi di bidang penelitian dan survei.

#### **Pasal 4**

- (1) Penyelenggara pelayanan publik wajib menyusun laporan hasil SKM yang telah dilaksanakan setiap tahunnya.
- (2) Laporan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) disampaikan kepada Sekretaris Daerah melalui Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Bogor setiap akhir tahun.

#### **Pasal 5**

- (1) Dalam rangka peningkatan transparansi, hasil pelaksanaan SKM wajib dipublikasikan kepada masyarakat.
- (2) Publikasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat diselenggarakan di ruang layanan atau melalui media cetak, media pemberitaan daring, *website* penyelenggara pelayanan publik, atau media jejaring sosial.

#### **Pasal 6**

Pedoman pelaksanaan SKM sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Wali Kota ini.

### **BAB III KETENTUAN PERALIHAN**

#### **Pasal 7**

- (1) Penyelenggara pelayanan publik yang sedang melaksanakan proses penyusunan SKM, diselesaikan sesuai dengan tata cara pengolahan data sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota ini.
- (2) Penyelenggara Pelayanan Publik yang telah selesai melaksanakan SKM, sebelum Peraturan Wali Kota ini diundangkan, hasil survei kepuasan masyarakat masih tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan tata cara pengolahan data sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota ini.

**BAB IV**  
**KETENTUAN PENUTUP**

**Pasal 8**

Peraturan Wali Kota ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.  
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan Peraturan Wali Kota ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah Kota Bogor.

Ditetapkan di Bogor  
pada tanggal 16 Oktober 2017

**WALI KOTA BOGOR,**  
**Ttd.**  
**BIMA ARYA**

Diundangkan di Bogor  
pada tanggal 16 Oktober 2017

**SEKRETARIS DAERAH KOTA BOGOR,**  
**Ttd.**  
**ADE SARIP HIDAYAT**  
**BERITA DAERAH KOTA BOGOR**  
**TAHUN 2017 NOMOR 38 SERI E**

**Salinan sesuai dengan aslinya**  
**KEPALA BAGIAN HUKUM**  
**DAN HAK ASASI MANUSIA,**

**N. HASBHY MUNNAWAR, S.H, M.Si.**  
**NIP. 19720918199911001**



## **LAMPIRAN PERATURAN WALI KOTA BOGOR**

**NOMOR : 54 TAHUN 2017**

**TANGGAL : 16 Oktober 2017**

**TENTANG : PEDOMAN PELAKSANAAN SURVEI  
KEPUASAN MASYARAKAT  
DI LINGKUNGAN PEMERINTAH  
KOTA BOGOR**

### **PEDOMAN PELAKSANAAN SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT**

#### **BAB I PENDAHULUAN**

##### **A. Latar Belakang**

Pemerintah Daerah sebagai penyedia layanan dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Keberhasilan Pemerintah Daerah dalam menjalankan peranannya tersebut sangat ditentukan pada tingkat kualitas pelayanan publik yang disediakan. Namun, penyelenggaraan pelayanan publik dewasa ini masih dijumpai kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media massa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparatur pemerintah.

Dengan semakin meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat maka berakibat pula pada semakin tingginya tuntutan masyarakat terhadap kinerja Pemerintah Daerah, sehingga secara otomatis Pemerintah Daerah pun berusaha semaksimal mungkin dapat mengimbangi kemajuan masyarakat. Untuk mengetahui sejauh mana pelayanan publik mampu memenuhi harapan masyarakat di suatu daerah maka diperlukan upaya-upaya untuk selalu memperbaiki pelayanan sehingga sesuai dengan perkembangan zaman dan harapan masyarakat pada saat ini. Salah satu upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan publik tersebut adalah dengan melakukan evaluasi untuk menilai kinerja pelayanan yang disediakan oleh berbagai Perangkat Daerah melalui pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat.

Pada dasarnya baik dan tidaknya kinerja suatu Pemerintah Daerah dapat diukur dari seberapa jauh kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik merupakan sebuah indikator utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Berhasil atau tidaknya pelayanan kepada masyarakat tidak akan pernah dapat diketahui tanpa pernah dilakukan suatu pengukuran. Pengukuran kepuasan masyarakat merupakan elemen penting dalam proses evaluasi kinerja dimana tujuan akhir yang hendak dicapai adalah menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien, dan lebih efektif berbasis dari kebutuhan masyarakat. Suatu pelayanan dinilai memuaskan apabila pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan. Kepuasan masyarakat dapat juga dijadikan acuan bagi berhasil atau tidaknya pelaksanaan program yang dilaksanakan pada suatu penyelenggara pelayanan publik.

Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) adalah pengukuran secara komprehensif kegiatan tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran atas pendapat masyarakat. Melalui survei ini diharapkan mendorong partisipasi masyarakat sebagai pengguna layanan dalam menilai kinerja penyelenggara pelayanan publik serta mendorong penyelenggara pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan melakukan pengembangan melalui inovasi-inovasi pelayanan publik.

## **B. Maksud**

Pedoman ini dimaksudkan sebagai acuan bagi Penyelenggara Pelayanan Publik dalam melaksanakan Survei Kepuasan Masyarakat.

## **C. Tujuan**

Pedoman ini bertujuan untuk:

- a. membantu setiap Penyelenggara Pelayanan Publik untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan;

- b. membantu setiap Penyelenggara Pelayanan Publik untuk mengetahui kelemahan atau kekurangan dari masing-masing unsur dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

#### **D. Prinsip**

Pelaksanaan Survei Kepuasan Masyarakat, dilakukan dengan memperhatikan prinsip:

- a. transparan, hasil survei kepuasan masyarakat harus dipublikasikan dan mudah diakses oleh seluruh masyarakat;
- b. partisipatif, dalam melaksanakan survei kepuasan masyarakat harus melibatkan peran serta masyarakat dan pihak terkait lainnya untuk mendapatkan hasil survei yang sebenarnya;
- c. akuntabel, hal-hal yang diatur dalam survei kepuasan masyarakat harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan secara benar dan konsisten kepada pihak yang berkepentingan berdasarkan kaidah umum yang berlaku;
- d. berkesinambungan, survei kepuasan masyarakat harus dilakukan secara berkala dan berkelanjutan untuk mengetahui perkembangan peningkatan kualitas pelayanan;
- e. keadilan, pelaksanaan survei kepuasan masyarakat harus menjangkau semua pengguna layanan tanpa membedakan status ekonomi, budaya, agama, golongan dan lokasi geografis serta perbedaan kapabilitas fisik dan mental;
- f. netralitas, dalam melakukan survei kepuasan masyarakat, surveyor tidak boleh mempunyai kepentingan pribadi, golongan, dan tidak berpihak.

## **E. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pedoman pelaksanaan SKM pada peraturan ini, meliputi metode survei, pelaksanaan dan teknik survei, langkah-langkah penyusunan survei kepuasan masyarakat, langkah-langkah pengolahan data, pemantauan, evaluasi dan mekanisme pelaporan hasil penilaian indeks survei kepuasan masyarakat, analisa hasil survei, dan rencana tindak lanjut.

## **F. Unsur**

Unsur SKM dalam peraturan ini meliputi:

### 1. persyaratan

Persyaratan adalah syarat yang harus dipenuhi dalam pengurusan suatu jenis pelayanan, baik persyaratan teknis maupun administratif.

### 2. sistem, mekanisme, dan prosedur.

Prosedur adalah tata cara pelayanan yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan, termasuk pengaduan.

### 3. waktu penyelesaian

Waktu penyelesaian adalah jangka waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan seluruh proses pelayanan dari setiap jenis pelayanan.

### 4. biaya/tarif

Biaya/tarif adalah ongkos yang dikenakan kepada penerima layanan dalam mengurus dan/atau memperoleh pelayanan dari penyelenggara pelayanan publik yang besarnya ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

### 5. produk spesifikasi jenis pelayanan

Produk spesifikasi jenis pelayanan adalah hasil pelayanan yang diberikan dan diterima sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Produk pelayanan ini merupakan hasil dari setiap spesifikasi jenis pelayanan.

6. kompetensi pelaksana

Kompetensi pelaksana adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh pelaksana meliputi pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan pengalaman.

7. perilaku pelaksana

Perilaku pelaksana adalah sikap petugas dalam memberikan pelayanan.

8. penanganan pengaduan, saran, dan masukan

Penanganan pengaduan, saran, dan masukan adalah tata cara pelaksanaan penanganan pengaduan dan tindak lanjut.

9. sarana dan prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud dan tujuan. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses (usaha, pembangunan, proyek). Sarana digunakan untuk benda yang bergerak (komputer, mesin) dan prasarana untuk benda yang tidak bergerak (gedung).

Catatan:

\*) Unsur 4, dapat diganti dengan bentuk pertanyaan lain, jika dalam suatu peraturan perundangan biaya tidak dibebankan kepada penerima layanan (konsumen). Contoh: pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), biaya oleh undang-undang dinyatakan gratis.

\*\*\*) Unsur 6 dan unsur 7, dapat diganti dengan bentuk pertanyaan lain, jika jenis layanan yang akan disurvei berbasis *website*.

