

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Konsep Strategi

Kata strategi dalam ilmu manajemen awalnya diadopsi sebagai metafora perbandingan analisis. Kata strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) strategi adalah pendekatan secara keseluruhan atau ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat dalam perencanaan dan mengarahkan gerakan manajemen dalam operasi yang sangat besar (Tampubolon, 2016:27). Menurut Chandler (1962) strategi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan (institusi) dalam kaitan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas sumber daya (Sjafrizal, 2015: 347).

Strategi sendiri secara umum dapat pula dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Strategi manajemen (baik untuk perusahaan maupun para pengelola pembangunan) dapat dilakukan oleh pimpinan institusi bersangkutan dengan orientasi pengembangan secara makro (menyeluruh).
2. Strategi investasi, merupakan strategi berorientasi pada pengembangan kegiatan investasi yang dilakukan dalam rangka pengembangan kegiatan usaha.
3. Strategi bisnis atau pembangunan yang berorientasi pada pelaksanaan fungsi kegiatan manajemen usaha atau pemerintahan.

Sedangkan menurut Effendy, Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Namun, untuk mencapai tujuan yang diharapkan diperlukan taktik dalam operasionalnya yang berarti bahwa pendekatan yang dilakukan bisa berbeda dari waktu ke waktu disesuaikan dengan situasi dan kondisi (Sartika, 2015:21).

Strategi yang baik selalu memerlukan beberapa tahapan dalam penerapannya sehingga dapat mencapai sasaran yang dituju. Menurut Susanto (Sartika, 2015) tahapan tersebut meliputi :

- a. Pemilihan komunikasi. Komunikator harus mengenal komunikannya dengan benar.
- b. Penyusunan pesan. Dalam menyusun pesan perlu dilihat isi yang akan disampaikan dengan mempertahankan etika yang sesuai dengan norma norma estetika.
- c. Penemuan saluran atau media yang tepat untuk menyampaikan pesan.
- d. Frekuensi harus sesuai dengan intensitas yang diharapkan.
- e. Waktu dan tempat, penemuan cara yang terbaik dan waktu serta lokasi yang tepat.

Untuk menciptakan peningkatan kualitas pelayanan publik diperlukan berbagai strategi. Osborn mengemukakan lima strategi peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut (Laksana, 2016:234):

1. *Core strategy*

Core strategy, bertujuan memperjelas misi dan visi organisasi sebagai pedoman jangka panjang, akan kemana sebuah organisasi diarahkan dengan

memperhatikan berbagai aspek yang menjadi tugas pokok dan fungsi serta memperhatikan perkembangan lingkungannya.

2. *Consequences strategy*

Consequences strategy, bertujuan menciptakan kondisi agar terjadi persaingan yang sehat diantara penyelenggara pelayanan publik yang lain.

3. *Customer strategy*

Customer strategy, bertujuan menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat sehingga mampu memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

4. *Control strategy*

Control strategy, bertujuan menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat terhadap kantor pemerintahan sebagai institusi pelayanan publik dan pegawai sebagai pelayanan masyarakat

5. *Culture strategy*

Culture strategy, bertujuan mengubah budaya yang dapat menghalangi ke arah suatu perubahan. Dengan kata lain, budaya berorientasi pada status *quo* harus dapat diubah menjadi budaya yang terbuka terhadap suatu perubahan.

2.1.1.1 Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik

Untuk menciptakan suatu gaya manajemen dan lingkungan yang kondusif bagi perusahaan jasa untuk memperbaiki kualitas, perusahaan harus mampu memenuhi enam prinsip utama yang berlaku baik bagi perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa. Keenam prinsip tersebut sangat bermanfaat dalam

membentuk dan mempertahankan lingkungan yang tepat untuk melaksanakan penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan dengan di dukung oleh pemasok, karyawan, dan pelanggan. Enam prinsip pokok tersebut meliputi (Istianto, 2011:117).

1. Kepemimpinan

Strategi kualitas perusahaan harus merupakan inisiatif dan komitmen dari manajemen puncak. Manajemen puncak harus memimpin perusahaan untuk meningkatkan kinerja kualitasnya. Tanpa adanya kepemimpinan dari manajemen puncak, maka usaha untuk meningkatkan kualitas hanya berdampak kecil terhadap perusahaan.

2. Pendidikan

Semua personil perusahaan dari manajer puncak sampai karyawan operasional harus memperoleh pendidikan mengenai kualitas. Aspek-aspek yang perlu mendapatkan penekanan dalam pendidikan tersebut meliputi konsep kualitas sebagai strategi bisnis, alat dan teknik implementasi strategi kualitas, dan peranan eksekutif dalam implementasi strategi kualitas.

3. Perencanaan

Proses perencanaan strategi harus mencakup pengukuran dan tujuan kualitas yang dipergunakan dalam mengarahkan perusahaan untuk mencapai visinya.

