



# **PENGEMBANGAN MODEL PELAYANAN PUBLIK YANG BERKUALITAS BERBASIS WEB PADA KECAMATAN PEMERINTAH KABUPATEN SIDOARJO**

**OLEH :**

**Dr. Diana Hertati, MSi.  
Dr. Lukman Arif, MSi**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan buku Monograf ini yang berjudul “Pengembangan Model Pelayanan Publik Yang Berkualitas Berbasis Web Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo”.

Dalam pelaksanaan penelitian ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, sehingga penelitian dapat diselesaikan, maka untuk ini penyusun menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu yang telah membantu penyelesaian buku ini.

Kami menyadari masih terdapat kekurangan dalam buku ini, untuk itu kritik dan saran terhadap penyempurnaan buku ini sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang memerlukan.

Surabaya, April 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	
KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR .....	v
ABSTRAKSI .....	vi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Tujuan Khusus Penelitian.....	3
C. Urgensi Penelitian.....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	7
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA .....	8
A. Pengertian Pelayanan Publik .....	8
B. Prinsip Pelayanan Publik .....	10
C. Manajemen Pelayanan Publik .....	11
D. Kualitas Pelayanan Publik dan Dimensinya .....	15
E. Model Manajemen Kualitas Pelayanan Publik.....	34
F Tujuan Baldrige Assessment .....	37
G. Fungsi Baldrige Assessment.....	38
H. Good Governance .....	44
G. Fungsi Baldrige Assessment.....	38

BAB III. RENSTRA DAN ROADMAP PENELITIAN PERGURUAN .....	
TINGGI .....	46
BAB IV. METODE PENELITIAN .....	48
A. Data yang Diperlukan .....	48
B. Lokasi Penelitian Teknik Sampling Penelitian.....	50
C. Informan .....	50
D. Teknik Pengumpulan Data .....	50
E. Teknik Analisis Data .....	51
F. Keabsahan Data .....	53
BAB V. HASIL YANG DICAPAI.....	56
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	56
B. Hasil Penelitian .....	74
BAB VI. RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA.....	89
BAB VII. KESIMPULAN DAN SARAN.....	90

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal</b>
Tabel 5.1 Luas Masing-Masing Kecamatan di Kabupaten Sidoarjo.....	59
Tabel 5.2. Jumlah Penduduk Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Sensus Tahun 2010 .....	61

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal</b>
Gambar 2.1. Kerangka kerja Baldrige Berkualitas/terbaik ( <i>Baldrige Excellence Framework</i> .....	39
Gambar 2.2. Siklus PDCA.....	41
Gambar 2.3. Konseptual Model Kualitas pelayanan .....	43
Gambar 3.1. Analisis Data Kualitatif.....	53
Gambar 5.4. Grafik Pegawai Per Tingkat Pendidikan Bulan Juni 2018.....	67

## ABTRAKSI

Citra pelayanan pemerintah sampai saat ini masih dinilai belum memuaskan masyarakat. Berbagai keluhan dari penyelenggaraan pelayanan terus mewarnai dunia pelayanan publik di Indonesia. Rasa enggan dan gambaran negative dalam proses pelayanan yang akan dihadapi, masih terus dirasakan oleh masyarakat ketika mereka harus berurusan dengan lembaga pemerintah dalam suatu urusan pelayanan tertentu. Ini menunjukkan bahwa pemerintah hingga saat ini masih belum berhasil memberikan pelayanan yang berkualitas dan memuaskan bagi warganya. Penelitian ini merupakan bagian dari upaya guna melakukan perbaikan kualitas pelayanan yang berkelanjutan melalui masukan dan umpan balik “kepuasan masyarakat” atas pelayanan publik yang diberikan.