## G. Manfaat

Dengan dilakukan SKM diperoleh manfaat, antara lain:

1. diketahui kelemahan atau kekurangan dari masing-masing unsur dalam penyelenggara pelayanan publik;

2. diketahui kinerja penyelenggaraan pelayanan yang telah dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik secara periodik;
3. sebagai bahan penetapan kebijakan yang perlu diambil dan upaya tindak lanjut yang perlu dilakukan atas hasil SKM;
4. diketahui indeks kepuasan masyarakat secara menyeluruh terhadap hasil pelaksanaan pelayanan publik pada lingkup pemerintah Kota Bogor;
5. memacu persaingan positif, antar penyelenggara pelayanan publik pada lingkup Pemerintah Kota Bogor dalam upaya peningkatan kinerja pelayanan;
6. bagi masyarakat dapat diketahui gambaran tentang kinerja penyelenggara pelayanan publik.

## **BAB II**

### **METODE DAN PELAKSANAAN SURVEI**

#### **A. Metode, Tahapan, dan Teknik Survei**

##### **1. Metode**

Pelaksanaan survei ini mempergunakan pendekatan metode kualitatif dengan pengukuran menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan suatu skala psikometrik yang umum digunakan dalam kuesioner (angket), dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei. Metode ini dikembangkan oleh Rensis Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat dipergunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap suatu jenis layanan publik. Pada skala Likert responden diminta untuk menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia.

## **2. Tahapan survei**

Pelaksanaan SKM terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pengolahan, dan penyajian hasil survei, yang mencakup langkah-langkah sebagai berikut:

- a. menyusun instrumen survei;
- b. menentukan besaran dan teknik penarikan sampel;
- c. menentukan responden;
- d. melaksanakan survei;
- e. mengolah hasil survei;
- f. menyajikan dan melaporkan hasil.

Tahapan penyelenggaraan SKM terhadap penyelenggaraan pelayanan publik ini didasarkan pada metode dan teknik yang dapat dipertanggungjawabkan.

## **3. Teknik Survei**

Untuk melakukan survei dapat menggunakan teknik survei, antara lain:

- a. kuesioner dengan wawancara tatap muka;
- b. kuesioner melalui pengisian sendiri, termasuk yang dikirimkan melalui surat;
- c. kuesioner elektronik (*e-survei*);
- d. diskusi kelompok terfokus;
- e. wawancara tidak berstruktur melalui wawancara mendalam.

## **B. Pelaksanaan Survei**

### **1. Penetapan Pelaksana**

- a. apabila dilaksanakan secara swakelola, perlu membentuk Tim Penyusunan SKM yang terdiri dari:
  - 1) Pengarah

- 2) Pelaksana, terdiri dari:
    - a) Ketua;
    - b) Anggota sekaligus sebagai surveyor sebanyak-banyaknya 5 (lima) orang.
  - 3) Sekretariat sebanyak-banyaknya 3 (tiga) orang.
- b. apabila bekerjasama dengan lembaga lain, maka lembaga tersebut harus memiliki pengalaman dan kredibilitas di bidang penelitian atau survei. Selain itu perlu dilakukan perikatan perjanjian kerja sama antara lembaga lain dengan penyelenggara pelayanan publik. Lembaga lain tersebut dapat dilaksanakan oleh unit independen, yang terdiri dari Badan Pusat Statistik (BPS), Lembaga Penelitian Perguruan Tinggi dan Lembaga Survei yang terpercaya.

## **2. Penyiapan bahan survei**

### **a. kuesioner**

Dalam menyusun SKM digunakan daftar pertanyaan (kuesioner) sebagai alat bantu pengumpulan data kepuasan masyarakat penerima pelayanan. Penyusunan kuesioner disesuaikan dengan jenis layanan yang disurvei dan data yang ingin diperoleh dari jenis ataupun penyelenggara pelayanan publik. salah satu contoh bentuk kuesioner (terlampir).

### **b. bagian kuesioner**

Bagian kuesioner secara umum terbagi dalam:

#### **1) bagian pertama**

Pada bagian pertama berisikan judul kuesioner dan nama instansi yang dilakukan survei.

2) bagian kedua

Pada bagian kedua dapat berisikan identitas responden, antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pekerjaan. Identitas dipergunakan untuk menganalisis profil responden kaitan dengan persepsi (penilaian) responden terhadap layanan yang diperoleh. Selain itu dapat juga ditambahkan kolom waktu/jam responden saat disurvei.