4. *Review*

Proses *review* merupakan satu-satunya alat yang paling efektif bagi manajemen untuk mengubah perilaku organisasional. Proses ini merupakan

suatu mekanisme yang menjamin adanya perhatian yang konstan dan terus menerus untuk mencapai tujuan kualitas.

5. Komunikasi

Implementasi strategi kualitas dalam organisasi dipengaruhi oleh proses komunikasi dalam perusahaan. Komunikasi harus dilakukan dengan karyawan, pelanggan, dan *stakeholder* perusahaan lainnya, seperti pemasok, pemegang saham, pemerintah, masyarakat umum, dan lain-lain.

6. Penghargaan dan Pengakuan (*Total Human Reward*)

Penghargaan dan pengakuan merupakan aspek penting dalam implementasi strategi kualitas. Setiap karyawan yang berprestasi baik perlu di beri penghargaan dan prestasinya tersebut diakui. Dengan demikian dapat meningkatkan motivasi, moral kerja, rasa bangga, dan rasa kepemilikan setiap orang dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi besar bagi perusahaan yang dilayani

2.2 Definisi Pelayanan Publik

Wujud nyata ekstensi pemerintah adalah ketika berhasil membangun hubungannya yang nyata dan fungsional dengan yang diperintah, dalam hal ini mencakup tugas dan fungsi utama pemerintah, yakni pengaturan (*regulation*), pelayanan (*service*), dan pemberdayaan masyarakat baik dalam arti *society enabling* maupun *society empowerment*. Dalam paradigma pemerintahan yang menekankan *good governance* untuk mewujudkan *good government*, maka terjadi

perubahan mendasar dalam hal tugas dan fungsi pemerintah yang semula didominasi oleh regulasi menjadi terfokus pada pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah, baik pusat, daerah, maupun lingkungan Badan Usaha Milik Negara. Saat ini, masyarakat semakin terbuka dalam memberikan kritik bagi pelayanan publik. Oleh sebab itu, substansi administrasi sangat berperan dalam mengatur dan mengarahkan seluruh kegiatan organisasi pelayanan dalam mencapai tujuan.

Menurut Kurniawan, Pelayanan publik merupakan pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan (Ismawati, 2016 : 8). Sedangkan menurut Batanggi dan Achmad (Bincar, 2012:13) Pelayanan publik adalah timbul karena adanya kewajiban sebagai suatu proses penyelenggaraan kegiatan organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta. Pelayanan umum itu sendiri bukanlah sasaran atau kegiatan, melainkan ia merupakan suatu proses untuk mencapai sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Peran layanan dalam proses itu adalah bertindak selaku katalisator yang mempercepat proses sesuai dengan apa yang seharusnya. Oleh karena pelayanan berlaku sebagai katalisator itulah maka peran layanan menjadi penting dalam suatu sistem kerja atau kegiatan organisasi. Pelayanan publik merupakan tanggung jawab pemerintah baik pusat maupun daerah, permasalahan umum pelayanan publik antara lain terkait dengan penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang masih lemah seperti masih terbatasnya partisipasi masyarakat,

transparansi dan akuntabilitas baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan atau penyelenggaraan pelayanan maupun evaluasinya.

Dari serangkaian uraian mengenai definisi dan pengertian mengenai pelayanan publik, dapat dipahami bahwa pelayanan publik selain dapat dilakukan oleh pemerintah, dapat juga dilakukan oleh badan-badan swasta dengan pengaturan dan pengawasan dari pemerintah. Namun demikian keterlibatan pemerintah dalam penyediaan dalam pelayanan publik masih sangat diperlukan jika mekanisme pasar tidak dipakai untuk memberi pelayanan kepada masyarakat secara efisien terlebih jika pelayanan publik yang diberikan menyangkut hajat hidup orang banyak.

Satu hal yang merupakan prinsip pemerintahan adalah bahwa selama pemerintah masih mampu melayani masyarakat, tidak ada kata untuk privatisasi (pengalihan tugas pelayanan kepada pihak swasta) atau dengan kata lain pemerintah kehilangan eksistensinya apabila tidak mampu melayani masyarakat.

Ada lima karakteristik yang membedakan pelayanan publik dengan pelayanan lainnya yaitu (Mulyadi, 2016:183):

1. Adaptif

derajat perubahan layanan sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna.

2. Lokus kontrol

Menjelaskan siapa yang memegang kontrol atas transaksi, apakah pengguna atau penyelenggara pelayanan.

3. Sifat pelayanan

Menunjukkan kepentingan pengguna atau penyelenggara pelayanan yang lebih dominan.

4. Tipe pasar

Menggambarkan jumlah penyelenggara pelayanan yang ada dan hubungannya dengan pengguna lain.

5. Posisi tawar pengguna / konsumen

Semakin tinggi posisi tawar pengguna maka akan semakin tinggi peluang untuk permintaan pelayanan yang lebih.

