

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

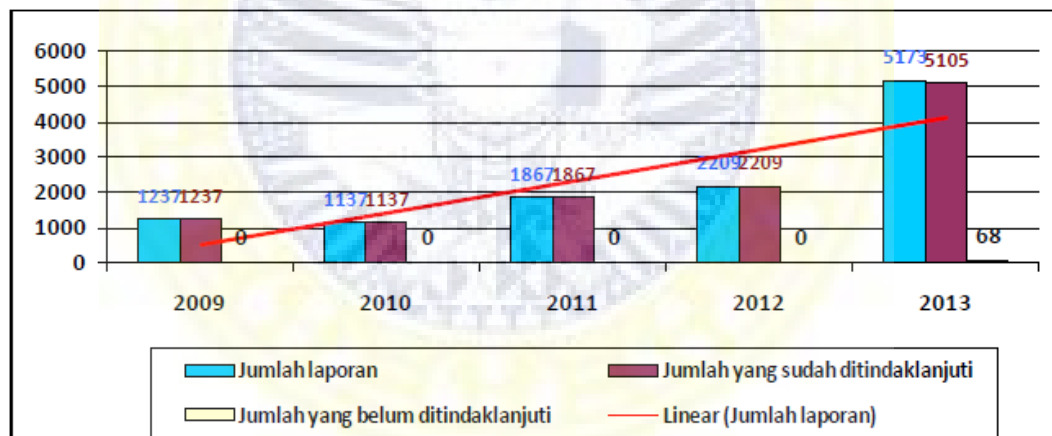
Pelayanan publik merupakan pelayanan yang menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, pelayanan publik memiliki fungsi dalam memberikan apa yang diperlukan oleh masyarakat, seperti pelayanan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas dan lainnya. Dalam UU no 25 tahun 2009, pelayanan publik diartikan sebagai 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 diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Pelayanan publik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan yang ingin dicapai oleh masyarakat. Namun faktanya, pelayanan publik yang ada di Indonesia masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Di Indonesia sendiri pelayanan publik yang ada memiliki permasalahan sebagai berikut; pertama rendahnya kualitas pelayanan, kedua rendahnya kualitas penyelenggaraan layanan, ketiga ketiadaan akses bagi kelompok rentan penyandang cacat dan komunitas adat terkecil, keempat ketiadaan mekanisme komplain dan penyelesaian sengketa, kelima ketiadaan ruang partisipasi publik dalam penyelenggaraan pelayanan¹

¹ Luthfi J. Kurniawan dan Mokhammad Najih, 2008, *Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik*, In-Trans, Malang, hlm. 2

Mayoritas pelayanan publik yang ada di Indonesia masih melakukan pelanggaran dalam pelaksanaan pelayanannya. Hal ini salah satunya disebabkan karena sektor publik berada pada zona yang non-kompetitif. Karena pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara dalam pelaksanaan pelayanan publik. Hal ini dapat menimbulkan adanya monopoli pelayanan publik oleh pemerintah, yang kemudian menciptakan sebuah pelayanan publik yang tidak dinamis dan kurang responsif dalam pelaksanaannya. Sehingga masyarakat tidak merasa terpuaskan dalam memenuhi kebutuhan yang ingin dicapainya. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya laporan pengaduan masyarakat mengenai pelayanan publik yang masih buruk di Indonesia.



Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2013

Grafik I.1

Laporan Pengaduan Masyarakat Periode 2009-2013

Dari grafik diatas dapat dilihat bahwa laporan pengaduan masyarakat atas masih buruknya pelayanan publik yang ada di Indonesia dari tahun ke tahunnya semakin meningkat. Hal ini dapat memperjelas bahwa kualitas birokrasi yang

dimiliki oleh Indonesia masih dinilai buruk oleh masyarakat dalam memberikan pelayanan. Terjadinya peningkatan laporan pengaduan dari tahun ke tahunnya ini membuktikan bahwa pemerintah belum berhasil dalam menghadirkan pelayanan publik yang berkualitas. Salah satu penyebab terdapatnya pelayanan yang tidak berkualitas dikarenakan adanya jarak antara penyelenggara pelayanan dan pengguna pelayanan, sehingga penyelenggara pelayanan dalam hal ini pemerintah tidak dapat responsif dalam memberikan pelayanan yang diinginkan oleh pengguna pelayanan dalam hal ini adalah masyarakat. Oleh karena itu dilakukannya sebuah pergeseran sistem pemerintahan dari sentralisasi menjadi desentralisasi, agar pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik dapat lebih memahami kebutuhan dari masyarakatnya.

Bergulirnya desentralisasi pemerintahan dalam konsep otonomi daerah merupakan sebuah cara untuk menciptakan sebuah pelayanan yang responsif dan demokratis bagi masyarakat. Desentralisasi dimaknai sebagai otonomi yang luas pada tingkat daerah yang paling dekat dengan masyarakat sehingga lebih dapat mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh masyarakat.

Secara teoritis, pelaksanaan otonomi daerah akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik, karena²:

1. Memperpendek tingkatan atau jenjang hirarkhi pengambilan keputusan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat.
2. Memperbesar kewenangan dan keleluasaan daerah dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan daerah dan tuntutan masyarakat.

² Ratminko dan Atik Septi Winarsih, 2013, *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal* (Cetakan XI), Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hlm. 189-190

3. Memperdekat penyelenggara pemerintah dengan konstituennya sehingga penyelenggara pemerintah akan dapat merespon tuntutan masyarakat secara lebih tepat.
4. Meningkatkan tingkat akuntabilitas penyelenggara pemerintah karena masyarakat lebih dekat dan memiliki akses yang lebih besar untuk mengontrol jalannya pemerintahan.

Pelaksanaan otonomi daerah yang luas telah memberikan kewenangan yang sangat besar kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus pemberian pelayanan publik sesuai dengan *local choice* dan *local voice* masyarakat untuk menciptakan sebuah *best practise* dalam pelayanan publik dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang ada. Sebagai salah satu bentuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, maka munculah beraneka ragam pelayanan publik yang ada di suatu daerah. Keanekaragaman dalam pelayanan publik ini mendorong untuk terciptanya sebuah pelayanan yang inovatif. Pelayanan yang inovatif ini kemudian memunculkan adanya inovasi-inovasi pada pelayanan publik yang ada. Munculnya inovasi dalam sektor publik tersebut sangat diperlukan dalam pengembangan suatu pelayanan publik. Inovasi hadir sebagai sebuah produk yang baru dan sifatnya menggantikan cara yang lama dan juga sebagai sebuah strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang ada.

Inovasi diartikan sebagai proses dan/atau hasil pengembangan pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/jasa), proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (terutama ekonomi dan sosial)³.

Pelayanan publik memerlukan adanya sebuah inovasi dalam pelaksanaannya. Hal ini dikarenakan masih banyaknya keluhan dari masyarakat

³ <http://id.wikipedia.org> (diakses 13 Okt. 2014, 11.25)

mengenai pemberian layanan publik yang ada. Buruknya pelayanan publik akan berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat dan juga dapat menurunkan daya saing suatu negara/daerah dengan negara/daerah lainnya. Masyarakat banyak yang mengeluhkan mengenai buruknya layanan birokrasi yang ada pada pelayanan publik. Oleh karena itu diperlukan sebuah inovasi agar dapat memperbaiki sistem birokrasi yang ada. Sehingga masyarakat dapat dengan mudah mengakses pelayanan publik tanpa terhalang oleh birokrasi yang berbelit-belit. Pada penelitian kali ini penulis akan memfokuskan pada pelayanan publik yang ada di Surabaya.

Tabel I.1

Jumlah Pengaduan Berdasarkan Daerah Terlapor Tahun 2013

NO	KOTA/KAB	JUMLAH PENGADUAN	PRESENTASE
1	Surabaya	627	78,18
2	Situbondo	38	4,74
3	Jember	25	3,12
4	Sidoarjo	14	1,75
5	Ponorogo	11	1,37
6	Malang Kab	10	1,25
7	Gresik	9	1,12
8	Kediri	9	1,12
9	Banyuwangi	7	0,87
10	Malang Kota	7	0,87
11	Sumenep	7	0,87
12	Pasuruan Kab	6	0,75
13	Jombang	5	0,62
14	Batu	3	0,37
15	Tulungagung	3	0,37
16	Bangkalan	2	0,25
17	Bondowoso	2	0,25
18	Lamongan	2	0,25

19	Lumajang	2	0,25
20	Kota Madiun	2	0,25
21	Magetan	2	0,25
22	Nganjuk	2	0,25
23	Mojokerto Kab	1	0,12
24	Mojokerto Kota	1	0,12
25	Ngawi	1	0,12
26	Pacitan	1	0,12
27	Pamekasan	1	0,12
28	Probolinggo	1	0,12
29	Tuban	1	0,12
JUMLAH		802	100,00

Sumber : Komisi Pelayanan Publik Propinsi Jawa Timur

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa Surabaya berada pada urutan pertama dengan jumlah pengaduan sebanyak 627 laporan. Hal ini mengindikasikan bahwa masih relatif buruknya pelayanan publik yang ada di Surabaya dibandingkan dengan daerah lain yang ada di Jawa Timur. Hal ini salah satunya disebabkan oleh banyaknya jumlah penduduk di Surabaya dan meningkatnya kesadaran masyarakat Surabaya terhadap pelayanan publik yang menjadi haknya. Sehingga Surabaya berpotensi memiliki jumlah pengaduan yang lebih banyak daripada kota lain di Jawa Timur.

Laporan pengaduan ini terdapat pada berbagai bidang pada pelayanan publik di Surabaya yaitu sebagai berikut, di bidang kesehatan, masih banyak kendala teknis pada saat pembagian kartu jaminan sosial masyarakat, selain itu biaya pengobatan cenderung mahal karena tidak ada standar dari Pemerintah Kota Surabaya. Di bidang pendidikan masih banyaknya pungutan-pungutan liar oleh sekolah, sehingga biaya sekolah menjadi mahal meskipun sebenarnya Pemerintah Surabaya telah memberikan kebijakan sekolah gratis. Di bidang administrasi,

masih banyak masyarakat yang mengeluhkan pelayanan publik di lingkungan pemerintahan. Terakhir di bidang infrastruktur, ada beberapa proyek infrastruktur yang dinilai kurang tepat sasaran, seperti pengerjaan gorong-gorong yang menyebabkan kemacetan dan tidak dapat meminimalisir permasalahan banjir⁴. Oleh sebab itu, inovasi sangat diperlukan pada pelaksanaan pelayanan publik di Surabaya selain sebagai upaya dalam perbaikan pelayanan publik yang ada, sekaligus dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat di Surabaya.

Surabaya sebagai salah satu kota dengan penduduk terbanyak, mengakibatkan Surabaya mempunyai potensi masalah pada pelaksanaan pelayanan publiknya. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pelayanan publik telah menjadi isu aktual dan menjadi fokus perhatian bagi pemerintah sebagai pihak penyelenggara pelayanan, serta bagi masyarakat yang merupakan pihak pengguna pelayanan. Pemerintah Kota Surabaya melakukan berbagai hal untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang ada. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya penghargaan yang didapatkan oleh Pemerintah Kota Surabaya terutama dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

⁴ Dewi Suci Rahayu, *Kekurangan Wali Kota Risma Versi Survei Unibraw*, Tempo, melalui <http://www.tempo.co/read/news/2014/03/02/078558779/Kekurangan-Wali-Kota-Risma-Versi-Survei-Unibraw> (diakses 19 Des. 2014)

Tabel I.2**Prestasi Kota Surabaya Periode 2013**

Indonesia Digital Society Award (IDSA) 2013 : The Best of Diamond Champion kategori government
WTN bidang lalu lintas tahun 2012 kategori Kota Metropolitan
Future Gov Award Indonesia 2013 kategori Future City of The Year
Badan Publik Terbaik 1 Pemerintah Kota/Kabupaten se-Propinsi Jawa Timur
Indonesia Marketeers Champion 2013 kategori Government and public service
Juara I Bidang Pengelolaan Sanitasi, sub bidang Pengelolaan persampahan
Penghargaan Internasional Future Gov Tingkat Asia-Pasifik 2013 meraih dua kategori yakni Data Center melalui Media Center Pemerintah Kota Surabaya dan Data Inclusion melalui "Broadband Learning Center" (BLC)
LPSE Penghargaan E-Procurement Award 2013 kategori kepemimpinan Dalam Transformasi Sistem Pengadaan
LPSE Penghargaan E-Procurement Award 2013 kategori Penguatan Peran Serta Komunitas Pengadaan
Perpustakaan Terbaik Nasional
Lembaga Kearsipan Daerah Kota Teladan Tk. I Nasional

Sumber: www.surabaya.go.id (diolah penulis)

Pemerintah Kota Surabaya berusaha untuk menciptakan pelayanan publik yang baik agar dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat. Ini dapat dilihat dari berbagai penghargaan yang telah diterima oleh Pemerintah Kota Surabaya. Salah satu penghargaan tersebut juga didapatkan oleh pelayanan perizinan *Surabaya Single Window* yang diselenggarakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.