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik Kecamatan pemerintah Kabupaten Sidoarjo, mengidentifikasi peran pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas Kecamatan Pemerintah Kabupaten/Sidoarjo dan menyusun format model kualitas pelayanan publik Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan naturalistik/kualitatif; dengan menyajikan hasil penelitian ini secara deskriptif secara mendalam tentang fenomena pelayanan publik dalam meningkatkan kualitas pelayann Kecamatan Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mengidentifikasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik Kecamatan pemerintah Kabupaten Sidoarjo, mengidentifikasi peran pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas Kecamatan Pemerintah Kabupaten/Sidoarjo dan menyusun format model kualitas pelayanan publik Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo

**Keyword :** *Kualitas Pelayanan Publik, Model Kualitas Pelayanan Publik, Kepuasa Masyarakat.*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Upaya pemerintah dalam perbaikan penyelenggaraan pelayanan dengan melakukan penerapan prinsip-prinsip *good governance* yang diharapkan memenuhi pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Dinamika paradigma *good governance* dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia, telah mendorong pemerintah untuk secara terus menerus memenuhi kewajiban akuntabilitasnya dalam penyediaan pelayanan publik. Kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap penyelenggara pelayanan adalah menyediakan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Pemberian pelayanan publik oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat sebenarnya merupakan implikasi dari fungsi aparat negara sebagai pelayan masyarakat dengan tujuan untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. Atik dan Ratminto (2005) mendefinisikan bahwa Pelayanan publik sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pelayanan publik yang berkualitas akan diwujudkan apabila dalam organisasi pelayanan terdapat system pelayanan yang mengutamakan kepentingan warga negara khususnya pengguna jasa pelayanan dan sumber daya manusia yang berorientasi pada kepentingan warga negara. Fokus pada kepentingan warga negara merupakan

hal yang mutlak dilakukan oleh tiap-tiap unit pelayanan, dikarenakan keberadaan unit pelayanan publik bergantung pada ada tidaknya warga negara yang membutuhkan jasa pelayanan publik. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan yang berkualitas sudah menjadi tuntutan bagi pemerintah, terlebih pada saat ini, dimana pelayanan publik tidak hanya harus mampu berkompetisi dengan swasta, akan tetapi pelayanan publik juga harus mampu bersaing di tingkat internasional. Kualitas pelayanan ini merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi penyedia pelayanan.

Sepanjang tahun 2018 Ombudsman RI perwakilan Jawa Timur (Jatim) menerima sebanyak 405 laporan dari masyarakat. Jumlah ini meningkat dibandingkan tahun 2017 lalu sebanyak 356. Pada tahun 2018 ini ORI Perwakilan Provinsi Jatim menerima 1.480 pengaduan tetapi setelah proses di PVL (Penerimaan dan Verifikasi Laporan) maka dari pengaduan tersebut yang dapat diproses sebagai laporan sebanyak 405 laporan dengan penerima manfaat lebih dari 3000 orang. Dari 405 laporan masyarakat sebagian besar pelapor datang langsung yaitu sebanyak 134 laporan atau 33 % selebihnya ada yang melalui surat, email, atau media lainnya. Berdasarkan substansi laporan yang masuk terbanyak adalah substansi masalah Administrasi Kependudukan yaitu sebanyak 83 atau 20 % dari jumlah laporan yang masuk. Sedangkan dilihat dari daerah terlapor, sebagian besar adalah Kota Surabaya yaitu sebanyak 205 laporan atau 50,65 persen dari seluruh laporan yang masuk. Kondisi ini terjadi karena di Kota Surabaya banyak unit penyelenggara pelayanan publik baik itu milik pemerintah Kota Surabaya, Pemprov Jatim maupun Instansi Vertikal lainnya. Kemudian jika dilihat dari daerah terlapor terbanyak yang dilaporkan masyarakat tahun 2018 adalah : Kota Surabaya 205, Kabupaten Sidoarjo 35,

Kabupaten Malang 19, Kabupaten Gresik 15 dan Kota Kediri 14 (Sumber : <http://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwk-sepanjang-2018>).

Data empirik berkaitan dengan banyaknya pengaduan masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan seperti dikemukakan di atas menunjukkan bahwa pemerintah/pemerintah daerah hingga saat ini masih belum berhasil memberikan pelayanan publik yang berkualitas yang memenuhi harapan maupun kepuasan masyarakat.