2.2.1 Unsur-unsur Pelayanan Publik

Ada empat unsur penting dalam proses pelayanan publik, yaitu (Mulyadi, 2016:212):

1. Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (*goods*) atau jasa-jasa (*service*).
2. Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut konsumen (*costumer*) yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.
3. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
4. Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh para pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas barang dan atau jasa yang mereka nikmati.

2.2.2 Jenis Pelayanan Publik

Pelayanan publik oleh Kepemenpan No. 63/ 2003 (Laksana, 2016:190) terbagi kedalam 3 kelompok yaitu:

1. Pelayanan Administratif

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, dokumen-dokumen ini antara lain kartu tanda penduduk (KTP), Akta pernikahan, Akta Kelahiran, Akta Kematian dan Sebagainya.

2. Pelayanan Barang

Pelayanan barang yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang digunakan oleh publik. Hal ini berkaitan dengan tugas- tugas yang dilaksanakan oleh negara selaku pelaku usaha, yang kewenangannya dilaksanakan oleh badan usaha milik negara misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih dan sebagainya.

3. Pelayanan Jasa.

Pelayanan jasa yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, Misalnya Pendidikan, Pemeliharaan kesehatan, Penyelenggaraan transportasi, Pos, dan lain sebagainya.

Ruang lingkup penyelenggaraan pelayanan publik dewasa ini semakin meluas dan menyentuh tidak saja pemenuhan dan penegakan hak-hak dasar manusia, seperti pendidikan, sandang, pangan, perumahan, pekerjaan yang layak, jaminan kesehatan, lingkungan hidup yang sehat, dan lain sebagainya, akan tetapi juga menyangkut hal-hal yang langsung menyentuh kehidupan masyarakat sehari-hari, seperti perijinan, identitas status, penyaluran kebutuhan bahan pokok, transportasi, telekomunikasi, dan sebagainya.

2.2.3 Asas-Asas Pelayanan Publik

Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan:

1. Kepentingan umum.
2. Kepastian hukum.
3. Kesamaan hak.
4. Keseimbangan hak dan kewajiban.
5. Keprofesionalan.
6. Partisipatif.

Menurut Ibrahim (Laksana, 2016:194) asas asas pelayanan publik antara lain:

- a. Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi dan penerima layanan publik tersebut, harus jelas dan diketahui dengan baik oleh masing-masing pihak, sehingga tidak ada keragu-raguan dalam pelaksanaannya .

- b. Pengaturan setiap pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar, berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap berpegang pada efesiensi dan efektifitasnya. (tentunya kebijakan publik melahirkan aturan perundang-undangan atau peraturan daerah tersebut, harus pula menganut prinsip partisipasi masyarakat sejak masukan proses hingga pengambilan keputusannya, karena masyarakatlah yang menjadi obyek pelayanan tersebut).
- c. Mutu proses keluaran dan hasil pelayanan publik tersebut harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran, dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.

Sedangkan sesuai dengan Kep. MENPAN No. 63/2004 penyelenggara pelayanan harus memenuhi asas berikut:

- 1. Transparansi; bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang memerlukan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti;
- 2. Akuntabilitas; dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 3. Kondisional; sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima layanan dengan tetap berprinsip pada efesiensi dan efektivitas;
- 4. Partisipatif; mendorong peran serta masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat;

5. Kesamaan hak; tidak diskriminatif, dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi;
6. Keseimbangan hak dan kewajiban; pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing masing.

2.2.4 Prinsip Pelayanan Publik

Adapun prinsip pelayanan publik dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEPMENPAN) Nomor 63 tahun 2003 disebutkan bahwa penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi prinsip berikut.

- a. Kesederhanaan, pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan
- b. Kejelasan, kejelasan ini mencakup kejelasan dalam hal:
 - 1) Persyaratan teknis dan administrasi Pelayanan Publik;
 - 2) Unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik;
 - 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran;
- c. Kepastian waktu, pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;
- d. Akurasi produk Pelayanan Publik diterima dengan benar, dengan tepat, dan sah.
- e. Keamanan, proses dan produk layanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum

- f. Tanggung jawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik;
- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika (telematika)
- h. Kemudahan akses, tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telekomunikasi dan informatika
- i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan, pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas;
- j. Kenyamanan, lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan, yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

2.2.5 Etika Pelayanan Publik

Etika termasuk etika pelayanan publik mempunyai dua fungsi. *pertama*, Pedoman, acuan, referensi bagi administrasi negara (birokrasi publik) dalam menjalankan tugas dan kewenangan agar tindakannya baik dan tidak tercela.

Kedua, standar penilaian mengenai sifat, perilaku, dan tindakan birokrasi publik yang dinilai baik dan terpuji (Laksana, 2016:74).