Pada Maret 2013, Pemerintah Kota Surabaya menghadirkan *Surabaya Single Window* yang merupakan pelayanan perizinan secara online guna meningkatkan kualitas pelayanan perizinan yang ada di Surabaya. Dalam Peraturan Walikota Surabaya no 28 tahun 2013 dijelaskan bahwa *Surabaya Single Window* yang selanjutnya disingkat SSW adalah sistem yang memungkinkan dilakukannya suatu penyampaian data dan informasi secara tunggal, pemrosesan data dan informasi secara tunggal dan sinkron serta pembuatan keputusan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam hal pelayanan perizinan dan non-perizinan.

Surabaya Single Window (SSW) merupakan pelayanan perizinan yang berupa paket. Paket izin tersebut terdiri dari, Izin Gangguan (HO), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK), Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) dan Dokumen Lingkungan yang berupa Amdal/UKL-UPL/SPPL/Rekom Andalalin dan Rencana Drainase Kota⁵.

Surabaya Single Window merupakan suatu inovasi pada pelayanan publik yang memberikan kemudahan dalam prosedur perizinan di Surabaya, yaitu dengan menggunakan teknologi informasi dalam pelaksanaan prosedurnya atau biasa disebut dengan *e-government*. Pengimplementasian *e-government* akan memberikan sejumlah manfaat seperti⁶:

⁵ Buku Profil Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Surabaya

⁶ Richardus Eko Indrajit, Dudy Radianto dan Akbar Zainuddin, 2005, *e-Government In Action: Ragam Kasus Implementasi Sukses di Berbagai Belahan Dunia*, ANDI, Yogyakarta, hlm.4

1. Meningkatkan kualitas pelayanan pemerintah kepada masyarakat dan komunitas negara lainnya;
2. Memperbaiki proses transparansi dan akuntabilitas di kalangan penyelenggara pemerintahan
3. Mereduksi biaya transaksi, komunikasi dan interaksi yang terjadi dalam proses pemerintahan;
4. Menciptakan masyarakat berbasis komunitas informasi yang lebih berkualitas.

Pelaksanaan *e-government* telah banyak dilakukan oleh berbagai negara, salah satunya adalah California. Dalam pelaksanaan pembayaran pajak secara *online* di California, ada beberapa strategi yang diterapkan Dinas Perpajakan California sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang ada. Pertama dengan membangun kepercayaan publik dengan cara memberikan keamanan dan privasi bagi pembayar pajak. Kedua, dengan memperluas kerjasama dengan berbagai pihak seperti swasta maupun departemen dan organisasi pemerintah. Ketiga, penerapan *e-government* terpusat pada kepentingan pelanggan, dengan cara memberikan kemudahan dalam mengakses pelayanannya. Keempat, dengan membangun kapasitas organisasi agar bisa menyesuaikan dengan perkembangan, dengan cara penyediaan infrastruktur yang memadai dan peningkatan kualitas sumber daya staf dengan mengadakan pelatihan dan peningkatan kemampuan⁷.

Surabaya Single Window merupakan salah satu inovasi pelayanan publik dalam mendukung pelaksanaan *e-government* di Surabaya. Selain itu, *Surabaya Single Window* merupakan sebuah *best practise* yang ada di Surabaya dan berhasil mendapatkan penghargaan di tingkat Internasional sebagai inovasi pelayanan

⁷ Richardus Eko Indrajit, Dudy Radianto dan Akbar Zainuddin, Op.,cit, hlm. 84-85

publik terbaik kategori *Future City* verisi *FutureGov*, menyisihkan nominator dari negara lain di wilayah Asia-Pasifik⁸.

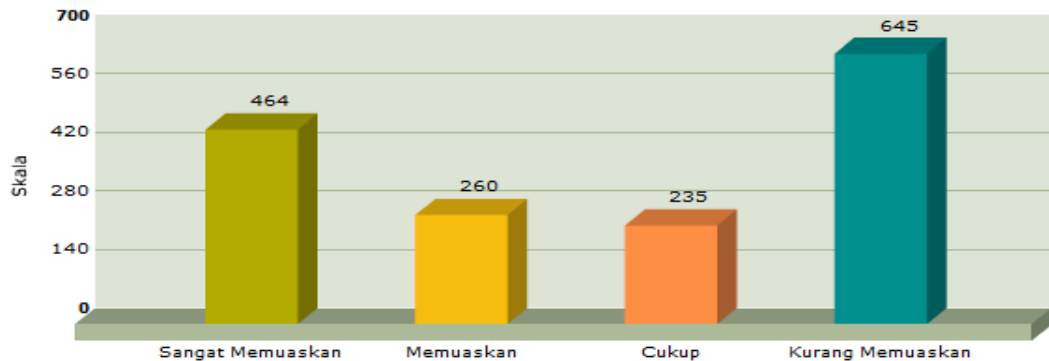
Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya sebagai penyelenggara *Surabaya Single Window*, merupakan salah satu dari 14 pelayanan publik lainnya yang ada di Surabaya yang telah masuk dalam zona hijau⁹, yang artinya pelayanan publik yang ada telah memiliki kepatuhan tinggi terhadap Undang-Undang (UU) Pelayanan Publik. Selain itu juga Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya berhasil mendapatkan penghargaan sebagai unit pelayanan publik percontohan Jawa Timur tahun 2013¹⁰.

Penghargaan-penghargaan yang telah didapatkan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya maupun *Surabaya Single Window* (SSW) menunjukkan bahwa pelayanan perizinan di Surabaya sudah semakin membaik. Namun pada kenyataannya, masyarakat merasa bahwa pelayanan yang diberikan pada *Surabaya Single Window* kurang memuaskan. Seperti dapat dilihat pada grafik dibawah, bahwa masih banyak masyarakat yang kurang terpuaskan dengan pelayanan online di Surabaya, salah satunya pada *Surabaya Single Window*.

⁸ JF, Surabaya Single Window (SSW) Sabet Penghargaan Internasional FutureGov 2014, Humas Surabaya, melalui <http://humas.surabaya.go.id/index.php?option=news&det=518> (diakses 26 Okt 2014)

⁹ JF, Kota Surabaya Raih Predikat Kepatuhan Pelayanan Publik Dari Ombudsman RI, Humas Surabaya, melalui <http://humas.surabaya.go.id/index.php?option=news&det=487> (diakses 26 Okt 2014)

¹⁰ Buku Profil Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Surabaya



Sumber: <http://uptsa.surabaya.go.id/> (diakses 17 Nop 2014)

Grafik I.2

Polling Pelayanan Online di Kota Surabaya

(Sampai Dengan November 2014)

Permasalahan lain yang ada pada pelayanan perizinan yang ada di Kota Surabaya yaitu dapat dilihat pada Laporan Hasil Investigasi Ombudman Republik Indonesia atas Pelayanan Perizinan untuk Usaha Kecil Menengah (UKM) Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran di Kota Surabaya Tahun 2014. Simpulan dari laporan hasil investigasi Ombudsman Republik Indonesia yaitu sebagai berikut¹¹:

1. Penyelenggara pelayanan perizinan untuk usaha kecil dan menengah sector perdagangan, hotel dan restoran di Kota Surabaya berpotensi terjadi maladministrasi.
2. Tidak ada ketentuan yang jelas tentang pemberian layanan SKDP (Surat Keterangan Domisili Perusahaan) sebagai persyaratan perizinan. Sehingga

¹¹ Ombudsman Republik Indonesia: Laporan Akhir Hasil Investigasi Inisiatif Sendiri atas Pelayanan Perizinan untuk Usaha Kecil Menengah (UKM) Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran di Kota Surabaya, hlm 5-6, melalui http://rtr.or.id/?wpfb_dl=83 (diakses 29 Juni 2015)

pelayanan SKDP tidak ada keseragaman persyaratan, kejelasan tariff, waktu penyelesaian dan masa berlaku serta pejabat yang berwenang menandatangani SKDP.

3. Pegawai layanan tidak dapat menyampaikan persyaratan, tarif dan waktu penyelesaian yang jelas dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan di Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran yang mencakup SKDP, Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP) dan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) di Kota Surabaya.
4. Ketentuan tentang SKDP sebagai persyaratan pengurusan SIUP tidak diatur dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 35 Tahun 2013 tentang Pelayanan di Bidang Perdagangan dan Perindustrian.
5. Dalam pengurusan SKDP terdapat pungutan liar kepada pemohon.
6. Masih terdapat praktek percaloan yang dilakukan di luar kantor layanan oleh oknum pegawai Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.
7. Pejabat Satuan Polisi Pamong Pradja (Satpol PP) kecamatan dan pemerintah kota melakukan praktek percaloan terkait pengurusan SKDP, Ijin Usaha Toko Modern (IUTM) dan TDUP.
8. Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya sudah memenuhi komponen standar pelayanan public sebagaimana tercantum dalam ketentuan Pasal 15 dan Bab V Penyelenggaraan Pelayanan Publik

UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, namun belum mengacu pada Peraturan Presiden No. 97 Tahun 2014 tentang Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

9. Sebagian besar Kecamatan dan Kelurahan yang menjadi objek investigasi Ombudsman belum ada yang memenuhi komponen standar pelayanan publik, hal ini mengakibatkan petugas kecamatan dan kelurahan dapat menawarkan jasa untuk mempercepat layanan dengan imbalan tertentu yang tidak sesuai dengan peraturan.
10. Keberadaan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya untuk memberikan pelayanan baik secara parsial dan non parsial atau terpadu tidak optimal karena sulitnya memenuhi persyaratan sehingga pemohon banyak yang menggunakan biro jasa.

Berbagai strategi perlu dilakukan dalam menangani permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan pemberian pelayanan di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya agar pelayanan yang diberikan dapat memuaskan masyarakat. Pelaksanaan strategi tersebut dapat menjadi sebuah upaya dalam menjaga konsistensi pada pemberian pelayanan di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.

Untuk dapat meningkatkan pelayanan di sebuah organisasi maka dibutuhkan peningkatannya kinerja pada organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang

bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen pada pegawai. Dalam membentuk budaya organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang ada dapat dilakukan dengan berbagai cara, memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki, pemberian sistem imbalan, dan sebagainya.

Pada penelitian kali ini penulis ingin meneliti mengenai strategi apa yang digunakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam pelaksanaan pelayanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* dalam menghadapi permasalahan dan keluhan dari masyarakat. Sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window*.

Kajian yang membahas tentang *Surabaya Single Window* (SSW) yang ditulis oleh Rindri Andewi Gati dari Universitas Brawijaya yaitu yang berjudul “Efektifitas Program *Surabaya Single Window* (SSW) dalam pelayanan public: Perspektif *E-Government* (Studi tentang Perizinan Online di Kota Surabaya)”. Dari tulisan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program *Surabaya Single Window* (SSW) untuk memperbaiki pelayanan perizinan di Kota Surabaya belum berjalan dengan efektif dan maksimal. Hal ini dikarenakan adanya permasalahan yaitu dari segi penguasaan IT masyarakat yang masih rendah, kendala teknis operasional, sumber daya manusia dan budaya organisasi beberapa SKPD yang belum mau dan mampu untuk berubah. Pada akhirnya,

program *Surabaya Single Window* (SSW) ini belum cukup mampu menimbulkan kesan perizinan *online* yang mudah, cepat dan transparan kepada masyarakat. Oleh karena itu berdasarkan hasil penelitian pada studi sebelumnya, pada penelitian ini penulis ingin meneliti mengenai strategi yang dilakukan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* (SSW).