3) Bagian ketiga

Pada bagian ini berisikan daftar pertanyaan yang terstruktur maupun tidak terstruktur. Pertanyaan yang terstruktur berisikan jawaban dengan pilihan berganda (pertanyaan tertutup), sedangkan jawaban tidak terstruktur (pertanyaan terbuka) berupa pertanyaan dengan jawaban bebas, dimana responden dapat menyampaikan pendapat, saran, kritik, dan apresiasi.

c. bentuk jawaban

Desain bentuk jawaban setiap pertanyaan unsur pelayanan dalam kuesioner, berupa jawaban pertanyaan pilihan berganda. Bentuk pilihan jawaban pertanyaan kuesioner bersifat kualitatif untuk mencerminkan tingkat kualitas pelayanan. Tingkat kualitas pelayanan dimulai dari sangat baik/puas sampai dengan tidak baik/puas. Pembagian jawaban dibagi dalam 4 (empat) kategori, yaitu:

- 1) tidak baik, diberi nilai persepsi 1;
- 2) kurang baik, diberi nilai persepsi 2;
- 3) baik, diberi nilai 3;
- 4) sangat baik, diberi nilai persepsi 4.

Contoh:

Penilaian terhadap unsur prosedur pelayanan:

- a. diberi nilai 1 (tidak mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan tidak sederhana, alur berbelit-belit, panjang dan tidak jelas, loket terlalu banyak, sehingga proses tidak efektif;
- b. diberi nilai 2 (kurang mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan masih belum mudah, sehingga prosesnya belum efektif;
- c. diberi nilai 3 (mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa mudah, sederhana, tidak berbelit-belit tetapi masih perlu diefektifkan;
- d. diberi nilai 4 (sangat mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa sangat jelas, mudah, sangat sederhana, sehingga prosesnya mudah dan efektif.

## C. Penetapan Jumlah Responden, Lokasi, dan Waktu Pengumpulan Data

### 1. Penetapan Jumlah Responden

Teknik penarikan sampel dapat disesuaikan dengan jenis layanan, tujuan survei dan data yang ingin diperoleh. Responden dipilih secara acak yang ditentukan sesuai dengan cakupan wilayah masing-masing penyelenggara pelayanan publik. Sedangkan untuk besaran sampel dan populasi dapat menggunakan tabel sampel dari **Krejcie and Morgan** (Lampiran II) atau dihitung dengan menggunakan rumus:

$$S = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N - 1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

dimana:

S = jumlah sampel

$\lambda$  = lambda (faktor pengali) dengan dk = 1, taraf kesalahan bisa 1%, 5%, 10%

N = populasi

P (populasi menyebar normal) = Q = 0,5

d = 0,0

Tabel Sampel Morgan dan Krejcie

Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382

Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
210	136	1100	285	100000	384

## 2. Lokasi dan Waktu Pengumpulan Data

Lokasi dan waktu pengumpulan data dapat dilakukan di:

- a. lokasi masing-masing penyelenggara pelayanan publik pada waktu jam layanan sedang sibuk, seperti: unit pelayanan puskesmas, unit pelayanan Kartu Tanda Penduduk (KTP), dan sebagainya;
- b. lingkungan perumahan untuk penerima layanan tertentu, seperti: air bersih, transportasi, pendidikan, dan sebagainya pada saat responden di rumah.

## 3. Pelaksanaan Pengumpulan Data

- a. pengumpulan data

Untuk memperoleh data yang akurat dan obyektif, perlu ditanyakan kepada masyarakat terhadap unsur-unsur pelayanan yang telah ditetapkan.

- b. Pengisian kuesioner

pengisian kuesioner dapat dilakukan dengan salah satu dari kemungkinan 2 (dua) cara, yaitu:

- 1) dilakukan sendiri oleh responden sebagai penerima layanan dan hasilnya dikumpulkan di tempat yang telah disediakan. Dengan cara ini, sering terjadi penerima layanan kurang aktif melakukan pengisian sendiri walaupun sudah ada himbauan dari penyelenggara pelayanan publik yang bersangkutan.

- 2) dilakukan oleh pencacah melalui wawancara oleh:
  - a) penyelenggara pelayanan publik sendiri, walaupun sebenarnya dengan cara ini hasilnya kemungkinan besar akan subyektif, karena dikhawatirkan jawaban yang kurang baik mengenai instansinya akan mempengaruhi obyektivitas penilaian. Untuk mengurangi subyektivitas hasil penyusunan indeks, dapat melibatkan unsur pengawasan atau sejenisnya yang terkait.
  - b) unit independen yang sudah berpengalaman dan mempunyai reputasi dan kredibilitas di bidang penelitian dan survei. Independensi ini perlu ditekankan untuk menghindari jawaban yang subyektif.