Leys berpendapat bahwa seorang administrator pelayanan publik dianggap etis apabila ia menguji dan mempertanyakan standar-standar yang digunakan dalam pembuatan keputusan serta tidak mendasarkan keputusannya hanya pada kebiasaan dan tradisi yang sudah ada. Selanjutnya ia menambahkan bahwa: *“standar-standar yang digunakan sebagai dasar keputusan tersebut sedapat mungkin merefleksikan nilai-nilai dasar dari masyarakat yang dilayani”* (Laksana, 2016:75)

2.2.7 Indikator Pelayanan Publik

Fitzsimmons berpendapat terdapat lima indikator pelayanan publik yaitu (Laksana, 2016:125):

1. *Realibility*, ditandai pemberian pelayanan yang tepat dan benar;
2. *Responsiveness*, ditandai dengan keinginan melayani konsumen dengan cepat;
3. *Assurance*, ditandai tingkat perhatian terhadap etika dan moral dalam memberikan pelayanan;
4. *Tangibles*, ditandai dengan penyediaan yang memadai sumber daya lainnya;
5. *Empati*, ditandai tingkat kemauan untuk menegetahui keinginan dan kebutuhan konsumen.

2.2.8 Standar Pelayanan Publik

Merupakan ukuran yang dibakukan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang wajib ditaati oleh pemberi dan penerima pelayanan; sekurang-kurangnya meliputi berikut ini.

1. Prosedur pelayanan; yang dibakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu penyelesaian; yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan, termasuk pengaduan.
3. Biaya pelayanan; termasuk rincian tarif yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. Produk pelayanan; hasil pelayanan yang akan diterima sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan.
5. Sarana dan prasarana; penyediaan sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. Kompetensi petugas pemberi layanan; harus ditetapkan dengan tepat berdasarkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku yang di perlukan.

2.2.9 Biaya Pelayanan Publik

Sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (KEPMENPAN) No. 63/2004, penetapan besaran biaya pelayanan publik perlu memperhatikan hal-hal berikut (Laksana, 2016:98):

1. Tingkat kemampuan dan daya beli masyarakat;

2. Nilai/harga yang berlaku atas barang atau jasa;
3. Rincian biaya harus jelas untuk jenis pelayanan publik yang memerlukan tindakan seperti penelitian, pemeriksaan, pengukuran, dan pengajuan;
4. Ditetapkan oleh pejabat yang berwenang dan memperhatikan proses sesuai ketentuan perundang-undangan.

2.3 Kualitas Pelayanan

Menurut Morgan dan Murgatroyd (Mukarom, 2015:95) *quality is the totality of features of a product service that bears on its ability to satisfy given needs*. Kualitas adalah bentuk bentuk istimewa dari pelayanan yang mempunyai kemampuan untuk memuaskan kebutuhan masyarakat. Menurut Daviddow dan Uttal (Ismawati, 2016 : 35) Pengertian kualitas lebih luas diartikan sebagai usaha apa saja yang digunakan untuk mempertinggi kepuasan pelanggan (*whatever enhances customer statisfaction*) Berdasarkan pengertian kualitas yang bervariasi ini, Gasperz (Mukarom, 2015:67) Mengemukakan bahwa pada dasarnya kualitas terdiri atas :

1. Sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan kepuasan atas penggunaan produk;
2. Segala sesuatu yang bebas dari kerusakan.

Adapun definisi pelayanan secara umum, makna pelayanan yang di kemukakan oleh Warela adalah suatu perbuatan, suatu kinerja atau suatu usaha, jadi menunjukkan pentingnya penerima jasa pelayanan terlibat secara aktif

didalam produksi atau penyampaian proses pelayanan itu sendiri (Mukarom, 2015:35). Dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, penyelenggara pelayanan publik diwajibkan untuk menyusun, menetapkan, dan menerapkan standar pelayanan. Standar pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur. Dalam penyusunan standar pelayanan publik harus memperhatikan dan menerapkan prinsip, standar, pola penyelenggara, biaya, pelayanan bagi penyandang cacat, lanjut usia, wanita hamil dan balita, pelayanan khusus, biro jasa pelayanan, tingkat kepuasan masyarakat, pengawasan penyelenggaraan penyelesaian pengaduan sengketa, serta evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik.

Menurut Zeithaml (Laksana, 2016:126) mengemukakan sepuluh dimensi yang harus diperhatikan dalam tolak ukur kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut:

1. *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil, dan komunikasi.
2. *Reliability*, terdiri atas kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat.
3. *Responsiveness*, Kesadaran atau keinginan untuk membantu masyarakat bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan.
4. *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan keterampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan.