## **B. Tujuan Khusus Penelitian**

Rangkaian kegiatan penelitian dilakukan selama dua tahun, pada tahun I bertujuan untuk mengkaji tentang model pelayanan publik Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Secara khusus tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.
2. Mengidentifikasi peran pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.
3. Menyusun format model kualitas pelayanan publik Pada Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan hasil penelitian Tahun I, maka tujuan penelitian Tahun II difokuskan untuk membantu pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Secara khusus tujuan penelitian pada Tahun II adalah:

1. Menghasilkan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I.

2. Mensosialisasikan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I melalui forum ilmiah nasional/internasional.

### **C. Urgensi Penelitian**

Pelayanan publik merupakan aspek fundamental dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan publik dapat dijadikan tolak ukur keseriusan pemerintah dalam menjalankan tanggung jawabnya, khususnya melayani masyarakat. Artinya, semakin baik kualitas pelayanan publik yang disuguhkan, maka semakin tinggi rasa kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Begitu pentingnya profesionalisasi pelayanan publik ini bagi setiap lini organisasi pemerintahan di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan Nomor.63/KEP/M.PAN/7/2003 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik yang perlu dipedomani oleh setiap birokrasi publik dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasar prinsip-prinsip pelayanan yaitu kesederhaan, kejelasan dan kepastian, keterbukaan, keamanan, efisiensi, ekonomi, keadilan dan pemerataan dan ketepatan waktu.

Pelayanan pemerintah saat ini dinilai masih kurang kualitasnya dari yang diharapkan masyarakat. Meskipun sudah berjalan dengan semestinya penyelenggaraan pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah itu masih dihadapkan pada sistem pemerintahan yang belum efektif dan efisien serta kualitas sumber daya manusia aparatur yang belum memadai. Hal ini terlihat dari masih banyaknya keluhan dan pengaduan dari masyarakat baik secara langsung maupun

melalui media massa. Pelayanan publik perlu dilihat sebagai usaha pemenuhan kebutuhan dan hak-hak dasar masyarakat. Untuk menghindari hal tersebut, maka diperlukan studi yang mengkaji tentang “Pengembangan Model Pelayanan Publik Yang Berkualitas Berbasis Web Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo”.

Penelitian ini merupakan bagian dari Rencana Induk Penelitian (RIP) Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur khususnya bidang “Pemberdayaan Sosial dan Ekonomi Masyarakat”. Salah satu Tema riset unggulan Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur adalah “Pemberdayaan Sosial dan Ekonomi Masyarakat”. Secara spesifik riset unggulan perguruan tinggi terkait dengan isu kebijakan sektor publik adalah “Strategi Pengembangan Model Pelayanan Publik Yang Berkualitas Pada Kantor Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo”.

Penelitian yang akan dilakukan ini penting dan relevan dengan salah satu pilar dalam Program Unggulan Perguruan Tinggi UPN “Veteran” Jatim yaitu Pemberdayaan Sosial dan Ekonomi Masyarakat yang terkait dengan isu kebijakan publik dalam menyusun model pelayanan publik yang berkualitas pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Tersusunnya model pelayanan publik ini sangat penting artinya sebagai bahan analisis terhadap ketidakpuasan masyarakat atas berbagai persoalan pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Luaran penelitian tahun I ini menjadi sarana dalam mewujudkan suatu pelayanan publik yang berkualitas yang memberi rasa puas masyarakat atas penyelenggaraan pelayanan yang diperlukan untuk meningkatkan akuntabilitas Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

## **1. Urgensi Penelitian Tahun Pertama**

Pada tahun pertama penelitian ini diharapkan dapat membantu mengidentifikasi dari segi kualitas sumber daya manusia dalam konteks penyelenggara pelayanan dan peran pemerintah, Strategi pengembangan model pelayanan publik ini akan membantu kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dan peran pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik menjadi semakin meningkat melalui penyusunan format model kualitas pelayanan publik pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan hasil penelitian tahun pertama, diharapkan menghasilkan temuan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.
2. Mengidentifikasi peran pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.
3. Menyusun format model kualitas pelayanan publik pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

## **2. Urgensi Penelitian Tahun Kedua**

Pada tahun kedua akan dihasilkan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas yang sudah teruji akan dapat dijadikan sebagai alternatif alat bantu bagi Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru Pemerintah Kabupaten Sidoarjo untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas. Penelitian tahun kedua, diharapkan secara rinci akan menghasilkan temuan sebagai berikut :