Kajian yang membahas mengenai strategi meningkatkan kualitas pelayanan salah satunya skripsi yang berjudul “Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan (Studi Deskriptif tentang Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan di RSUD dr. Mohamad Soewandhie Surabaya)” yang ditulis oleh Nurulyta Ramadhany dari Universitas Airlangga. Pada skripsi ini, strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan diukur dengan menggunakan dua metode yaitu, strategi mempertahankan kepuasan pelanggan dan strategi kualitas jasa/layanan berupa pemberian pelatihan dan menyediakan mekanisme umpan balik. Dalam penelitian kali ini strategi meningkatkan kualitas pelayanan diukur dari tujuh indikator yaitu, memiliki tujuan yang jelas, membentuk budaya organisasi yang baik, memiliki sistem umpan balik, menyederhanakan birokrasi, memberikan garansi/jaminan, memiliki mekanisme komunikasi yang efektif dan efisien dan mendorong perbaikan terus menerus.

I.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang akan dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut:

Bagaimana strategi untuk meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya?

I.3. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian mempunyai tujuan yang akan dipakai sebagai pedoman pembahasan. Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.

I.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memiliki manfaat baik secara teoritis maupun secara praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan Ilmu Administrasi Negara lebih lanjut terutama yang membahas tentang strategi meningkatkan kualitas

pelayanan. Hal ini didasari pada penelitian terdahulu yaitu penelitian yang ditulis oleh Nurulyta, pada penelitiannya strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan hanya menitikberatkan pada dua metode yaitu strategi kepuasan pelanggan dan strategi kualitas jasa/layanan. Disini penulis akan memperluas strategi meningkatkan kualitas pelayanan yang diukur dengan menggunakan tujuh indikator. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan akademis yang komprehensif dalam mengaplikasikan dan menghubungkan kajian teoritis dengan fenomena empiris yang terjadi di lapangan.

2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan sumbangan informasi mengenai mengenai strategi yang digunakan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan *Surabaya Single Window*. Sehingga dapat menjadi masukan bagi pemerintah Kota Surabaya dalam menjalankan kewenangan di bidang pelayanan perizinan, serta dapat digunakan untuk penyedia layanan dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan *Surabaya Single Window*.

I.5. Kerangka Konseptual

I.5.1. Pelayanan Publik

Sebelum dapat mendefinisikan mengenai pelayanan publik, terlebih dahulu akan dibahas mengenai definisi dari pelayanan. Sampara mendefinisikan pelayanan sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan¹².

Pelayanan menyangkut sejumlah informasi yang diinginkan pelanggan, tindakan yang sukar disentuh dan diukur secara eksak ukuran kepuasannya, sangat sensitif dan sukar diprediksikan kedepannya serta sangat tergantung juga pada nilai yang dianggap pantas oleh pelanggan terhadap apa yang diterima dan dibayarnya¹³.

Sementara itu, publik berasal dari Bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat, negara¹⁴. Sehingga, pelayanan publik merupakan pelayanan yang menyangkut orang banyak. Pelayanan publik merupakan upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan¹⁵.

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003, pelayanan publik didefinisikan sebagai:

¹² Lijan Poltak Sinambela, 2011, *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi* (cetakan 6), Bumi Aksara, Jakarta, hlm 4-5

¹³ Amin Ibrahim, 2008, *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*, Mandar Maju, Bandung, hlm. 1

¹⁴ Lijan Poltak Sinambela, op.,cit, hlm. 5

¹⁵ Lijan Poltak Sinambela, op.,cit, hlm. 5

Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan¹⁶.

Selain itu menurut Undang-Undang no 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, 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 diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah pusat, daerah maupun BUMN sebagai upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan.

I.5.1.1. Faktor-Faktor Pendukung Pelayanan Publik

Dalam pelayanan publik terdapat beberapa faktor pendukung yang penting, diantaranya faktor kesadaran petugas yang sedang berkecimpung dalam pelayanan umum, faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan publik, faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan, faktor pendapatan yang dapat

¹⁶ Ratminko dan Atik Septi Winarsih, op.,cit, hlm. 18

memenuhi kebutuhan hidup minimum, faktor keterampilan petugas dan faktor sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan¹⁷.

Pertama, faktor kesadaran pegawai. Kesadaran pegawai pada segala tingkatan terhadap tugas/pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, membawa dampak sangat positif terhadap organisasi dan tugas/pekerjaan itu sendiri. Ia akan menjadi sumber kesungguhan dan disiplin dalam melaksanakan tugas/pekerjaan, sehingga hasilnya dapat diharapkan memenuhi standar yang telah ditetapkan baik dalam perwujudan standar yang telah ditetapkan baik dalam perwujudan standar pelaksanaan (*performance standard*) maupun standar operasional (*operational standard*)¹⁸.

Kedua, faktor aturan. Dalam faktor aturan sebagai faktor pendukung pelayanan umum, terdapat elemen disiplin dalam pelaksanaan pelayanan. Menurut Gordon S. Watkins, disiplin dalam pengertian yang utuh ialah suatu kondisi atau sikap yang berada pada semua anggota organisasi yang tunduk pada aturan organisasi¹⁹. Terdapat dua jenis disiplin yang sangat dominan yaitu disiplin waktu dan disiplin kerja. Kedua jenis disiplin tersebut tidak dapat dipisahkan serta saling mempengaruhi. Disiplin waktu tanpa disertai disiplin kerja tidak ada artinya, dengan kata lain tidak ada hasil yang sesuai dengan ketentuan organisasi. Sebaliknya, disiplin kerja tanpa didasari dengan disiplin waktu tidak ada

¹⁷ H.A.S. Moenir, 2002, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (Cetakan keenam), Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 88

¹⁸ *Ibid*, hlm. 124

¹⁹ *Ibid*, hlm. 94

manfaatnya²⁰. Oleh karena itu sangat penting adanya pantauan dan pengawasan guna meminimalisir adanya penyimpangan.

Ketiga, faktor organisasi. Faktor organisasi sebagai suatu sistem merupakan alat yang efektif dalam usaha pencapaian tujuan, dalam hal ini pelayanan yang baik dan memuaskan. Oleh karena itu harus dijaga agar mekanisme sistem dapat berjalan sebagaimana mestinya, dan sebagai pendukung penyelenggaraan pelayanan, terdapat rangkaian prosedur dan metode dalam suatu organisasi²¹.

Keempat, faktor pendapatan. Pendapatan adalah seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atau tenaga dan/atau pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau badan/organisasi, baik dalam bentuk uang atau fasilitas dalam jangka waktu tertentu²². Pendapatan pegawai berfungsi sebagai faktor pendukung dalam bekerja agar mendapatkan imbalan yang sepadan cukup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena itu apabila pendapatan yang diterima pegawai ternyata jauh dari cukup meskipun untuk memenuhi kebutuhan minimum, maka dalam melaksanakan pekerjaan mereka diliputi rasa resah tidak tenang. Akibatnya apa yang dilakukan sering kali tidak memenuhi ketentuan bahkan ada yang menyimpang sebab melalui penyimpangan itu ia memperoleh suatu keuntungan²³.

²⁰ *Ibid*, hlm. 95-96

²¹ *Ibid*, hlm. 125

²² *Ibid*, hlm.110

²³ *Ibid*, hlm. 126

Kelima, faktor kemampuan keterampilan. Bagi manajemen ada tiga kemampuan yang harus dimiliki (*managerial skill*) agar supaya dapat melaksanakan tugas selaku manajer yang berhasil, ialah kemampuan teknis (*technical skill*), kemampuan bersifat manusiawi (*human skill*) dan kemampuan membuat konsepsi (*conceptual skill*). Bagi petugas/pekerja bukan manajer sangat diperlukan keterampilan melaksanakan tugas/pekerjaan yang pada umumnya menggunakan empat unsur yaitu otot, syaraf, perasaan dan pikiran dengan bobot yang berbeda sesuai dengan jenis tugas/pekerjaan. Dalam bidang pelayanan yang menonjol dan paling cepat dirasakan oleh orang-orang yang menerima layanan adalah keterampilan pelaksanaannya. Mereka inilah yang membawa “bendera” terhadap kesan atas baik buruknya suatu layanan²⁴.

Keenam, faktor sarana pelayanan. Sarana pelayanan yang dimaksud disini adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sosial dalam rangka kepentingan publik yang berhubungan dengan organisasi. Fungsi sarana pelayanan tersebut antara lain²⁵:

1. Mempercepat proses pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat menghemat waktu,
2. Meningkatkan produktivitas, baik barang ataupun jasa,
3. Kualitas produk yang lebih terjamin,
4. Ketepatan susunan dan stabilitas ukuran terjamin,

²⁴ *Ibid*, hlm. 127

²⁵ *Ibid*, hlm. 119

5. Lebih mudah/sederhana dalam gerak para pelakunya,
6. Menimbulkan rasa puas bagi orang yang berkepentingan.

I.5.1.2. Bentuk Pelayanan Publik

Menurut Sinambela, pelayanan publik adalah pengadaan barang dan jasa publik, baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun non-pemerintah²⁶. Berdasarkan pendapat diatas, ada baiknya kita membahas lebih lanjut apa yang dimaksud dengan barang dan jasa publik. Tjiptono mendefinisikan mengenai perbedaan antara barang dan jasa. Barang merupakan hasil atau keluaran (*output*) berwujud fisik (*tangible*) dari proses transformasi sumberdaya, sehingga bisa dilihat, diraba/disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan, dan mendapat perlakuan fisik lainnya. Sedangkan jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual²⁷.

Berbeda dengan pendapat diatas, Amin mendefinisikan pelayanan jasa sebagai proses dan kegiatannya lebih pada hal yang tidak/kurang berwujud atau lebih bersifat abstrak. Sebaliknya, pelayanan barang dengan mudah dapat dilakukan penilaian kualitasnya²⁸.

²⁶ Ratminko dan Atik Septi Winarsih, *op.cit*, hlm. 14

²⁷ Fandy Tjiptono, 2005, *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*, ANDI, Yogyakarta, hlm. 22-23

²⁸ Amin Ibrahim, *op.cit*, hlm. 5

Berdasarkan hal diatas, perlu dilihat lebih lanjut perbedaan karakteristik antara barang dan jasa. Menurut Gronroos, barang dan jasa memiliki beberapa perbedaan karakteristik, sebagai berikut²⁹:

Tabel I.3
Perbedaan Karakteristik Antara Barang dan Jasa

BARANG	JASA
1. Sesuatu yang berwujud.	1. Sesuatu yang tidak berwujud.
2. Satu jenis barang dapat berlaku untuk banyak orang (homogen).	2. Satu bentuk pelayanan kepada seseorang belum tentu sesuai/sama dengan bentuk jasa pelayanan kepada orang lain (heterogen).
3. Proses produksi dan distribusinya terpisah dengan proses konsumsi.	3. Proses produksi dan distribusi pelayanan berlangsung bersamaan pada saat dikonsumsi.
4. Berupa barang benda.	4. Berupa proses/kegiatan.
5. Pembeli/pelanggan pada umumnya tidak terlibat pada proses produksi (walaupun kadang-kadang diberi kesempatan meninjau pabrik/perusahaan/organisasi).	5. Pembeli/pelanggan terlibat dalam proses produksi (pelayanan tersebut).
6. Nilai utamanya dihasilkan perusahaan/organisasi.	6. Nilai utamanya dihasilkan dalam proses interaksi antara pemberi pelayanan/penjual dan pelanggan/pembeli.
7. Dapat disimpan sebagai persediaan (<i>stock</i>)/dapat di <i>inventory</i> .	7. Tidak dapat disimpan (sekali proses hingga selesai dan berakhir).
8. Dapat terjadi perpindahan kepemilikan.	8. Tidak ada perpindahan kepemilikan setiap pelayanan berlaku secara terpisah dan berakhir dengan diterimanya pelayanan tersebut/termasuk jika tidak diterima (<i>complain</i>).