5. *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan masyarakat, serta melakukan kontak atau hubungan pribadi.
6. *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat.
7. *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko.
8. *Accses*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan.
9. *Communication*, kemamuan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat.
10. *Understanding the customer*, melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

2.3.1 Peningkatan Kualitas Pelayanan

Peningkatan kualitas pelayanan publik tidak terlepas dari kepuasan publik sebagai pengguna jasa layanan. Sebagaimana oleh Tim Pengembangan Kebijakan Nasional Tata Pemerintahan yang baik, tentang gambaran situasi dan kondisi yang terjadi bagaimana tata pemerintahan yang baik diterapkan antara lain adalah meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan dunia usaha swasta. Pemerintahan yang baik meliputi tata pemerintahan yang baik untuk dunia usaha swasta. Apabila ketiga pilar tersebut sudah menerapkan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik, akan terjadi proses yang sinergis antarketiganya sehingga secara umum sumber daya yang tersedia bisa

dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Dengan demikian, penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik untuk sektor publik harus melibatkan ketiga pilar tersebut. Keterlibatan masyarakat dalam pemerintahan yang baik tersebut, menurut Purwanto (Mukarom, 2015:35) merupakan pergeseran cara pandang terhadap masyarakat yang semula hanya dilihat sebagai pengguna layanan (*costumer*) kemudian dipandang sebagai warga negara yang memiliki negara (*owner*). Pergeseran cara pandang tersebut memunculkan peran baru dari masyarakat, dari hanya menjadi objek pembangunan, menjadi subjek pembangunan. Masyarakat tidak hanya duduk manis menerima apa yang diberikan pemerintah, tetapi mereka juga berperan aktif dalam hal memberikan masukan, saran, dan kritik kepada pemerintah. Hal inilah yang harus ditangkap oleh pemerintah selaku pihak pemberi jasa pelayanan publik. Masyarakat sebagai pemantau pelayanan publik yang independen bebas mengemukakan pendapatnya dan pemerintah pun secara “*legowo*” menerima saran dan kritik tersebut untuk perbaikan ke arah yang lebih baik.

2.4 Analisis SWOT

Analisis SWOT pada dasarnya merupakan teknik indentifikasi berbagai faktor dan unsur penentu pembangunan suatu institusi secara sistematis. Teknik analisis SWOT bertujuan untuk melakukan evaluasi kondisi lingkup kegiatan yang bersangkutan yang selanjutnya dapat pula digunakan untuk merumuskan strategi pembangunan institusi yang lebih tepat sesuai dengan

kondisi dan potensi institusi yang bersangkutan (Sjafrizal, 2015: 246). Analisis SWOT ini didasarkan pada kondisi umum institusi bersangkutan baik eksternal maupun internal guna mencapai tujuan serta visi dan misi yang telah ditetapkan semula oleh para pemangku kepentingan. Kekuatan utama analisis SWOT adalah karena teknik ini dapat melakukan evaluasi secara lebih tajam dan terarah tentang kondisi institusi atau daerah bersangkutan. Kemudian, analisis dapat pula digunakan untuk perumusan strategi pembangunan secara sistematis sesuai dengan kondisi dan lingkungan institusi dan daerah bersangkutan dalam rangka menghadapi persaingan sesama institusi terkait.

Istilah SWOT adalah merupakan singkatan dari empat kata, yaitu: *Strenght* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang), dan *Threat* (ancaman). Keempat unsur ini merupakan aspek penting yang perlu dibahas untuk dapat mengetahui kondisis dan permasalahan yang dihadapi oleh suatu institusi daerah atau isntitusi tertentu.

Untuk mengatasi kesalahan pengertian, keempat unsur SWOT tersebut dapat pula dikelompokkan atas dua, yaitu: faktor internal dan faktor eksternal unsur kekuatan dan kelemahan pada dasarnya adalah merupakan faktor internal yang berasal dari dalam suatu atau lingkup tugas (tupoksi) institusi tertentu. Sedangkan unsur peluang dan ancaman adalah merupakan faktor eksternal yang berasal dari luar daerah atau ruang lingkup tugas tertentu tetapi berpengaruh terhadap masa depan institusi tersebut. Pengelompokkan ini perlu diperhatikan agar tidak terjadikeraguan atau kebingungan dalam menentukan

aspek-aspek yang termasuk atau berkaitan dengan keempat unsur analisis SWOT tersebut (Sjafrizal, 2015:247)

Tabel 2.1 Matrik Analisis SWOT untuk Perumusan Strategi

	<i>STRENGTH (S)</i> Daftar semua kekuatan yang dimiliki	<i>WEAKNESS (W)</i> Daftar semua kelemahan yang dimiliki
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Daftar semua peluang yang dapat diidentifikasi	Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan semua peluang yang ada	Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<i>THREATS (T)</i> Daftar semua ancaman yang dapat diidentifikasi	Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindari dari semua ancaman	Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman

(sumber: Fahmi, 2015: 256)

Di kutip dalam (Fahmi, 2015:256) beberapa strategi yang di peroleh dari teknik Analisis SWOT sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*) Memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh institusi untuk merebut peluang/menentukan kombinasi kekuatan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan kekuatan untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) Mengurangi kelemahan yang terdapat di institusi untuk merebut peluang di lingkungan luar dan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.