1. Menghasilkan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I.
2. Mensosialisasikan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I melalui forum ilmiah nasional/internasional.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini mendukung riset unggulan UPN Veteran Jawa Timur khususnya dalam unggulan bidang salah satu pilar dalam Program Unggulan Perguruan Tinggi UPN “Veteran” Jatim yaitu Pemberdayaan Sosial dan Ekonomi Masyarakat. Setelah penelitian ini dilakukan, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam hal :

1. Penerapan model pelayanan publik yang berkualitas, khususnya pada Kecamatan Pemerintah Sidoarjo.
2. Menyediakan alternatif pendekatan pelayanan publik yang berkualitas untuk meningkatkan kepuasan masyarakat.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Pelayanan Publik**

Terminologi pelayanan publik dapat diartikan dengan melihat pengertian kata “Pelayanan yang dapat diartikan perbuatan yang diberikan untuk membantu, menyiapkan dan mengurus, baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak kepada pihak lain”. Selanjutnya kata “Pelayanan“ pada dasarnya merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan produk fisik” Sedangkan kata “Publik” adalah “masyarakat umum (orang banyak) dan semua orang yang datang” (American Marketing Association, seperti dikutip oleh Kotler dan Keller, 2009). Secara sederhana, kata Pelayanan Publik diartikan, sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah dan swasta, dalam rangka untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Selanjutnya beberapa definisi lain tentang pelayanan publik yang banyak digunakan adalah :

1. Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2003) pelayanan publik merupakan segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintahan baik di Pusat, Daerah maupun di lingkungan BUMN/BUMD dalam bentuk barang dan /atau jasa dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat.
2. Departemen Dalam Negeri (2004) menjelaskan bahwa pelayanan publik adalah

suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar tercipta kepuasan dan keberhasilan.

3. Pengembangan Kelembagaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (2003) disampaikan setiap pelayanan menghasilkan produk, baik berupa barang dan jasa.
4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.
5. A. Imanto, 2002, mengartikan pelayanan publik sebagai rangkaian peristiwa yang dilalui oleh pelanggan sewaktu menikmati atau menerima layanan yang diberikan, dimana siklus layanan dimulai pada saat konsumen mengadakan kontak pertama kali dengan *service delivery system* dan dilanjutkan dengan kontak-kontak berikutnya sampai dengan selesai jasa tersebut diberikan”.
6. Lovelock (1994:7) mengatakan bahwa pelayanan merupakan terjemahan dari terminologi *service* (bahasa Inggris), yang menurut pendapat Lovelock “service adalah produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami.” Artinya *service* merupakan produk yang tidak ada wujud atau bentuknya sehingga tidak ada bentuk yang dapat dimiliki, dan berlangsung sesaat atau tidak tahan lama, tetapi dialami dan dapat dirasakan oleh penerima layanan.
7. Davit Mc Kevitt; dalam bukunya *Managing Core Public Services* (1998), mendeskripsikan secara spesifik tentang inti pelayanan publik yang menjadi tugas pemerintah dan pemerintah daerah, yaitu bahwa “*Core Public Services maybe*

*defined as those services which are important for the protection and promotion of citizen well-being, but are in areas where the market is incapable of reaching or even approaching a socially optimal state; health, education, welfare and security provide the most obvious best known example”.*

Dari beberapa pengertian pelayanan publik yang sudah dikemukakan sebagaimana tersebut diatas, maka pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai pemberian layanan atau melayani keperluan orang atau masyarakat dan/atau organisasi lain yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu, sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditentukan dan ditujukan untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat.

Dengan demikian, terdapat 3 unsur penting dalam pelayanan publik, yaitu :

1. Organisasi penyelenggara pelayanan publik.
2. Penerima layanan (pelanggan) yaitu orang, masyarakat atau organisasi yang berkepentingan.
3. Kepuasan yang diberikan dan atau diterima oleh penerima layanan (pelanggan).