²⁹ *Ibid*, hlm. 6

Dari tabel diatas maka dapat dijelaskan bahwa pelayanan barang merupakan pelayanan yang berwujud dan bersifat homogen, sedangkan pada pelayanan jasa merupakan pelayanan yang tidak berwujud dan bersifat heterogen dimana pelayanan yang diterima pada setiap pelanggan berbeda. Oleh karena itu pada pelayanan jasa harus lebih memperhatikan proses pelayanannya agar sesuai dengan tuntutan masyarakat sebagai pelanggannya.

Selain itu, menurut keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2004 terdapat tiga jenis bentuk layanan yang disediakan oleh penyedia instansi layanan, yaitu³⁰:

1. Pelayanan administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan, sertifikat kompetensi, kepemilikan atau penguasaan terhadap suatu barang dan sebagainya.
2. Pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik.
3. Pelayanan jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik.

Fokus pada penelitian kali ini adalah pada pelayanan *Surabaya Single Window* (SSW) yang merupakan pelayanan berjenis administratif di bidang perizinan. Pengertian perizinan menurut N.M. Spelt dan J.B.J.M. Ten Berge adalah pengikatan-pengikatan pada suatu peraturan izin pada umumnya didasarkan pada keinginan pembuat undang-undang untuk mencapai suatu tatanan tertentu atau untuk menghalangi keadaan-keadaan yang buruk dengan tujuan untuk mengatur tindakan-tindakan agar dapat melakukan pengawasan sekedarnya. Dengan demikian pengertian pelayanan perizinan adalah upaya mengatur

³⁰ Ratminto dan Atik, op.,cit, hlm. 20-21

kegiatan-kegiatan yang memiliki peluang menimbulkan gangguan pada kepentingan umum³¹.

Perilaku birokrasi perizinan tidak lepas dari cara pandang pemerintah daerah yang lebih melihat izin sebagai sumber pendapatan. Keberhasilan pelayanan perizinan dilihat dari jumlah izin yang dikeluarkan dan retribusi yang diterima. Penerimaan retribusi ditetapkan sebagai target Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam penyusunan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD). Dengan demikian, target penerimaan menjadi lebih penting dari kualitas pelayanan yang diberikan³².

Otonomi daerah yang ada ternyata belum secara signifikan memperbaiki kualitas pelayanan dalam perizinan. Tingginya biaya perizinan tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan. Banyak pelaku usaha yang mengeluh karena kekecewaan mereka terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh birokrasi perizinan, seperti tidak adanya transparansi biaya dan prosedur, prosedur yang berbelit, tingginya biaya yang dikeluarkan dan diskriminasi terhadap golongan tertentu. Untuk itulah diperlukan sosialisasi-sosialisasi yang akan lebih menebalkan budaya dengan landasan-landasan etik moral yang kuat. Upaya-upaya ini memerlukan waktu lama dan mengharuskan adanya komitmen terhadap pendidikan yang paling mendasar³³.

³¹ Adrian Sutedi, 2011, *Hukum Perizinan dalam Sektor Pelayanan Publik*, Sinar Grafika, Jakarta, hlm. 171

³² *Ibid*, 50

³³ *Ibid*, 49

Jadi dapat disimpulkan, definisi pelayanan publik secara keseluruhan memiliki pandangan yang hampir sama, yakni pada pemberian pelayanan berupa barang, jasa dan administratif oleh instansi pemerintah maupun non-pemerintah sebagai upaya dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini merupakan pelayanan *Surabaya Single Window (SSW)* sebagai upaya mengatur pelaksanaan pelayanan administrasi perizinan di Kota Surabaya.

I.5.2. Strategi Pelayanan

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada “manajemen” dalam arti orang dan sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar³⁴.

Strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi memiliki sifat sebagai menyatukan, luas dan terpadu. Strategi ialah rencana yang menyatukan, artinya adalah strategi mengikat semua bagian dari organisasi. Strategi itu luas, artinya adalah strategi meliputi semua aspek penting pada organisasi. Strategi itu terpadu, artinya adalah semua bagian dari rencana itu berhubungan satu dengan yang lainnya dan bersesuaian. Di dalam

³⁴Crown Dirgantoro, 2004, *Manajemen Stratejik Konsep, Kasus dan Implementasinya* (Cetakan kedua), Grasindo, Jakarta, hlm. 5

strategi terdapat formulasi tujuan dan kumpulan rencana kegiatan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi³⁵.

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi³⁶.

Strategi merupakan alat untuk meningkatkan output organisasi baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitasnya. Strategi merupakan sebuah proses yang memperhatikan dampak jangka panjang pada organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Selain itu menurut Fandy Tjiptono, strategi juga diartikan sebagai pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan³⁷. Sedangkan menurut, Alfred Chandler strategi didefinisikan sebagai kumpulan sasaran dan objektif jangka panjang, tekad untuk melakukan tindakan, dan alokasi sumber daya untuk mencapai objektif tersebut.

Jatmiko mendeskripsikan strategi sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumberdaya dan kemampuan internal organisasi³⁸.

Menurut Mardiasmo, strategi adalah teknik atau cara-cara yang digunakan organisasi untuk mencapai visi yang telah dirumuskan. Dengan mendeskripsikan

³⁵ William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, 1992, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, hlm. 9

³⁶ *Loc. Cit.*

³⁷ Fandy Tjiptono, op., cit, hlm.56

³⁸ RD. Jatmiko, 2003, *Manajemen Stratejik*, UMM Press, Malang, hlm. 4

sebuah strategi maka dapat membantu organisasi meluruskan dan memfokuskan arah pencapaian visi dengan panduan dan petunjuk yang jelas dan dipahami bersama³⁹.

Selain itu, menurut Siagian yang dimaksud dengan strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan⁴⁰.

Jadi, strategi dapat disimpulkan sebagai sebuah rencana yang terintegrasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari organisasi tersebut dapat tercapai. Sehingga strategi pelayanan dapat didefinisikan sebagai sebuah rencana yang saling berhubungan yang dirancang untuk memastikan bahwa pemenuhan kebutuhan masyarakat telah sesuai dengan aturan pokok dan keinginan dari masyarakat.

Pada penelitian kali ini, penulis akan meneliti mengenai strategi pelayanan yang digunakan dalam memberikan pelayanan *Surabaya Single Window* (SSW). *Surabaya Single Window* (SSW) merupakan salah satu layanan pengurusan perizinan pemerintahan kota Surabaya yang terintegrasi secara online. Dalam Peraturan Walikota Surabaya no 28 tahun 2013 dijelaskan bahwa *Surabaya Single Window* yang selanjutnya disingkat SSW adalah sistem yang memungkinkan dilakukannya suatu penyampaian data dan informasi secara tunggal, pemrosesan

³⁹ Mardiasmo, 2009, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (Cetakan kedua), BPFE, Yogyakarta, hlm. 3

⁴⁰ Sondang P. Siagian, 2001, *Manajemen Stratejik* (Cetakan keempat), Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 17

data dan informasi secara tunggal dan sinkron serta pembuatan keputusan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah dalam hal pelayanan perizinan dan non-perizinan.

Maksud dari pelaksanaan *Surabaya Single Window*⁴¹:

1. Memberikan akses yang lebih mudah dan luas kepada masyarakat dalam memperoleh informasi dan layanan publik.
2. Terwujudnya pelayanan prima dan transparan.
3. Meningkatkan daya minat berinvestasi di Kota Surabaya.

Tujuan dari *Surabaya Single Window*:

1. Memberikan penguatan kelembagaan dalam pemberian layanan perijinan kepada masyarakat.
2. Menumbuhkan citra yang baik di masyarakat dengan memberikan pelayanan perizinan prima.
3. Menciptakan suatu formula teknis pelayanan perizinan kepada masyarakat sehingga proses perizinan menjadi semakin transparan yang pada gilirannya memberikan kepastian atas waktu dan biaya pengurusan perizinan.
4. Penyederhanaan prosedur perizinan guna mendukung iklim investasi yang kondusif pada akhirnya dapat meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi, PAD (Pendapatan Asli Daerah) dan pembangunan di Kota Surabaya secara lebih optimal dan berkelanjutan.

⁴¹ <http://kliklayanan.surabaya.go.id/> (diakses 12 Jan. 2015)

Surabaya Single Window (SSW) merupakan pelayanan perizinan yang berupa paket. Paket izin tersebut terdiri dari, Izin Gangguan (HO), Izin Mendirikan Bangunan (IMB), Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK), Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) dan Dokumen Lingkungan yang berupa Amdal/UKL-UPL/SPPL/Rekom Andalalin dan Rencana Drainase Kota⁴².

Surabaya Single Window merupakan salah satu inovasi dalam menjawab permasalahan perizinan yang berbelit-belit. Surabaya Single Window dapat menghadirkan pengurusan perizinan lebih mudah dan praktis. Perbedaan mendasar antara Surabaya Single Window dengan sistem sebelumnya terletak pada mekanisme pemrosesan izin Surabaya Single Window paralel, yaitu beberapa izin yang diajukan pemohon dapat di proses secara simultan (bersamaan), tidak saling tunggu antara izin satu dengan izin lainnya. Sementara pada sistem sebelumnya masih menggunakan metode seri. Dengan mekanisme paralel (terpadu), jangka waktu proses perizinan akan semakin cepat.

Jadi, strategi pelayanan ini digunakan untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pengguna *Surabaya Single Window* (SSW) telah sesuai dengan aturan pokok dan keinginan dari pemohon perizinan. Hal ini merupakan upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang ada di *Surabaya Single Window* (SSW).

⁴² Buku Profil Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Surabaya

I.5.3. Kualitas

Kata Kualitas memiliki banyak definisi dan makna. Setiap orang mengartikannya secara berbeda-beda. Di bawah ini ada beberapa contoh definisi yang sering dijumpai antara lain⁴³:

1. Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan,
2. Kecocokan untuk pemakaian,
3. Perbaikan/penyempurnaan berkelanjutan,
4. Bebas dari kerusakan/cacat
5. Pemenuhan kebutuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat,
6. Melakukan sesuatu secara benar semenjak awal
7. Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan

Definisi kualitas menurut beberapa tokoh yaitu, Josep M. Juran mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Selanjutnya Philip B. Crosby menggunakan pendekatan dalam mendefinisikan kualitas dengan menaruh perhatian besar pada transformasi budaya, yaitu pentingnya melibatkan setiap orang dalam organisasi pada suatu proses. W. Edward Deming menggagas sebuah strategi bahwa bila karyawan diberdayakan untuk memecahkan masalah, maka kualitas dapat disempurnakan terus-menerus. Sedangkan Taguchi mendefinisikan kualitas sebagai kerugian yang ditimbulkan

⁴³ Fandy Tjiptono, *op. cit*, hlm. 3

oleh suatu produk bagi masyarakat setelah produk tersebut dikirim, selain kerugian-kerugian yang disebabkan fungsi intrinsik produk⁴⁴.

Beberapa definisi kualitas menurut tokoh lainnya yaitu⁴⁵:

1. Menurut Hutasoit, kualitas adalah atribut yang dilekatkan pada suatu barang atau jasa. Kualitas menggambarkan sekumpulan karakteristik barang atau jasa, baik yang terlihat (*tangible*) atau tak terlihat (*intangibile*).
2. Ibrahim mendefinisikan kualitas sebagai suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit.
3. Menurut Kotler, kualitas berdampak langsung pada kinerja produk atau jasa. Jadi kualitas sangat dekat hubungannya dengan penilaian konsumen dan kepuasan konsumen.

Selain itu, Al-Assaf mendefinisikan kualitas sebagai sebuah proses dalam mempertemukan apa yang dibutuhkan dan diekspektasikan oleh masyarakat. Kualitas juga dapat didefinisikan sebagai sesuatu proses peningkatan yang berkelanjutan⁴⁶.