3. Strategi ST (*Strength-Threat*) Menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh institusi untuk menghilangkan ancaman dari luar atau mengatasi ancaman.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*) Mengatasi kelemahan yang terdapat di institusi untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

2.5 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo, yang berjudul Strategi Pengembangan Pelayanan Rawat Inap Puskesmas Berbasis *Service Delivery System* yang dimuat pada jurnal ekonomi dan keuangan Volume 11 nomor 3 tahun 2013 ISSN 1411-0393. Penelitian ini menggunakan metode penelitian rancangan deskriptif kualitatif. Simpulan Pada sisi faktor internal ada 4 indikator yang teridentifikasi sebagai kelemahan yaitu kuantitas SDM bidang non medis, kualitas SDM bidang non medis, dan kualifikasi SDM bidang non medis pada variabel SDM, serta anggaran pendapatan dan belanja pus- kesmas pada variabel proses, sedangkan 16 indikator yang lain teridentifikasi sebagai kekuatan untuk mengembangkan pelayanan rawat inap Puskesmas di Jawa Timur. Ke enambelas indikator yang merupakan kekuatan tersebut terdistribusi pada variabel SDM ada 4 indikator, physical evidence ada 4 indikator dan proses ada 8 indikator. Hasil analisis lingkungan eksternal terhadap pengembangan pelayanan rawat inap puskesmas di Jawa Timur menunjukkan bahwa semua indikator

dari variabel ekonomi, hukum, sosial budaya dan teknologi merupakan peluang dalam pengembangan pelayanan rawat inap puskesmas di Jawa Timur. Namun demikian indikator perilaku masyarakat terhadap lingkungan dan anggaran kesehatan pemerintah daerah perlu mendapatkan perhatian supaya kedepannya tidak menjadi ancaman bagi pengembangan pelayanan rawat inap puskesmas di Jawa Timur. Strategi pertumbuhan dengan konsentrasi integrasi horizontal yang dapat dikembangkan adalah meningkatkan varian dan mutu pelayanan rawat inap puskesmas di Jawa Timur.

2. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh S. S. Wibowo et al yang berjudul Strategi Promosi Perpustakaan Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah Republik Indonesia Volume 2 nomor 1 Juni 2014 ISSN 1411-0393. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI dalam pengamatan lingkungannya terdiri dari dua jenis analisis yaitu internal dan eksternal. Dalam analisis lingkungan internal dan eksternal, perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI menggunakan analisis SWOT, yang terdiri dari kekuatan (Strenght), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity), dan ancaman (Threat). Dari analisis SWOT yang digunakan oleh perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI ini memiliki pembahasan masing-masing. Perumusan strategi di perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI ini meliputi misi per- pustakaan, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perpustakaan, pengembangan strategi dan penetapan pedoman

kebijakan, dalam hal ini berkaitan dengan strategi promosi. Dari perumusan strategi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa misi dari perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI yaitu meningkatkan minat baca anggota dan karyawan di sekitar wilayah instansi parlemen. Menentukan segmentasi pasar, target pasar, dan positioning perpustakaan merupakan perumusan strategi yang dilakukan oleh perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI. Jadi dari perumusan yang telah ditentukan ini sudah berkaitan dari misi perpustakaan tersebut. Pelaksanaan strategi promosi perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI dilakukan melalui: mass selling yang terdiri dari periklanan (dengan media yang masih digunakan yaitu brosur), promosi penjualan (Delivery Order, stiker Perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI). Evaluasi yang dilakukan oleh perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI yaitu evaluasi yang ditujukan secara umum terhadap setiap alat promosi yang digunakan oleh perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI dalam hal menarik pengunjung untuk berkunjung ke perpustakaan tersebut. Untuk saat ini media yang sangat berperan dalam mempromosikan perpustakaan Sekretariat Jenderal DPD RI yaitu media brosur. Media ini dalam evaluasinya harus memiliki tampilan baik gambar, isi maupun warna yang menarik untuk pembacanya nanti.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan, yang berjudul Strategi Perlindungan Anak Dalam Rangka Pelayanan Publik Di Kota Bandung, Volume 1 Nomor 36 Juli 2016 ISSN 2528-2069. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif. Perlindungan anak bertujuan