### **BAB III**

## **PENGOLAHAN DATA DAN PELAPORAN HASIL SURVEI**

### **A. Pengolahan Data**

Pengolahan data masing-masing metode SKM dilakukan sebagai berikut:

#### **1. Pengukuran Skala Likert**

Desain bentuk jawaban setiap pertanyaan unsur pelayanan dalam kuesioner, berupa jawaban pertanyaan pilihan berganda. Bentuk pilihan jawaban pertanyaan kuesioner bersifat kualitatif untuk mencerminkan tingkat kualitas pelayanan. Tingkat kualitas pelayanan dimulai dari sangat baik/puas sampai dengan tidak baik/puas. Pembagian jawaban dibagi dalam 4 (empat) kategori, yaitu:

- a. tidak baik, diberi nilai persepsi 1;
- b. kurang baik, diberi nilai persepsi 2;
- c. baik, diberi nilai 3;
- d. sangat baik, diberi nilai persepsi 4.

Contoh:

Penilaian terhadap unsur prosedur pelayanan:

- a. diberi nilai 1 (tidak mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan tidak sederhana, alur berbelit-belit, panjang dan tidak jelas, loket terlalu banyak, sehingga proses tidak efektif;
- b. diberi nilai 2 (kurang mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan masih belum mudah, sehingga prosesnya belum efektif.
- c. diberi nilai 3 (mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa mudah, sederhana, tidak berbelit-belit tetapi masih perlu diefektifkan;
- d. diberi nilai 4 (sangat mudah) apabila pelaksanaan prosedur pelayanan dirasa sangat jelas, mudah, sangat sederhana, sehingga prosesnya mudah dan efektif.

## 2. Pengolahan Data Survei

Pengolahan data dalam rangka memperoleh nilai, dihitung dengan menggunakan “nilai rata-rata tertimbang” masing-masing unsur pelayanan. Dalam penghitungan survei kepuasan masyarakat terhadap unsur-unsur pelayanan yang dikaji, setiap unsur pelayanan memiliki penimbang yang sama. Nilai penimbang ditetapkan dengan rumus, sebagai berikut:

$$\text{Bobot nilai rata-rata tertimbang} = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{X} = N$$

$N$  = bobot nilai per unsur

Contoh : jika unsur yang dikaji sebanyak 9 (sembilan) unsur

$$\text{Bobot nilai rata-rata tertimbang} = \frac{\text{Jumlah Bobot}}{\text{Jumlah Unsur}} = \frac{1}{9} = 0,11$$

Mengingat penyelenggara pelayanan publik mempunyai karakteristik yang berbeda-beda, maka setiap penyelenggara pelayanan publik dimungkinkan untuk:

- a. menambah unsur yang dianggap relevan;
- b. memberikan bobot yang berbeda terhadap 9 (sembilan) unsur yang dominan dalam penyelenggara pelayanan publik, dengan catatan jumlah bobot seluruh unsur tetap 1.

Pengolahan data survei dilakukan untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan serta indeks komposit (gabungan) yang mencerminkan indeks pelayanan.

- a. nilai rata-rata per unsur pelayanan

Untuk memperoleh nilai rata-rata per unsur pelayanan digunakan pendekatan nilai rata-rata tertimbang dengan rumus sebagai berikut:

$$SKM = \frac{\text{Total dari Nilai Persepsi per Unsur}}{\text{Total Unsur yang Terisi}} \times \text{Nilai Penimbang}$$

Nilai masing-masing unsur pelayanan dijumlahkan sesuai dengan jumlah kuesioner yang diisi oleh responden. Selanjutnya, untuk mendapatkan nilai rata-rata per unsur pelayanan, maka jumlah nilai masing-masing unsur pelayanan dibagi dengan jumlah responden yang mengisi.

Contoh: untuk mendapatkan nilai rata-rata tertimbang per unsur pelayanan, maka jumlah nilai rata-rata per unsur pelayanan dikalikan dengan 0,11 (apabila 9 unsur) sebagai nilai bobot rata-rata tertimbang.

- b. Nilai Indeks Pelayanan

Untuk memperoleh nilai indeks komposit (gabungan) penyelenggara pelayanan publik, dilakukan dengan menjumlahkan nilai rata-rata seluruh unsur pelayanan, yang telah dikalikan dengan penimbang yang sama, yaitu 0,11 (untuk 9 unsur).