Elwyn G. John dalam jurnalnya yang berjudul “Quality is” mendefinisikan kualitas dalam berbagai aspek, antara lain⁴⁷:

⁴⁴ *Ibid*, hlm. 11-12

⁴⁵ C.S. Hutasoit, 2011, *Pelayanan Publik (Teori dan Aplikasi)*, MAGNAScript, Jakarta, hlm. 57-58

⁴⁶ A. F. Al-Assaf, 2001, *Health Care Quality An International Perspective*, World Health Organization, India, hlm. 16

⁴⁷ Elwyn G. John, 2002, *Quality is*, Management services, hlm. 8-11

1. Kualitas merupakan sesuatu yang berkelanjutan, bukan temporer. Kualitas bukanlah sesuatu yang terjadi secara instan. Dalam membentuk sebuah kualitas, organisasi memerlukan waktu, usaha dan komitmen.
2. Kualitas merupakan sebuah persepsi. Kualitas bukan berasal dari sudut pandang provider terhadap apa yang diberikannya, tapi berasal dari persepsi konsumen bahwa pelayanan yang diberikan kepadanya telah berkualitas.
3. Kualitas merupakan sesuatu yang progresif. Sebuah organisasi harus dapat menyediakan output dari organisasinya secara berkembang. Artinya, bahwa organisasi harus dapat menghasilkan output yang lebih baik dari apa yang dihasilkan sebelumnya. Karena kualitas merupakan sebuah proses kemajuan, bukan kemunduran.

Dari berbagai pendapat tokoh diatas maka kita dapat menyimpulkan apa yang dimaksud dengan kualitas. Kualitas dapat disimpulkan sebagai proses peningkatan yang berkelanjutan yang berusaha untuk mempertemukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat.

I.5.3. 1. Dimensi Kualitas

Setiap organisasi harus memiliki kualitas yang berdasarkan pada tujuan, harapan, budaya dan pelanggannya masing-masing. Dalam mendefinisikan sebuah pelayanan jasa yang berkualitas, ada beberapa karakteristik yang patut untuk

diperhitungkan. Seperti, Garvin mengidentifikasi tujuh dimensi yang bisa diterapkan pada industri jasa⁴⁸:

1. Fungsi (*function*): Kinerja primer yang dituntut dari suatu jasa.
2. Karakteristik atau ciri tambahan (*features*): Kinerja yang diharapkan atau karakteristik pelengkap.
3. Kesesuaian (*conformance*): Kepuasan yang didasarkan pada pemenuhan persyaratan yang telah ditetapkan.
4. Keandalan (*reliability*): Kepercayaan terhadap jasa dalam kaitannya dengan waktu.
5. *Serviceability*: Kemampuan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi kekeliruan.
6. Estetika (*aesthetics*): Pengalaman pelanggan yang berkaitan dengan perasaan dan panca indra.
7. Persepsi: Reputasi kualitas.

Pendapat dari ahli lainnya yaitu Gronroos, menyatakan bahwa ada tiga kriteria pokok dalam menilai kualitas jasa. Pertama *outcome-related*, kedua *process-related* dan terakhir *image-related criteria*. Ketiga kriteria tersebut masih dapat dijabarkan menjadi enam unsur, yaitu⁴⁹:

⁴⁸ Fandy Tjiptono, op.cit, hlm. 14

⁴⁹ *Ibid*, hlm. 15

1. *Professionalism and Skills*

Merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa, karyawan, sistem operasional dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.

2. *Attitudes and Behaviour*

Merupakan *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka secara spontan dan senang hati.

3. *Accessibility and Flexibility*

Termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan dan sistem operasionalnya dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang untuk dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.

4. *Reliability and Trustworthiness*

Termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa memercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.

5. *Recovery*

Termasuk dalam *process-related criteria*. Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka

penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

6. *Reputation and Credibility*

Termasuk dalam *image-related criteria*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Selain itu dimensi kualitas jasa menurut pendapat dari Zeithaml menyatakan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Kedua hal tersebut ditentukan oleh sepuluh dimensi kualitas pelayanan, yaitu⁵⁰:

1. *Tangibles*; berupa fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi,
2. *Reliability*; berupa kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat,
3. *Responsiveness*; berupa kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan,
4. *Competence*; berupa pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan,
5. *Courtesy*; berupa sikap perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak dan hubungan pribadi,
6. *Credibility*; berupa sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat,

⁵⁰ Hardiansyah, op.,cit, hlm. 41-42

7. *Security*; jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko,
8. *Access*; berupa kemudahan untuuk mengadakan kontak dan pendekatan,
9. *Communication*; berupa kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan dan aspirasi pelanggan, sekaligus ketersediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat,
10. *Understanding the customer*; melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Dari sepuluh dimensi tersebut kemudian disederhanakan oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman yang mengidentifikasi dimensi kualitas jasa ke dalam lima dimensi pokok, yaitu⁵¹:

1. Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2. Keandalan (*reliability*), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.
3. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staff untuk membantu para pelanggan dan *memberikan* pelayanan dengan tanggap.
4. Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan.

⁵¹ *Ibid*, hlm. 14

5. Empati (*emphaty*), meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Selain pendapat tokoh diatas, kelima dimensi kualitas ini juga diungkapkan oleh Yazid, sebagai berikut⁵²:

1. Keandalan, kemampuan yang dapat diandalkan, akurat dan konsisten dalam mengerjakan jasa sesuai dengan yang diinginkan konsumen.
2. Tanggapan, kemauan untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan segera. Standar-standar yang digunakan harus disesuaikan dengan permintaan kecepatan respon yang diinginkan konsumen serta berdasarkan persepsi konsumen bukan didasarkan atas persepsi karyawan.
3. Jaminan, mencakup keandalan atau jaminan kompetensi, dapat dipercaya, kejujuran pembeli jasa, pemilikan kecakapan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mengerjakan jasa dan kredibilitas.
4. Empati, upaya-upaya imajinatif untuk mengenali kebutuhan konsumen. Hal ini mencakup kemudahan akses, komunikasi yang baik dan pemahaman terhadap konsumen.
5. Bukti langsung, mencakup penampilan fasilitas atau elemen-elemen fisik, peralatan, personel dan material-material komunikasi. Tujuannya adalah untuk memperkuat kesan tentang kualitas, kenyamanan dan keamanan dari jasa yang ditawarkan kepada konsumen.

⁵² Yazid, 2005, *Pemasaran Jasa: Konsep dan Implementasi* (cetakan ketiga), Ekonisia, Yogyakarta, hlm. 102-104

Menurut Christian N. Madu dalam *Reliability and Quality Interface*⁵³, penelitian ini mengembangkan hubungan antara kualitas dan reliabilitas. Reliabilitas dan kualitas memiliki kemiripan. Sebuah sistem tidak mungkin berkualitas apabila tidak memiliki reliabilitas di dalamnya. Tujuan dari kualitas dan reliabilitas yaitu untuk mencapai kepuasan pelanggan. Ketika seorang pelanggan membayar produk pada sebuah instansi, pelanggan tersebut memiliki harapan mengenai produk yang akan didapatkannya.

I.5.3. 2. Kualitas Pelayanan

Seperti yang telah kita ketahui sebelumnya bahwa pelayanan publik memiliki arti sebagai pemberian pelayanan berupa barang, jasa dan administratif oleh instansi pemerintah maupun non-pemerintah sebagai upaya dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Sedangkan kualitas adalah proses peningkatan yang berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan, yang berusaha untuk mempertemukan apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh masyarakat. Apabila kedua konsep tersebut disatukan maka akan terbentuklah sebuah kualitas pelayanan.

Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang diberikan kepada seseorang atau orang lain, organisasi pemerintah/swasta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kualitas pelayanan sektor

⁵³ Christian N. Madu, 1999, *Reliability and Quality Interface*, The Internal Journal of Quality&Reliability Management, 16.7, 691-698

publik adalah pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan dan azas-azas pelayanan publik. Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam pemberian pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.

Ibrahim mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan tersebut⁵⁴.

Menurut Goetsch dan Davis, kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan mungkin melebihi harapan. Kualitas pelayanan juga diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/kebutuhan pelanggan (masyarakat), dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan atau jasa sesuai dengan kebutuhan para pelanggan (masyarakat)⁵⁵.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah sebuah proses peningkatan yang berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan permintaan dan tuntutan masyarakat saat ini. Dalam penelitian ini merupakan proses peningkatan pelayanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* (SSW) yang dilakukan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap

⁵⁴ Hardiansyah, 2011, *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*, Gava Media, Yogyakarta, hlm. 40

⁵⁵ Amin Ibrahim, op.,cit, hlm. 22

(UPTSA) Kota Surabaya sebagai upaya memenuhi permintaan dan tuntutan pemohon perizinan.

I.5.4 Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan salah satu agenda reformasi birokrasi, yang bertitik tolak dari kondisi kualitas pelayanan publik yang sebagian besar ditentukan oleh kualitas sikap dan karakter aparatur pemerintah.

Menurut Gasperz, peningkatan kualitas merupakan aktivitas teknik dan manajemen, melalui mana kita mengukur karakteristik kualitas dari produk (barang dan/atau jasa), kemudian membandingkan hasil pengukuran itu dengan spesifikasi produk yang diinginkan pelanggan, serta mengambil tindakan peningkatan yang tepat apabila ditemukan perbedaan diantara kinerja aktual dengan standar⁵⁶. Dengan kata lain definisi peningkatan kualitas adalah suatu cara dalam menentukan dan menginterpretasikan proses dalam suatu sistem, untuk meningkatkan kualitas produk, guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Terdapat beberapa unsur-unsur dalam sistem kualitas yang bisa menentukan, merencanakan, mengembangkan dan menyempurnakan kualitas dengan cara melakukan strategi-stretagi dasar sebagai berikut⁵⁷:

⁵⁶ Vincent Gasperz, 2001, *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*, Gramedia, Jakarta, hlm. 1

⁵⁷ Fandy Tjiptono, op.cit, hlm. 3-11

1. Menetapkan tujuan yang jelas

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang spesifik dan jelas agar bisa berhasil dalam menetapkan kualitas. Bila visi dan tujuan organisasi ditetapkan dengan cermat dan didasarkan pada tuntutan pelanggan, maka organisasi yang bersangkutan dapat mencapai pertumbuhan dan profitabilitas yang besar.

2. Memprakarsai atau meredefinisi budaya organisasi

Strategi ini tidak diarahkan pada pemecahan masalah, tetapi lebih pada upaya memperbaiki kondisi dasar di dalam organisasi, agar semua karyawan yang bekerja secara lebih baik dan lebih sukses.

Budaya ini tercermin dalam karakteristik berikut:

- a Perilaku sesuai dengan slogan,
- b Masukan dari pelanggan secara aktif dikumpulkan dan digunakan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus,
- c Para karyawan dilibatkan dan diberdayakan,
- d Pekerjaan dilakukan dalam tim kerja,
- e Manajer level eksekutif diikutsertakan dan dilibatkan,
- f Manajemen puncak memberikan contoh dan panutan mengenai perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan organisasi,
- g Sumber daya yang memadai disediakan dimanapun dan kapanpun dibutuhkan,
- h Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan agar para karyawan pada semua jenjang memiliki pengetahuan, kemampuan, dan

keterampilan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas secara terus-menerus,

i Sistem penghargaan dan promosi didasarkan pada kontribusi terhadap perbaikan kualitas secara terus-menerus,

j Rekan kerja dalam organisasi diperlakukan sebagai pelanggan internal,

k Pemasok diperlakukan sebagai mitra kerja

3. Mengembangkan komunikasi yang efektif dan konsisten

Mendengarkan karyawan dan pelanggan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan pemahaman yang jelas dan akurat mengenai sasaran, tujuan, prioritas dan kepuasan mereka. Komunikasi yang ajeg/konsisten sangat konsisten sangat membantu setiap individu untuk memahami bahwa kontribusi individual mereka dapat memberikan hasil yang signifikan bagi organisasi secara keseluruhan. Untuk itu dibutuhkan iklim keterbukaan dalam organisasi, supaya setiap karyawan berani dan bersedia menyampaikan gagasan, pendapat, saran, komentar, pertanyaan, kritik dan ketidakpuasan mereka. Selain itu, perlu dikembangkan pula komunikasi yang interaktif dengan para pelanggan, agar bisa diperoleh informasi yang akurat mengenai kebutuhan dan keinginan mereka, tuntutan mereka terhadap produk atau jasa perusahaan, serta umpan balik dari mereka berkenaan dengan konsumsi produk/jasa yang dibeli.