menjamin terpenuhinya hak-hak anak agar dapat hidup, tumbuh, berkembang dan berpartisipasi secara optimal sesuai harkat, martabat, dan kemanusiaan serta mendapat perlindungan dari kekerasan dan diskriminasi demi terwujudnya anak Indonesia yang berkualitas, berakhlak mulia, dan sejahtera. Perlindungan anak dapat diartikan sebagai upaya perlindungan terhadap berbagai kebebasan dan hak asasi anakserta berbagai kepentingan yang berhubungan dengan kesejahteraan anak. Namun kenyataannya berdasarkan hasil penulisan di Kota Bandung menunjukkan masih banyaknya anak tidak mendapatkan perlindungan dari pemerintah dan masyarakat. Kota Bandung memerlukan pengelolaan perlindungan yang dilakukan dengan sebaik-baiknya oleh pemerintah daerah. Namun tentunya tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya oleh pemerintah daerah tanpa peran serta yang baik dari dunia usaha dan masyarakat. Pemerintah Kota Bandung melalui dinas sosial telah berupaya untuk melakukan pendataan serta pembinaan terhadap para anak sesuai dengan tugas dan fungsinya, namun tentunya upaya tersebut belum sepenuhnya dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya mengingat berbagai kendala yang ditemukan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut, seperti kendala sumberdaya aparat pemerintah pada dinas sosial serta juga jumlah lembaga penanganan anak yang membantu pemerintah daerah masih cukup sedikit bila dibandingkan dengan anak yang bermasalah di Kota Bandung. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan kepala seksi pembinaan rawan sosial anak bahwa banyaknya anak terlantar lebih disebabkan oleh

peran orang tua yang kurang peduli terhadap anak, disebabkan oleh tingkat kemiskinan orang tua, hubungan yang kurang harmonis antara anak dan orang tua, perhatian yang kurang terhadap anak disebabkan oleh kesibukan orang tua baik ayah maupun ibu, serta anak yang telah ditinggalkan oleh orang tuanya baik ayah maupun ibu. Berdasarkan kondisi yang demikian si anak menjadi terlantarkan dan tidak mendapatkan penanganan yang baik oleh keluarganya, akibatnya ada yang hidup dijalan, diasuh oleh sanak saudaranya namun tidak mendapatkan pelayanan yang baik, diasuh oleh lembaga-lembaga rumah singgah, anak dieksploitasi untuk mengamen, melakukan tindakan asusila, penjaja seks dan lain-lain.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Avinda, Sudiarta, & Unud, yang berjudul Strategi Promosi Banyuwangi Sebagai Destinasi Wisata (Studi Kasus Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata) Volume 4 Nomor 1 2016 ISSN 2338-8633. Penelitian ini menggunakan metode Kualitatif. Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Banyuwangi berlokasi di Jl. A. Yani 78 dibentuk berdasarkan Peraturan Bupati Banyuwangi Nomor 52 Tahun 2011 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Banyuwangi (Berita Daerah Kabupaten Banyuwangi Tahun 2011 Nomor 17/D). Memiliki visi “Mewujudkan Banyuwangi Sebagai Daerah Tujuan Wisata Nasional yang Berbasis Kebudayaan dan Potensi Alam Serta Lingkungan”. Dijalankan oleh 40 orang staf yang terbagi ke dalam bidang kebudayaan, bidang pariwisata, dan bidang pemasaran.

Dari aspek kuantitas, jumlah staf yang ada masih belum bisa mencukupi kapasitas untuk melaksanakan program dan menjalankan strategi yang sudah ditetapkan. Namun dari aspek kualitas, SDM yang dimiliki sudah mampu untuk menjalankan kegiatan kedinasan. Untuk mewujudkan visi Banyuwangi sebagai daerah tujuan wisata, Dinas Kebudayaan dan Pariwisata memiliki sistem penetapan strategi yang disebut corporate strategy atau grand strategy dimana pembuat dan penyusun strategi adalah manajemen puncak. Strategi promosi terkonsep sentralisasi untuk mencapai tujuan Banyuwangi sebagai destinasi wisata nasional yang berbasis pada kearifan lokal. Pelaksanaan strategi promosi yang telah ditetapkan adalah dengan menggunakan bauran promosi (promotion mix) dan selanjutnya dievaluasi dengan menggunakan teori dari Kotler (Kotler (2005: 264) tentang unsur bauran promosi. Keempat bauran promosi (promotion mix) terdiri dari periklanan (advertising), promosi penjualan (sales promotion), pemasaran langsung (direct marketing), dan hubungan masyarakat (public relation).

5. penelitian yang dilakukan oleh Pratama ,yang berjudul Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik(Studi Deskriptif Tentang Strategi UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor) Volume 3 Nomor 3 September 2015 ISSN 2303-341X. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Pelayanan pengujian kendaraan bermotor yang diberikan oleh UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota

Surabaya kepada masyarakat, yaitu sudah cukup baik. Namun masih ada beberapa kekurangan yang dapat menghambat jalannya proses pengujian kendaraan bermotor, yaitu terutama kondisi fisik UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Tandes Kota Surabaya yang hanya terbatas pada 300 unit kendaraan saja sedangkan jumlah kendaraan yang akan melaksanakan uji kendaraan bermotor tiap tahunnya semakin meningkat. Sedangkan strateginya yang dilakukan dalam meningkatkan kualitas pelayanan pengujian kendaraan bermotor yang pertama adalah strategi kualitas jasa/layanan, di UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Surabaya yaitu dengan meningkatkan kualitas peralatan pendukung pengujian kendaraan bermotor sehingga dapat mempercepat dan mempermudah pelayanan pengujian kendaraan bermotor, Memantau kepuasan pelanggan dengan sistem saran dan keluhan yang dapat disampaikan melalui kotak saran, sehingga dapat dilakukan evaluasi dan perbaikan apabila ditemukan pelayanan yang kurang baik. Strategi untuk SDM dalam organisasi yang diterapkan UPTD Pengujian Kendaraan Bermotor Kota Surabaya adalah dengan :