Contoh:

Apabila diketahui nilai rata-rata unsur dan masing-masing penyelenggara pelayanan publik adalah sebagaimana tabel berikut:

No	Unsur SKM	Nilai Rata-rata Unsur SKM
1	Persyaratan	A
2	Sistem, Mekanisme, dan Prosedur	B
3	Waktu Penyelesaian	C
4	Biaya/Tarif	D
5	Produk Spesifikasi jenis Pelayanan	E
6	Kompetensi Pelaksana	F
7	Perilaku Pelaksana	G
8	Penanganan Pengaduan, Saran, dan Masukan	H
9	Sarana dan Prasarana	I

Maka untuk mengetahui nilai indeks penyelenggara pelayanan publik dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$(A \times 0,11) + (B \times 0,11) + (C \times 0,11) + (D \times 0,11) + (E \times 0,11) + (F \times 0,11) + (G \times 0,11) + (H \times 0,11) + (I \times 0,11) = \text{Nilai Indeks (X)}.$$

Untuk memudahkan interpretasi terhadap penilaian SKM yaitu antara 25-100, maka hasil penilaian tersebut di atas dikonversikan dengan nilai dasar 25, dengan rumus sebagai berikut:

### **IKM Penyelenggara Pelayanan Publik x 25**

Kemudian setelah dikalikan dengan nilai dasar, hasil tersebut dijadikan dasar untuk mengetahui mutu dan kinerja pelayanan dengan berpedoman kepada tabel di bawah.

Nilai Persepsi, Nilai Interval, Nilai Interval Konversi, Mutu Pelayanan dan Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik:

Nilai Persepsi	Nilai Interval (NI)	Nilai Interval Konversi (NIK)	Mutu Pelayanan	Kinerja Penyelenggara Pelayanan
1	1,00 – 2,5996	25,00 – 64,99	D	Tidak Baik
2	2,60 – 3,064	65,00 – 76,60	C	Kurang Baik
3	3,0644 – 3,532	76,61 – 88,30	B	Baik
4	3,5324 – 4,00	88,31 - 100	A	Sangat Baik

### 3. Pengujian kualitas data

Data pendapat masyarakat yang telah dimasukkan dalam masing-masing kuesioner, disusun dengan mengkompilasikan data responden yang dihimpun berdasarkan kelompok umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan pekerjaan utama. Informasi ini dapat digunakan untuk mengetahui profil responden dan kecenderungan penerima layanan.

## B. Penyusunan Laporan

Laporan hasil survei ini dimaksudkan sebagai salah satu media atau alat untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik secara bertahap, konsisten, berkesinambungan berdasarkan informasi yang dimiliki.

### 1. materi pokok laporan SKM

Materi pokok dalam laporan SKM mencakup sebagai berikut:

#### a. pendahuluan, sekurang-kurangnya meliputi:

- 1) latar belakang masalah memuat berbagai hal penyebab munculnya problematika dalam penyusunan SKM, baik ditinjau dari komponen yang akan disurvei dan dilakukan untuk peningkatan kualitas pelayanan publik;
- 2) tujuan SKM berisi tentang hasil akhir yang akan dicapai dari hasil SKM yang akan digunakan sebagai dasar penyusunan IKM skala Kota Bogor;

- 3) metode memuat karakteristik populasi, keterwakilan anggota sampel, dan jumlah responden, selain itu disajikan juga jumlah kuesioner yang dapat diproses lebih lanjut atau diolah;
- 4) tim SKM terdiri dari penanggung jawab dan pelaksana SKM;
- 5) jadwal SKM memuat kegiatan dan waktu pelaksanaan survei;

b. analisis

Analisis meliputi data kuesioner, perhitungan, deskripsi hasil analisis, dan prioritas peningkatan kualitas pelayanan. Analisis dilakukan terhadap unsur-unsur yang disurvei baik yang bersifat teknis dan non teknis secara keseluruhan, sehingga akan menggambarkan hasil yang objektif dari SKM itu sendiri. Hasil analisis harus memberikan penjelasan atau pemahaman mengenai berbagai faktor pemicu kelemahan dan/atau kelebihan pada setiap komponen yang diukur. Selain itu, hasil analisa survei tersebut dapat dibandingkan dengan hasil survei 2 (dua) tahun sebelumnya. Analisa masing-masing unsur SKM dapat dilakukan dengan cara:

1) Analisa Univariat

Analisa ini untuk menggambarkan data variabel yang terkumpul (memaparkan hasil temuan) tanpa bermaksud memberikan kesimpulan. Hasil analisa ini merupakan diskripsi (penjabaran) temuan hasil survei berupa data statistik, seperti: frekuensi distribusi, tabulasi data dan prosentase yang diwujudkan dalam grafik atau gambar serta perhitungan-perhitungan deskriptif dari masing-masing unsur yang disurvei. Proses analisa univariat dapat dilakukan dengan menggunakan perhitungan analisa deskriptif program (*Statistical Package for Social Sciences*).