4. Melembagakan Pendidikan dan Pelatihan

Pelatihan sangat penting bagi setiap orang. Semakin baik seorang karyawan dilatih, maka akan semakin baik pula kinerjanya. Semakin terlatih baik seorang pelanggan, maka semakin andal jasa yang disampaikan. Dalam bidang jasa, sudah merupakan keharusan bahwa keterampilan dan pendidikan berjalan seiring. Bila itu terjadi, maka organisasi akan bisa mencapai keunggulan kualitas dan mempertahankan kesesuaian kualitas tersebut di seluruh jajaran organisasi.

5. Mendorong perbaikan terus-menerus

Program perbaikan kualitas terus-menerus menempatkan pelanggan sebagai pihak terpenting. Program yang kerap kali disebut pula program *customer-based* ini sangat menekankan aspek kesinambungan (terus-menerus), karena unsur-unsur yang terdapat dalam kualitas selalu mengalami perubahan. Apa yang saat ini dipandang telah berkualitas, dalam waktu tidak terlalu lama bisa saja sudah tidak lagi memadai.

Sementara itu, menurut Surjadi ada tiga unsur pokok untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik, yakni: unsur pengembangan kelembagaan penyelenggara pelayanan, pengembangan kualitas proses pelayanannya dan sumber daya manusia pemberi pelayanan⁵⁸.

Strategi pertama peningkatan kualitas pelayanan publik adalah pengembangan kelembagaan penyelenggara pelayanan. Hal ini dilakukan dengan pembentukan budaya organisasi untuk mewujudkan *Good Governance*. Menurut

⁵⁸ Surjadi. 2009. Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik. Bandung: Refika Aditama, hlm. 9

Djokosantoso Moeljono, pembentukan budaya organisasi yang diterapkan berpengaruh terhadap kinerja individu yang berdampak pada kinerja organisasi meliputi⁵⁹:

1. Semangat integritas yang tinggi: jujur, menjaga kehormatan dan nama baik, taat pada kode etik dan peraturan yang berlaku.
2. Profesionalisme: bertanggungjawab, efektif, efisien, disiplin, serta berorientasi masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan.
3. Keteladanan: memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.
4. Penghargaan pada sumber daya manusia: merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas. Memperlakukan personil berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan, memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu maupun kelompok.

Strategi yang kedua untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik adalah pembaharuan sikap dan karakter sumber daya manusia pemberi pelayanan, yaitu melaksanakan pelayanan umum yang memuaskan pelanggan tanpa ada perbedaan (*equality*) serta kejujuran atau keterbukaan (*fairness*) dalam pelayanan. Pelayanan yang memuaskan dipengaruhi oleh kompetensi aparatur birokrasi pemerintah. Untuk itu perlu ada perubahan internal di lingkungan birokrasi pemerintah⁶⁰.

⁵⁹ *Ibid*, hlm. 27

⁶⁰ *Ibid*, hlm. 33

Strategi ketiga untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang memuaskan adalah diperlukannya desain proses atau mekanisme pelaksanaannya secara tepat agar dapat dihasilkan kualitas yang memuaskan. Desain proses pelaksanaan kewajiban pemerintah dapat dilakukan dengan strategi pelaksanaan pelayanan, sebagai berikut⁶¹:

1. Sederhanakan birokrasi (*Cutting Red Tape*)

Peran birokrasi pemerintah dalam melaksanakan pelayanan umum dituntut dapat memuaskan masyarakat sebagai pelanggannya. Kriteria pelayanan yang memuaskan atau yang disebut dengan pelayanan prima mencakup empat prinsip, yaitu:

- a Pelayanan harus cepat. Dalam hal ini pelanggan tidak membutuhkan waktu tunggu yang lama.
- b Pelayanan harus tepat. Ketepatan dalam berbagai aspek yaitu: aspek waktu, biaya prosedur, sasaran, kualitas maupun kuantitas serta kompetensi petugas.
- c Pelayanan harus akurat. Produk pelayanan tidak boleh salah, harus ada kepastian, kekuatan hukum, tidak meragukan keabsahannya.
- d Pelayanan harus berkualitas. Produk pelayanannya tidak seadanya, sesuai dengan keinginan pelanggan, memuaskan, berpihak dan untuk kepentingan pelanggan.

⁶¹ *Ibid*, hlm. 45-47

2. Mengutamakan kepentingan masyarakat (*Putting Customers First*)

Dalam pelaksanaan pelayanan umum, birokrasi pemerintah harus senantiasa berorientasi pada kepentingan pelanggan yaitu masyarakat. Untuk itu birokrasi pemerintah harus banyak mendengar apa kebutuhan, keinginan masyarakat dan yang tidak disukai masyarakat. Selain itu pula partisipasi masyarakat harus dibangun, karena itu birokrasi pemerintah harus pula menjadi motivator atau pendorong tumbuhnya partisipasi tersebut. Sehingga dapat memberikan kemudahan, kesempatan maupun kemampuan kepada masyarakat secara objektif untuk melayani sendiri kebutuhannya.

3. Pemanfaatan dan Pemberdayaan Bawahan (*Empowering and Energizing Employees to Get Results*)

Pelaku birokrasi pemerintah dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya harus produktif, tidak lamban. Untuk itu setiap pimpinan harus memanfaatkan potensi personil seoptimal mungkin, pembagian tugas yang jelas dan merata dengan meningkatkan kompetensi petugas melalui berbagai upaya yang terus menerus untuk memberdayakan bawahan dengan orientasi profesionalisme.

4. Kembali ke Fungsi Dasar Pemerintahan (*Getting Back to Basic*)

Fungsi dasar pemerintah yang terpenting adalah mengayomi dan melayani masyarakat termasuk menjamin tercapainya kesejahteraan umum masyarakat yang berarti kesejahteraan di segala bidang kehidupan masyarakat.

Menurut Fandy Tjiptono, strategi kualitas jasa/layanan harus mencakup empat hal berikut⁶²:

1. Atribut Layanan Pelanggan

Penyampaian layanan/jasa harus tepat waktu, akurat, dengan perhatian dan keramahan. Hal itu penting karena jasa tidak berwujud fisik (*intangible*) dan merupakan fungsi dari persepsi. Selain itu, jasa juga bersifat tidak tahan lama (*perishable*), sangat variatif (*variable*), dan tidak terpisahkan antara produksi dan konsumsi (*inseparable*).

2. Pendekatan Untuk Penyempurnaan Kualitas Jasa

Penyempurnaan kualitas jasa merupakan aspek penting dalam rangka menciptakan kepuasan pelanggan. Hal ini disebabkan oleh faktor biaya, waktu menerapkan program, dan pengaruh layanan pelanggan. Ketiga faktor ini merupakan inti pemahaman dan penerapan suatu sistem yang responsif terhadap pelanggan dan organisasi untuk pencapaian kepuasan optimum.

3. Sistem Umpan Balik Untuk Kualitas Layanan Pelanggan

Umpan balik sangat dibutuhkan untuk evaluasi dan perbaikan berkesinambungan. Untuk itu organisasi perlu mengembangkan sistem yang responsif terhadap kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggan.

Informasi umpan balik harus difokuskan pada hal-hal berikut:

- a Memahami persepsi pelanggan terhadap organisasi, jasa perusahaan dan para pesaing.

⁶² *Ibid*, hlm. 132-133

- b Mengukur dan memperbaiki kinerja organisasi.
- c Mengubah bidang-bidang terkuat organisasi menjadi faktor pembeda pasar (*market differentiators*).
- d Mengubah kelemahan menjadi peluang berkembang, sebelum pesaing lain melakukannya.
- e Mengembangkan sarana komunikasi internal agar setiap orang tau apa yang mereka lakukan.
- f Menunjukkan komitmen organisasi pada kualitas dan para pelanggan.

Pada intinya, pengukuran umpan balik dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

- a Kepuasan pelanggan, yang tergantung pada transaksi.
- b Kualitas jasa/layanan, yang tergantung pada hubungan aktual (*actual relationship*).

4. Implementasi

Implementasi merupakan strategi yang paling penting. Sebagian besar dari proses implementasi, manajemen harus menentukan cakupan kualitas jasa dan level layanan pelanggan sebagai bagian dari kebijakan organisasi. Di samping itu, manajemen juga harus menentukan rencana implementasi. Rencana tersebut harus mencakup jadwal waktu, tugas-tugas dan siklus pelaporan.

Menurut Wikaningtyas, ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan, antara lain⁶³:

1. *Frequency Marketing Programs*

Hubungan transaksi antara penyedia jasa dan pelanggan berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain, dijalin suatu kemitraan jangka panjang dengan pelanggan secara terus menerus, sehingga diharapkan dapat terjadi bisnis ulangan. Salah satu faktor yang dibutuhkan untuk mengembangkan hubungan kemitraan tersebut ialah dibentuknya *customer data base* yaitu daftar nama pelanggan yang perlu dibina hubungan jangka panjang. *Data base* itu tidak sekedar berisi nama pelanggan, tetapi juga mencakup hal-hal penting lain seperti frekuensi, jumlah pembelian dan lain-lain.

2. *Superior Customer Service*

Perusahaan berusaha menawarkan pelayanan yang lebih unggul dari pada pesaingnya. Untuk mewujudkan ini diperlukan dana yang besar, kemampuan sumber daya manusia dan usaha gigih. Melalui pelayanan yang lebih unggul, perusahaan dapat membebaskan harga yang lebih tinggi pada jasanya.

3. *Unconditional Guarantees/ Extraordinary Guarantees*

Perusahaan mengembangkan *augmented service* terhadap *core service*-nya, misalnya merancang garansi tertentu atau dengan memberikan pelayanan purna jual yang baik. Fungsi utama garansi ialah untuk

⁶³ Suci Utami Wikaningtyas, 1998, *Menciptakan Kepuasan Pelanggan Dalam Organisasi Jasa*, Kajian Bisnis, 15, 23-31

mengurangi resiko kerugian pelanggan sebelum dan sesudah pembelian jasa, sekaligus memaksa perusahaan untuk memberikan yang terbaik dan meraih loyalitas pelanggan. Garansi ini disesuaikan dengan jenis pelanggan seperti:

- a Garansi internal merupakan jaminan atau janji yang diberikan suatu departemen atau divisi kepada pelanggan internalnya. Garansi ini dilandaskan pada komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik, tepat waktu, akurat, jujur dan sungguh-sungguh.
- b Garansi eksternal merupakan jaminan yang dibuat oleh perusahaan kepada para pelanggan eksternalnya. Garansi ini menyangkut pelayanan yang unggul, sehingga perusahaan harus benar-benar menepatinya, karena jika tidak akan menjadi bumerang.

Suatu garansi yang baik perlu memenuhi beberapa kriteria diantaranya:

- a Realistis dan dinyatakan secara spesifik,
- b Sederhana, komunikatif dan mudah dipahami,
- c Mudah diterima pelanggan,
- d Tidak membebani pelanggan dengan syarat berlebihan,
- e Dapat dipercaya,
- f Terfokus pada kebutuhan pelanggan,
- g Sungguh berarti, disertai ganti rugi atau bayaran yang signifikan dan disesuaikan dengan harga jasa yang dibeli, tingkat keseriusan masalah yang dihadapi dan persepsi pelanggan terhadap apa yang adil bagi mereka,

- h Memberikan standar kinerja yang jelas.
4. Penanganan keluhan yang efektif terdiri dari empat aspek penting, yaitu:
- a Empati terhadap pelanggan yang marah. Penyedia jasa perlu meluangkan waktu untuk mendengarkan dan berusaha memahami situasi yang dirasakan pelanggan. Dengan kata lain penyedia jasa harus mengenal kebutuhan pelanggan dan membantu memberikan solusi. Penyedia jasa tidak memandang dirinya tetapi memandang dari sisi pelanggan.
 - b Kecepatan dalam penanganan keluhan. Penyedia jasa harus segera menanggapi keluhan pelanggan.
 - c Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan/keluhan. *Win-win solution* dimana penyedia jasa dan pelanggan sama-sama diuntungkan.
 - d Kemudahan bagi pelanggan untuk menghubungi perusahaan. Penyedia jasa dapat menanggapi keluhan dari berbagai media, baik datang sendiri, melalui telepon, fax, e-mail dan lain-lain. Bila perlu disediakan saluran komunikasi khusus untuk menampung keluhan.
5. Peningkatan kinerja perusahaan
- a Menyempurnakan proses dan produk jasa melalui perbaikan berkesinambungan (*continuous improvement*) dan patok duga (*benchmarking*).
 - b Pemantauan dan pengukuran kepuasan pelanggan secara terus menerus, misalnya melalui survei, sistem keluhan dan lain-lain.