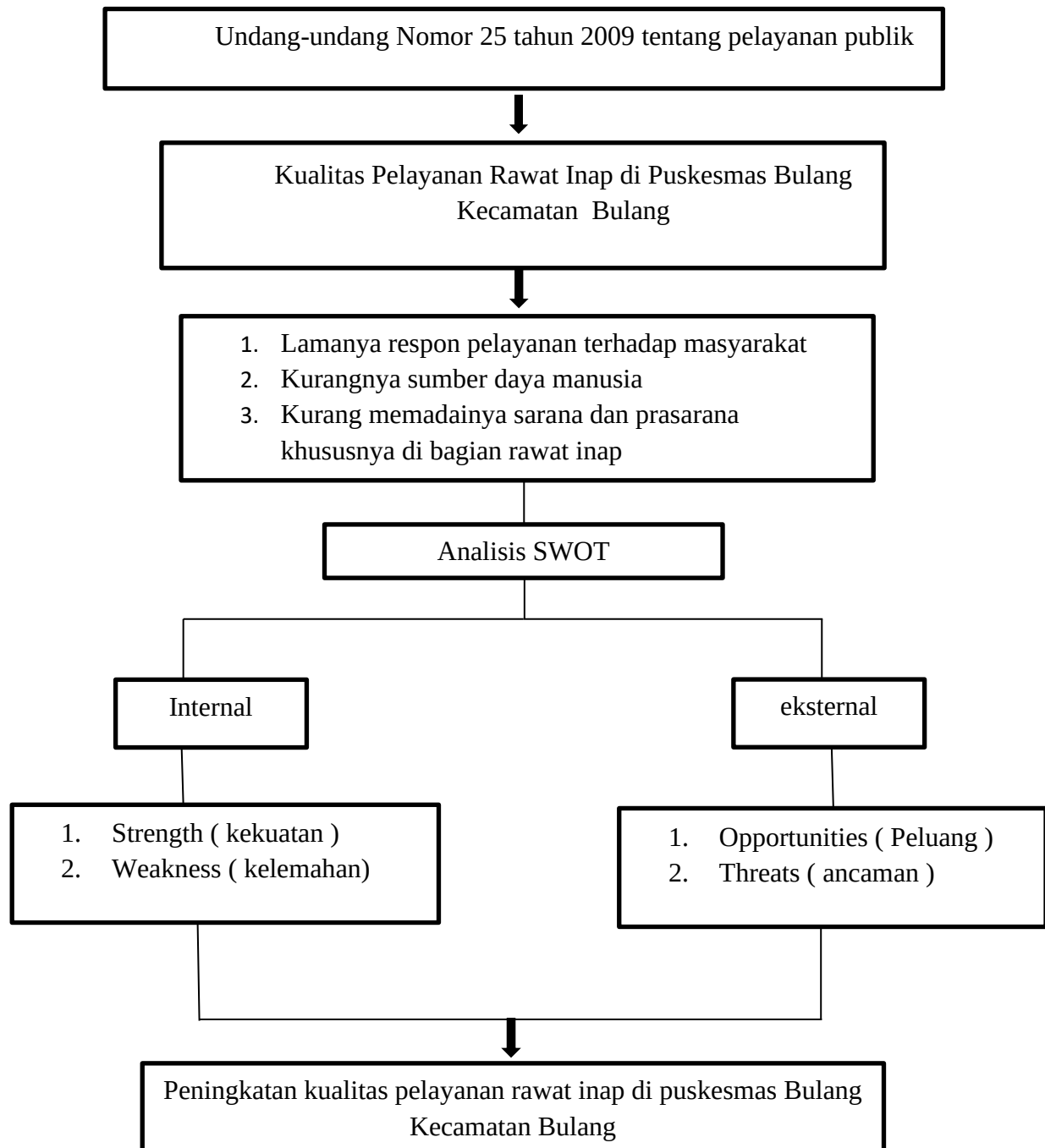
1. Meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam seminar, diklat, pelatihan dan pendidikan pegawai yang baik.
2. Meningkatkan pemahaman SDM terhadap berbagai sistem yang dijalankan dengan menerapkan sistem rolling dalam penempatan posisi para staf.

Strategi mempertahankan kepuasan pelanggan adalah dengan :

1. Memberikan inovasi pelayanan

baru 2. Meningkatkan sarana dan prasarana fisik untuk menunjang jalannya pelayanan pengujian kendaraan bermotor

2.6 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran
(sumber: hasil dari Peneliti:2018)