## 2) Analisa Bivariat

Analisa bivariat dilakukan untuk menjelaskan hubungan yang kompleks antara satu unsur dengan unsur lain. Contoh: hubungan antara unsur prosedur dengan unsur waktu pelayanan, atau unsur kompetensi petugas dengan unsur perilaku petugas. Tujuan dari analisa bivariat ini adalah untuk melihat hubungan satu unsur dengan unsur lain sebagai dasar untuk menjelaskan suatu masalah.

Melalui analisa ini, hasil pengelolaan data SKM tidak hanya dimunculkan analisa kuantitatif saja (indeks atau angka SKM), tetapi juga analisa kualitatif. Analisa ini sangat penting untuk perbaikan kualitas pelayanan publik maupun pengambilan kebijakan dalam rangka pelayanan publik. Dalam peningkatan kualitas pelayanan diprioritaskan kepada unsur yang mempunyai nilai paling rendah untuk lebih dahulu diperbaiki, sedangkan unsur yang mempunyai nilai yang tinggi minimal harus tetap dipertahankan.

Oleh karena itu, hasil analisa ini perlu dibuatkan dan direncanakan tindak lanjut perbaikan. Rencana tindak lanjut perbaikan dapat dilakukan dengan prioritas dimulai dari unsur yang paling buruk hasilnya. Penentuan perbaikan harus direncanakan tindak lanjut dengan prioritas perbaikan jangka pendek (kurang dari 12 (dua belas) bulan), jangka menengah (lebih dari 12 (dua belas) bulan, kurang dari 24 (dua puluh empat) bulan), atau jangka panjang (lebih dari 24 (dua puluh empat) bulan).

Rencana tindak lanjut perbaikan hasil SKM dapat dituangkan dalam tabel berikut:

### RENCANA TINDAK LANJUT PERBAIKAN SKM

No	Prioritas Unsur	Program/Kegiatan	Waktu						Penanggung Jawab

## 2. penutup

Terdiri dari kesimpulan dan saran/rekomendasi. Kesimpulan berisi tentang intisari hasil SKM, baik bersifat negatif maupun positif. Sedangkan saran/rekomendasi memuat masukan perbaikan secara konkrit pada masing-masing komponen yang menunjukkan kelemahan. Selain hal-hal pokok sebagaimana telah diuraikan, dalam laporan tersebut harus juga memuat ringkasan eksekutif (*executive summary*).

## **BAB IV PENUTUP**

Keberhasilan pelaksanaan SKM tergantung kepada komitmen dan kesungguhan para pejabat maupun pelaksana di masing-masing instansi serta masyarakatnya. Selain itu untuk membandingkan kinerja pelayanan publik, diperlukan SKM secara periodik dan berkesinambungan. Dengan demikian dapat diketahui perubahan tingkat kepuasan masyarakat dalam menerima pelayanan.

**WALI KOTA BOGOR,**

**Ttd.**

**BIMA ARYA**

## CONTOH KUESIONER DAN FORMAT PENGOLAHAN DATA

### KUESIONER SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT (SKM)

PADA UNIT LAYANAN ..... KABUPATEN / KOTA .....

Tanggal Survei : ..... Jam Survei :  08.00 - 12.00\*  
 13.00 - 17.00\*

#### PROFIL

Jenis Kelamin :  L  P      Usia : .....tahun  
 Pendidikan :  SD  SMP  SMA  ST  S2  S3  
 Pekerjaan :  PNS  TNI  POLRI  SWASTA  WIRAUASALIA  
 LAINNYA.....(sebutkan)

Jenis Layanan yang diterima : .....(misal : KTP, Akta, Sertifikat, Poli Umum, dll)

### PENDAPAT RESPONDEN TENTANG PELAYANAN (Lingkari kode huruf sesuai jawaban masyarakat/responden)

1. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya. a. Tidak sesuai. b. Kurang sesuai. c. Sesuai. d. Sangat sesuai.	P *)  1 2 3 4	6. Bagaimana pendapat Saudara tentang kompetensi/ kemampuan petugas dalam pelayanan. a. Tidak kompeten b. Kurang kompeten c. Kompeten d. Sangat kompeten	P *)  1 2 3 4
2. Bagaimana pemahaman Saudara tentang kemudahan prosedur pelayanan di unit ini. a. Tidak mudah. b. Kurang mudah. c. Mudah. d. Sangat mudah.	1 2 3 4	7. Bagaimana pendapat saudara perilaku petugas dalam pelayanan terkait kesopanan dan keramahan a. Tidak sopan dan ramah b. Kurang sopan dan ramah c. Sopan dan ramah d. Sangat sopan dan ramah	1 2 3 4