- c Memberikan pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan komunikasi, *salesmanship*, *public relation* kepada setiap jajaran manajemen dan karyawan.
- d Sistem penilaian kinerja karyawan yang dilaksanakan secara objektif. Bila perlu pelanggan eksternal dilibatkan dalam menilai prestasi karyawan, misalnya aspek layanan kepada pelanggan.
- e Memberdayakan karyawan sehingga berani mengambil keputusan sendiri yang berkaitan dengan tugasnya.

Menurut Dong Kyoon Yoo dan Jeong Ah Park dalam *Perceived Service Quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers and Financial Performance*⁶⁴ penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat 4 variabel dalam pelaksanaan pelayanan, yaitu pegawai, kualitas pelayanan yang didapatkan, pelanggan dan keuangan.

Pegawai merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini dikarenakan karena pelayanan disampaikan melalui interaksi antara pegawai pemberi pelayanan dan pelanggan. Dengan kata lain, sangat penting untuk pegawai dalam mendapatkan pelatihan. Karena untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, diperlukan pegawai yang berdaya guna. Pegawai yang berdaya guna tersebut kemudian dapat memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Terciptanya kualitas pelayanan ini berdampak pada kepuasan pelanggan yang menerima pelayanan tersebut. Apabila pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang didaptkannya, maka pelanggan secara

⁶⁴ Dong Kyoon Yoo dan Jeong Ah Park, 2007, *Perceived Service Quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers and Financial Performance*, The International Journal of Quality & Reliability Management, 24.9, 908-906

konsisten akan menggunakan pelayanan tersebut kembali, hal ini akan berpengaruh kepada keuangan dari instansi pelayanan tersebut.

Dari pendapat para ahli mengenai strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan di atas, maka penulis menyimpulkan ada beberapa hal yang dapat dilakukan sebagai strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, antara lain:

1. Organisasi harus dapat menetapkan tujuan yang jelas,
2. Membentuk budaya organisasi yang baik,
3. Memiliki mekanisme komunikasi yang efektif dan efisien,
4. Memiliki sistem umpan balik untuk mengetahui tingkat kepuasan dari pelanggan,
5. Memberikan garansi/jaminan,
6. Menyederhanakan birokrasi (menciptakan pelayanan yang cepat tepat akurat dan berkualitas),
7. Mendorong perbaikan terus menerus.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi meningkatkan kualitas pelayanan merupakan proses yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk/jasa guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Dalam penelitian ini merupakan proses yang telah dilakukan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam memberikan layanan agar sesuai dengan kebutuhan para pemohon perizinan. Penelitian ini memfokuskan pada strategi yang digunakan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam meningkatkan pelayanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window*.

I.5.5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang ada. Budaya organisasi dapat menjadi alat organisasi yang ampuh yang dapat membentuk efektivitas keseluruhan perusahaan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Istilah budaya organisasi ini mengacu pada budaya yang berlaku dalam kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok. Sebelum membahas mengenai definisi dari budaya organisasi, maka sebelumnya akan dibahas terlebih dahulu mengenai definisi dari budaya dan organisasi.

Menurut Edward Burnett, budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Sedangkan menurut Robert G. Owens, budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku⁶⁵.

Organisasi didefinisikan oleh Chester J. Bernard sebagai suatu kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar⁶⁶.

⁶⁵ Moh. Pabundu Tika, 2010, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (cetakan ketiga), Sinar Grafika Offset, Jakarta, hlm. 2-3

⁶⁶ *Ibid*, hlm. 3-4

Dari pembahasan diatas, maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecaham masalah-masalah organisasinya⁶⁷.

Budaya organisasi didefinisikan oleh Peter F. Drucker sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti diatas. Hal serupa juga diungkapkan oleh Phithi Sithi Amnuai sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal⁶⁸.

Jadi, budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai seperangkat sistem nilai yang disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara untuk penyelesaian masalah internal dan eksternal. Dalam hal ini sistem nilai yang digunakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya kepada pegawainya dalam menyelesaikan permasalahan *Surabaya Single Window* (SSW).

Budaya organisasi memiliki jenis-jenis yang didasarkan pada proses informasi. Menurut Robert E. Quinn dan Michael R. McGrath membagi budaya organisasi menjadi empat yaitu, budaya rasional, budaya ideologis, budaya

⁶⁷ Edy Sutrisno, 2010, *Budaya Organisasi*, Kencana, Jakarta, hlm. 2

⁶⁸ Moh. Pabundu Tika, *op.,cit*, hlm. 4-5

consensus dan budaya hierarkhis. Keempat budaya ini akan dijabarkan pada table di bawah ini⁶⁹.

Tabel I.4
Jenis Budaya Organisasi

Penjelasan	Budaya Rasional	Budaya Ideologis	Budaya Konsensus	Budaya Hierarkis
Keperluan/tujuan organisasi	Mengejar tujuan	Keperluan yang luas	Memelihara kelompok	Melaksanakan aturan
Kriteria kinerja	Produktivitas, efisiensi	Dukungan eksternal, pertumbuhan dan perolehan sumber daya	Moral kohesi	Kontrol stabilitas
Lokasi otorita	Bos	Karisma	Keanggotaan	Aturan
Dasar kekuasaan	Kompetensi	Nilai-nilai	Status informal	Pengetahuan teknis
Pengambilan keputusan	Pernyataan formal atas keputusan	Pandangan dari dalam yang intuitif	Partisipasi	Analisis faktual
Gaya kepemimpinan	Mengarahkan, berorientasi pada sasaran	Mengusulkan, berorientasi pada resiko	Hirau, mendukung	Konservatif, waspada/hati-hati
Pemberian pendapatan	Perjanjian kontrak	Komitmen pada nilai-nilai	Komitmen berasal dari proses	Pengawasan dan kontrol
Evaluasi anggota	Keluaran yang tampak	Intensitas untuk berusaha	Kualitas hubungan	Kriteria formal
Motif-motif kepemilikan	Pemeliharaan	Pertumbuhan	Aplikasi	Keamanan

⁶⁹ *Ibid*, 7-9

I.5.5.1. Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins mengungkapkan bahwa terdapat sepuluh karakteristik yang apabila digabungkan dapat membentuk sebuah budaya organisasi. Kesepuluh karakteristik tersebut, yaitu⁷⁰:

1. Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk dapat bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko demi memajukan organisasi.
3. Pengarahan, sejauh mana suatu organisasi dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut tercantum dalam visi, misi dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh pada kinerja organisasi.
4. Integrasi, sejauh mana suatu organisasi dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit organisasi dalam bekerja dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.
5. Dukungan manajemen, sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.
6. Kontrol, peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Diperlukannya peraturan dan tenaga

⁷⁰ *Ibid*, hlm. 10-12

pengawasan yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dalam suatu organisasi.

7. Identitas, sejauh mana para anggota suatu organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam organisasi dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu.
8. Sistem imbalan, sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan sebaliknya didasarkan pada senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Karena sistem imbalan yang didasarkan pada prestasi kerja akan mendorong pegawai menjadi inovatif dan mencari potensi kerja yang maksimal sesuai kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.
9. Toleransi terhadap konflik, sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Karena kritik disini dapat menjadi sebuah perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan suatu organisasi.
10. Pola komunikasi, sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

I.5.5.2. Pembentukan Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak terbentuk dengan sendirinya. Ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Deal dan Kennedy, membagi lima unsur pembentukan budaya sebagai berikut⁷¹:

⁷¹ *Ibid*, hlm. 16-17

1. Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan memberikan tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap apa yang harus dilakukan agar dapat berhasil.

2. Nilai-Nilai

Keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap perusahaan mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir dan bertindak bagi semua warga dalam mencapai tujuan/misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi antara lain dapat berupa slogan atau moto.

3. Pahlawan

Tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan bisa berasal dari pendiri perusahaan, para manajer, kelompok organisasi atau perorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi.

4. Ritual

Deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi itu, tujuan apakah yang paling penting, orang-orang manakah yang penting dan mana yang dapat dikorbankan. Ritual ini juga dapat berupa pemberian penghargaan kepada karyawan yang berhasil memajukan perusahaan yang dilakukan secara berkelanjutan.

5. Jaringan Budaya

Jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi.

Setelah membahas mengenai unsur-unsur pembentuk budaya organisasi, selanjutnya akan dibahas mengenai proses pembentukan budaya organisasi. Secara teoritis, proses bagaimana suatu budaya organisasi terbentuk telah dijelaskan oleh Schein. Menurut Schein, terbentuknya suatu budaya organisasi dapat dianalisis dari tiga teori sebagai berikut⁷²:

1. Teori *Sociodynamic*

Teori ini menitikberatkan pengamatan secara detail mengenai interaksi antar individu yang berasal dari berbagai latar belakang kepribadian dan nilai-nilai untuk membentuk *shared concern* dan *shared meaning* untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap individu perlu merasakan bahwa dia adalah anggota kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok menyelesaikan kembali konflik inti antara keinginan yang diinginkan oleh kelompok tetapi menghilangkan identitas personal.

2. Teori Kepemimpinan

Menekankan hubungan antara pemimpin dengan kelompok dan efek personalitas dan gaya kepemimpinan terhadap formasi kelompok yang sangat relevan dengan pengertian bagaimana budaya terbentuk. Untuk itu

⁷² *Ibid*, hlm. 17-18

Schein membagi menjadi dua hal, yaitu tugas dan gaya kepemimpinan dalam kelompok:

- a. Tugas kepemimpinan dan kelompok, menekankan perbedaan antar fungsi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas eksternal dan fungsi yang berorientasi kepada kelompok internal.
 - b. Gaya kepemimpinan dan kelompok, asumsi bahwa pemimpin atau pendiri suatu kelompok merupakan hubungan otoritas yang terbentuk dalam kelompok dan keadaan dimana pemimpin dan anggotanya berinteraksi pada level emosional yang akan menentukan baik stadium evolusioner kelompok maupun gaya budayanya.
3. Teori pembelajaran, menitikberatkan pada kelompok mempelajari kognitif, perasaan dan penilaian dalam pemecahan masalah bersama. Pada akhirnya tercipta rasa keyakinan dan rasa kebersamaan. Proses pembelajaran dimaksudkan untuk pewarisan budaya organisasi kepada anggota baru dalam organisasi.

I.6. Definisi Konsep

1. Pelayanan Publik

Segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik, jasa publik maupun dalam pelayanan administratif pemerintahan yang dilaksanakan oleh Instansi pemerintah pusat, daerah, maupun lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan

ketentuan peraturan perundang-undangan sebagai upaya mensejahterakan masyarakat. [Dalam hali ini, pelayanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* yang diberikan oleh Unit pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya].

2. Strategi Pelayanan

Merupakan sebuah rencana yang saling berhubungan yang dirancang untuk memastikan bahwa pemenuhan kebutuhan masyarakat telah sesuai dengan aturan pokok dan telah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari masyarakat. [Dalam hal ini adalah cara yang telah dilakukan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam memberikan layanan kepada pemohon perizinan].

3. Kualitas Pelayanan

Proses peningkatan secara berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan permintaan dan tuntutan masyarakat saat ini. [Dalam hal ini adalah proses peningkatan pelayanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* yang dilakukan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) kota Surabaya sebagai upaya memenuhi permintaan dan tuntutan pemohon perizinan].

4. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Proses yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk/jasa guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Strategi meningkatkan kualitas pelayanan dapat dilakukan dengan cara,

organisasi harus dapat menetapkan tujuan yang jelas, membentuk budaya organisasi yang baik, memiliki mekanisme komunikasi yang efektif dan efisien, memiliki sistem umpan balik, memberikan garansi/jaminan, menyederhanakan birokrasi dan mendorong perbaikan terus menerus. [Dalam hal ini adalah proses yang telah dilakukan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam memberikan layanan agar sesuai dengan kebutuhan para pemohon perizinan].