## **B. Prinsip Pelayanan Publik**

Penyelenggaraan pelayanan publik harus dilakukan dengan prinsip-prinsip pelayanan publik sebagai berikut : a) sederhana, standar pelayanan yang mudah dimengerti, mudah diikuti, mudah dilaksanakan, mudah diukur, dengan prosedur yang jelas dan biaya terjangkau bagi masyarakat maupun penyelenggara. b) Partisipatif, penyusunan standar pelayanan dengan melibatkan masyarakat dan pihak terkait untuk membahas bersama dan mendapatkan keselarasan atas dasar komitmen atau hasil kesepakatan. c) akuntabel dimana hal-hal yang diatur dalam Standar Pelayanan harus dapat dilaksanakan dan dipertanggungjawabkan kepada pihak yang

berkepentingan, d) berkelanjutan, standar pelayanan harus kontinyu dilakukan perbaikan sebagai upaya peningkatan kualitas dan inovasi pelayanan, e) transparansi, standar pelayanan harus dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat. f) keadilan, standar pelayanan harus menjamin pelayanan yang diberikan dapat menjangkau semua masyarakat dalam berbagai status sosialnya yang berbeda baik dari status ekonomi, jarak lokasi geografis, dan perbedaan kapabilitas fisik dan mental.

### **C. Manajemen Pelayanan Publik**

Organisasi pemerintah baik pada tingkat pemerintahan pusat, pemerintahan daerah propinsi, kabupaten/kota sampai pada pemerintahan desa, dibentuk dalam rangka untuk melaksanakan tugas-tugas negara. Menurut Ndraha (2003) “pemerintah memiliki dua fungsi yaitu fungsi primer dan sekunder”. Sedangkan Rasyid (2000) menyampaikan bahwa fungsi-fungsi pemerintahan adalah fungsi pengaturan (regulasi), pelayanan (dengan dasar keadilan), pemberdayaan (untuk mendorong kemandirian) dan pembangunan (untuk menciptakan kemakmuran dalam masyarakat). Para ahli meyakini bahwa dalam penyelenggaraan pemerintahan yang baik seyogyanya akan merujuk pada konsep manajemen publik baru yang memerlukan beberapa perbaikan manajemen yang mengarah pada:

- 1) Pentingnya efisiensi (*efficiency drive*)
- 2) Menyederhanakan lingkup sektor publik (*down-sizing*) dan
- 3) Menekankan pada pencapaian hasil yang prima (*achieving excellent results*).

Seiring perkembangan zaman, manajemen pemerintah di berbagai dunia mengalami perubahan dan mengabsorpsi nilai-nilai baru. Secara praktek, gerakan manajerialis memperoleh pengaruh besar dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara maju, seperti Selandia Baru, Australia, Inggris dan Amerika Serikat.

Reformasi administrasi publik di Inggris, dijalankan sejak masa PM Margaret Thatcher, terutama dengan penerapan piagam masyarakat (*citizen charter*) dalam pelayanan publik yang kemudian dijabarkan ke dalam charter-charter lainnya seperti *parents charter*, *patients charter*, dsb. Berkat karya terkenal David Osborne dan Ted Gaebler, maka Gerakan ini memperoleh popularitas besar, “*Reinventing Government* (1992)”, dan menyebar ke seluruh dunia sehingga menjadi inspirasi utama dibanyak negara dalam mereformasi administrasi publik baik dengan melakukan mewirauahakan birokrasi gaya Amerika Serikat atau privatisasi gaya Inggris.

Berdasarkan pertimbangan aspek-aspek kelembagaan, manajemen dan sumber daya aparatur serta karakteristik sebagaimana sudah dibahas seperti tersebut diatas maka dapat dibuat sintesa prinsip-prinsip pengelolaan pelayanan publik sebagai berikut:

1. Restrukturisasi (penataan) organisasi, yang meliputi: desentralisasi dan rasionalisasi.
2. Reformasi penganggaran keuangan, meliputi : reformasi manajemen keuangan, dan reformasi audit kinerja keuangan.
3. Manajemen yang berorientasi pada pelanggan meliputi: perencanaan strategis, fleksibilitas management, dan pengukuran kinerja.
4. Sumber Daya Manusia Aparatur, meliputi: leadership dan profesionalisme.
5. Demokratisasi dan partisipasi masyarakat dalam analisis kebutuhan dan evaluasi.

Paradigma pelayanan publik berkembang dengan fokus pengelolaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer-driven government*), sejalan dengan perkembangan manajemen penyelenggaraan negara dan dalam upaya mewujudkan pelayanan prima dan berkualitas. Manajemen pelayanan sektor publik adalah

keseluruhan kegiatan pengelolaan pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah yang secara operasional dilaksanakan oleh instansi-instansi pemerintah atau badan hukum lain milik pemerintah sesuai dengan kewenangan yang dimilikinya, baik pelayanan yang sifatnya langsung diberikan kepada masyarakat maupun tidak langsung melalui kebijakan-kebijakan tertentu.