<p>3. Bagaimana pendapat Saudara tentang kecepatan waktu dalam memberikan pelayanan.</p> <p>a. Tidak cepat. b. Kurang cepat. c. Cepat. d. Sangat cepat.</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>8. Bagaimana pendapat Saudara tentang tersedianya Maklumat Pelayanan</p> <p>a. Tidak ada. b. Ada tetapi tidak diterapkan. c. Diterapkan tetapi kurang maksimal d. Diterapkan sepenuhnya.</p>	<p>1 2 3 4</p>
<p>4. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian biaya/tarif dalam pelayanan dengan peraturan perundangan</p> <p>a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai d. Sangat sesuai</p>	<p>1 2 3 4</p>	<p>9. Bagaimana pendapat Saudara tentang penanganan pengaduan pengguna layanan</p> <p>a. Tidak ada. b. Ada tetapi tidak berfungsi c. Berfungsi kurang maksimal d. Dikelola dengan baik.</p>	<p>1 2 3 4</p>
<p>5. Bagaimana pendapat Saudara tentang kesesuaian produk pelayanan antara yang tercantum dalam standar pelayanan dengan hasil yang diberikan.</p> <p>a. Tidak sesuai b. Kurang sesuai c. Sesuai. d. Sangat sesuai</p>	<p>1 2 3 4</p>		

Untuk memudahkan pengambilan sampel tanpa menghitung, dapat melihat pada tabel berikut:

**Tabel 1 Sampel Morgan dan Krejcie**

Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)	Populasi (N)	Sampel (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375

160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

## PENGOLAH DATA SURVEI KEPUASAN MASYARAKAT PER RESPONDEN DAN PER UNSUR PELAYANAN

NO. RESP	NILAI UNSUR PELAYANAN								
	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	U9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	3	4	2	3	2	1	3	3
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
ΣNilai /Unsur	1	3	4	2	3	2	1	3	3
NRR / Unsur	1,000	3,000	4,000	2,000	3,000	2,000	1,000	3,000	3,000

NRR tertbg/ unsur	0,111	0,333	0,444	0,222	0,333	0,222	0,111	0,333	0,333	*)
										2,442
<b>IKM Unit pelayanan</b>										<b>61,050</b>

<b>No.</b>	<b>UNSUR PELAYANAN</b>	<b>NILAI RATA-RATA</b>
U1	Persyaratan	1,000
U2	Prosedur	3,000
U3	Waktu pelayanan	4,000
U4	Biaya/tarif	2,000
U5	Produk layanan	3,000
U6	Kompetensi pelaksana	2,000
U7	Perilaku pelaksana	1,000
U8	Maklumat Pelayanan	3,000
U9	Penanganan Pengaduan	3,000

**Keterangan :**

- U1 s.d. U9 = Unsur-Unsur pelayanan
- NRR = Nilai rata-rata
- IKM = Indeks Kepuasan Masyarakat
- \*) = Jumlah NRR IKM tertimbang
- \*\*) = Jumlah NRR Tertimbang x 25
- NRR Per Unsur = Jumlah nilai per unsur dibagi Jumlah kuesioner yang terisi
- NRR tertimbang per unsur = NRR per unsur x 0,111

<b>IKM UNIT PELAYANAN:</b>	<b>61,05</b>
----------------------------	--------------

**Mutu Pelayanan :**

- A** (Sangat Baik) : 88,31 - 100,00
- B** (Baik) : 76,61 - 88,30
- C** (Kurang Baik) : 65,00 - 76,60
- D** (Tidak Baik) : 25,00 - 64,99

**CONTOH PUBLIKASI IKM DI RUANG PELAYANAN**

**INDEKS KEPUASAN MASYARAKAT (IKM)  
 UNIT PELAYANAN.....  
 PEMERINTAH KOTA BOGOR  
 BULAN/TRIWULAN/SEMESTER/.....TAHUN.....**

<b>NILAI IKM</b>	<b>NAMA LAYANAN:</b>
<b>76</b>	<b>RESPONDEN</b>
	JUMLAH : orang JENIS KELAMIN - Laki-laki : orang - Perempuan : orang PENDIDIKAN - SD : orang - SMP : orang - SMA : orang - D III : orang - S1 : orang - S2 : orang  Periode Survei= (tgl-bln-tahun) s/d (tgl-bln-tahun)

TERIMA KASIH ATAS PENILAIAN YANG TELAH ANDA BERIKAN  
 MASUKAN ANDA SANGAT BERMANFAAT UNTUK KEMAJUAN UNIT  
 KAMI AGAR TERUS MEMPERBAIKI DAN MENINGKATKAN  
 KUALITAS PELAYANAN BAGI MASYARAKAT