5. Budaya Organisasi

Seperangkat sistem nilai yang disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara untuk penyelesaian masalah internal dan eksternal. [Dalam hal ini sistem nilai yang digunakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya kepada pegawainya dalam menyelesaikan permasalahan *Surabaya Single Window* (SSW)].

I.7. Rincian Data yang Diperoleh

Guna memudahkan peneliti dalam menjawab rumusan masalah dalam penulisan ini, maka dibutuhkan beberapa data yang dijadikan pedoman untuk mendukung kelengkapan data serta informasi terkait penelitian ini. Data yang diperoleh selama penelitian di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DCKTR) Kota Surabaya

mengenai strategi meningkatkan kualitas pelayanan *Surabaya Single Window* (SSW).

1. Kualitas Pelayanan

- *Tangibles*: Ketersediaan dan kelengkapan fasilitas di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.
- *Reliability*: Kemampuan pegawai Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dan ketepatan waktu dan biaya perizinan *Surabaya Single Window* (SSW).
- *Responsiveness*: Kesiadaan pegawai Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam membantu kebutuhan masyarakat pemohon perizinan.
- *Assurance*: Pemberian jaminan kepada masyarakat pemohon perizinan mengenai penerbitan perizinan.
- *Emphaty*: Keramahan pegawai Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam melayani masyarakat pemohon perizinan.

2. Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

- Maksud dan tujuan diadakannya *Surabaya Single Window* (SSW)
- Pelatihan yang diberikan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya kepada pegawainya
- Sistem umpan balik yang dimiliki oleh Unit pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) kota Surabaya
- Prosedur pelayanan *Surabaya Single Window* (SSW)

- Kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pemohon perizinan
- Mekanisme komunikasi yang digunakan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dengan SKPD yang bersangkutan
- Terobosan lainnya dalam mengembangkan pelayanan *Surabaya Single Window (SSW)*

I.7. Metode Penelitian

Penelitian dilakukan sebagai suatu usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran dan mencari kembali suatu pengetahuan dengan menggunakan metode-metode ilmiah⁷³. Penelitian yang dilakukan secara ilmiah merupakan suatu cara kerja atau metode kerja yang sistematis untuk memecahkan suatu permasalahan dengan menemukan suatu fakta dan kesimpulan yang dapat memahami, menjelaskan, meramalkan dan mengendalikan keadaan⁷⁴. Dengan begitu, suatu metode penelitian berfungsi sebagai seperangkat petunjuk ataupun pedoman yang digunakan untuk memecahkan permasalahan melalui pengamatan pengumpulan data guna menemukan fakta dan menarik kesimpulan.

Dilihat dari rumusan masalah dan tujuan penelitian yang ada dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode

⁷³ Djam'an Satori dan Aan Komariah, 2010, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (cetakan kedua), ALFABETA, Bandung, hlm. 18

⁷⁴ *Loc.cit.*

penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi⁷⁵.

Penelitian secara kualitatif ini dilakukan agar bisa mendalami permasalahan yang ada untuk kemudian dicari jawaban atau penjelasannya. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai di balik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna⁷⁶.

I.7.1. Tipe Penelitian

Dalam memecahkan masalah atau mengamati suatu masalah penelitian diperlukan prosedur yang bersifat metodologis. Berdasarkan tujuan penelitian yang bermaksud menggambarkan strategi yang digunakan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan *Surabaya Single Window* (SSW), maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif. Pada penelitian ini akan mengungkapkan atau memotret situasi sosial yang akan diteliti secara

⁷⁵ Sugiyono, 2010, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Cetakan keenam), ALFABETA, Bandung, hlm.

⁷⁶ *Ibid*, hlm. 3

menyeluruh, luas dan mendalam⁷⁷. Tipe penelitian deskriptif ini juga digunakan untuk mendeskripsikan suatu situasi tertentu yang bersifat faktual secara sistematis dan akurat. Penggunaan tipe penelitian deskriptif dilakukan apabila terdapat pengetahuan atau informasi tentang fenomena sosial yang akan diselidiki atau dipermasalahan⁷⁸. Dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif penulis mencoba menyajikan dan memberikan gambaran rinci mengenai strategi yang digunakan oleh Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan *Surabaya Single Window* (SSW).

I.7.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yaitu tempat dimana objek penelitian bisa ditemukan. Lokasi penelitian yang dituju disertai alasan-alasan yang rasional, objektif dan menghindari bias. Alasan yang rasional berarti alasan tersebut logis dijadikan sebagai lokasi penelitian didasarkan pada keterkaitan lokasi dengan tema yang dipilih sehingga dapat menemukan data yang akurat, objektif yaitu lokasi penelitian dipilih berdasarkan pemikiran kritis yang dibutuhkan peneliti memandang lingkungan dengan cara yang berbeda secara objektif dan menghindari bias yang berarti lokasi penelitian dilakukan dengan menentukan ruang lingkup sehingga kegiatan penelitian tidak akan melebar yang kemudian kehilangan fokus.

⁷⁷ *Ibid*, hlm. 35

⁷⁸ Sudarwan Danim, 2002, *Menjadi Peneliti Kualitatif*, CV. Pustaka Setia, Bandung, hlm. 41

Lokasi penelitian yang dipilih penulis adalah:

1. Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya yang terletak di Jalan Menur no. 31B Surabaya. Dalam penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu:
 - a Kota Surabaya merupakan salah satu kota yang memperoleh banyak penghargaan, terutama di bidang pelayanan publiknya. Adapun institusi yang memperoleh penghargaan tersebut adalah Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.
 - b Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya merupakan salah satu SKPD dalam pelayanan administrasi perizinan berbasis *online* yaitu *Surabaya Single Window (SSW)*. Dalam hal ini diketahui bahwa pelaksanaan *Surabaya Single Window* masih memiliki masalah dalam pelaksanaannya.
2. Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DCKTR) Kota Surabaya yang berada di Jalan Jimerto 8, Surabaya. Dalam penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan, yaitu:
 - a Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DCKTR) Kota Surabaya merupakan salah satu SKPD yang tergabung dalam pelayanan perizinan berbasis *online*, *Surabaya Single Window (SSW)*.
 - b Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DCKTR) Kota Surabaya merupakan SKPD yang mengurus mengenai Izin Mendirikan Bangunan (IMB) dan Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK). Dalam hal ini diketahui bahwa penerbitan Izin Mendirikan

Bangunan (IMB) merupakan salah satu yang paling banyak dikeluhkan oleh masyarakat⁷⁹.

I.7.3. Teknik Penentuan Informan

Teknik penentuan informan ditentukan pada sejumlah informan yang mengetahui dan memahami permasalahan sesuai dengan objek penelitian. Dalam penelitian ini akan menggunakan teknik penentuan informan secara *purposive sampling* dan *accidental sampling*. *Purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu dengan mengambil orang-orang yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini⁸⁰. Adapun informan-informan tersebut yaitu Kepala Sub Unit Pelayanan UPTSA Kota Surabaya, Kepala Seksi Tata Ruang DCKTR Kota Surabaya. Sedangkan *accidental sampling* merupakan pengambilang sampel yang tidak ditetapkan terlebih dahulu. Pengumpulan data dilakukan dari unit *sampling* yang ditemuinya⁸¹. Setelah jumlahnya diperkirakan mencukupi, pengumpulan data dihentikan. Adapun informan yang ditentukan dengan teknik ini yaitu pemohon perizinan *Surabaya Single Window (SSW)*.

⁷⁹ Jun, *Pemkot Bersiap Memperbaiki Celah Perizinan*, Jawa Pos, melalui <http://www.jawapos.com/baca/artikel/10778/pemkot-bersiap-perbaiki-celah-perizinan> (diakses 07 Mar 2015)

⁸⁰ Sugiyono, 2010, *op,.cit*, hlm. 53-54

⁸¹ Hadari Nawawi, 2001, *Metode Penelitian Bidang Sosial* (cetakan kesembilan), Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, hlm.156

I.7.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai sumber dan cara. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Selanjutnya dilihat dari segi cara, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan keempatnya⁸².

Dalam penelitian ini, terdapat kurang lebih tiga macam pengumpulan data yang akan digunakan. Tiga macam pengumpulan data tersebut akan dijelaskan di bawah ini:

1. Observasi

Nasution menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Tujuan observasi ini adalah untuk mengetahui fakta yang terjadi sebenarnya pada objek kajian peneliti. Sehingga peneliti harus melakukan observasi lapangan terlebih dahulu dalam memulai penelitiannya⁸³.

⁸² *Ibid*, 62-63

⁸³ *Ibid*, 64

2. Wawancara

Selain observasi atau pengamatan langsung, wawancara merupakan cara lain dalam pengumpulan data penelitian. Esterberg mendefinisikan wawancara sebagai pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu⁸⁴. Tujuan wawancara menurut Lincoln dan Guba yaitu untuk mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan dan kepedulian⁸⁵. Jadi, menurut Susan Stainback, dengan wawancara peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang partisipan dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi, dimana hal ini tidak bisa ditemukan melalui observasi⁸⁶.

3. Dokumen

Data berupa dokumen sebagai informasi pelengkap yang diperoleh dari observasi dan wawancara. Dokumen dalam penelitian ini akan menggunakan dokumen resmi dan hasil wawancara. Dokumen resmi terbagi menjadi dua, yaitu⁸⁷:

⁸⁴ *Ibid*, hlm. 72

⁸⁵ Lexy J. Moleong, 2002, *Metode Penelitian Kualitatif* (Cetakan ketujuhbelas), PT Remaja Rosdakarya, Bandung, hlm. 135

⁸⁶ Sugiyono, 2010. *op.cit*, 72

⁸⁷ Lexy J. Moleong, *op.cit*, hlm. 163

1. Dokumen Internal

Berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan dari suatu lembaga pemerintahan dan sebagainya. Dokumen tersebut dapat menyajikan informasi tentang keadaan, aturan yang terjadi di dalam lokasi penelitian yang dipilih oleh peneliti yaitu di lingkungan instansi pemerintah.

2. Dokumen Eksternal

Berisi bahan-bahan informasi yang dihasilkan oleh suatu lembaga pemerintah misalnya majalah, buletin, pernyataan dan berita yang disiarkan kepada media massa.

I.7.5. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, data diperoleh dari berbagai sumber, dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai datanya jenuh⁸⁸. Analisis data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Bogdan dan Taylor mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis (ide) seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis itu⁸⁹.

⁸⁸ *Ibid*, hlm. 87

⁸⁹ Lexy J. Moleong, *op.cit*, hlm. 103

Menurut Bogdan analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan lain sehingga dapat dengan mudah dipahamkan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari serta membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain⁹⁰.

Miles dan Huberman mengemukakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan. Sebagai suatu pengumpulan data dalam bentuk sejajar untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Ketiga kegiatan itu adalah sebagai berikut⁹¹:

1. Reduksi Data

Proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data “kasar” yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data ini dapat berupa tulisan, gambar, grafik dan tabel agar data terorganisasikan dan tersusun dalam pola hubungan sehingga akan semakin mudah dipahami.

⁹⁰ Sugiyono, 2010, *op.cit*, hlm. 88

⁹¹ Mathew B. Miles dan A. Michael Huberman, 1992, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, UI-Press, Jakarta, hlm. 16-19

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses penelitian berlangsung. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data.

I.7.6. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data merupakan faktor yang menentukan dalam penelitian kualitatif. Pemeriksaan keabsahan data didasarkan atas kriteria tertentu. Kriteria itu terdiri atas derajat kepercayaan, keteralihan, kebergantungan dan kepastian. Dalam penelitian ini, derajat kepercayaan pemeriksaan data menggunakan teknik triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan triangulasi dengan sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Hal ini dapat dicapai dengan cara⁹²:

⁹² Lexy J. Moleong, *op.cit*, hlm. 178

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara,
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi,
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu,
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan,
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isu suatu dokumen yang berkaitan.