Produk pelayanan publik dapat digunakan secara kolektif oleh individual siapa saja yang ingin menggunakan dan tidak mungkin seorang individu mencegah individu lain menggunakannya. Penyediaan produk pelayanan publik yang sifatnya murni, seperti diplomasi dan pertahanan Negara dan pelayanan peradilan, dilakukan oleh pemerintah. Manajemen Pelayanan Publik dapat diartikan sebagai segala kegiatan dalam rangka peningkatan kinerja dalam pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik.

Manajemen Pelayanan Publik merupakan inti dari suatu administrasi, karena manajemen merupakan alat pelaksana utama administrasi. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli diantaranya di kemukakan oleh Gibson dan Donnelly dan Ivancevich (2008) mendefinisikan manajemen sebagai “Suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak dicapai apabila satu individu bertindak sendiri”. Selanjutnya Ratminto (2005) mendefinisikan manajemen pelayanan sebagai “Suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan yang tegas dan ramah

terhadap konsumen, terciptanya interaksi khusus dan kontrol kualitas dengan pelanggan”.

Manajemen publik seringkali diidentikan dengan manajemen instansi pemerintah. Manajemen di satu sisi sebagai suatu studi interdisipliner dari aspek-aspek umum organisasi dan merupakan gabungan antara fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating dan controlling*) sedangkan di sisi lain adalah SDM, keuangan, fisik, informasi dan politik. Manajemen pelayanan publik juga dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengimplementasian, mengarahkan dan mengkoordinasikan penyelesaian aktivitas-aktivitas pelayanan publik demi tercapainya tujuan-tujuan yang telah di tentukan sebelumnya. Manajemen pelayanan publik yang baik akan memberikan pelayanan yang berkualitas, sebaliknya buruknya kualitas pelayanan publik akan berpengaruh pada tingkat kepercayaan (*untrust*) masyarakat terhadap pemerintah.

Berdasarkan deskripsi diatas dapat di pahami bahwa pelayanan adalah suatu proses. Dengan demikian objek utama manajemen pelayanan publik adalah pelayanan itu sendiri, jadi manajemen pelayanan publik adalah manajemen proses, yaitu manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan dengan tertib, lancar, tepat sasaran, serta memuaskan bagi pihak yang dilayani. Pelayanan publik akan dapat membentuk citra ( *image* ) tentang kinerja birokrasi karena kebijakan negara yang menyangkut pelayanan publik tidak lepas dari birokrasi. Sehubungan dengan hal itu, kinerja birokrasi secara langsung berkaitan dengan masalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah.

Pada era desentralisasi dan otonomi daerah, semakin kuatnya demokratisasi saat ini, maka tuntutan akan tanggung-jawab pelayanan publik dan peningkatan kinerja manajemen pelayanan publik tersebut juga semakin kuat dan terbuka. Manajemen pelayanan publik adalah tanggungjawab pemerintah, baik pusat maupun daerah. Pada saat ini kinerja manajemen pelayanan publik ini sudah menjadi parameter kinerja pemerintah daerah, terutama kepala daerahnya (gubernur, Bupati dan walikota). Seiring perkembangan teknologi dan dalam berbagai kesempatan ketidak-puasan masyarakat atas kinerja manajemen pelayanan publik ini kian banyak diungkapkan oleh masyarakat secara terbuka. Masyarakat menuntut adanya penyelenggaraan manajemen pelayanan yang lebih responsif atas kebutuhan masyarakat dan penyelenggaraan manajemen pelayanan publik yang transparan, partisipatif dan akuntabel. Pengembangan kapasitas (*capacity building*) manajemen pelayanan publik menyangkut aspek-aspek :

1. Pengembangan prosedur pelayanan yang mudah, cepat dan transparan
2. Peningkatan kualitas dan kapabilitas personil penyelenggara pelayanan
3. Peningkatan efektivitas pengorganisasian pelayanan
4. Pengembangan kebijakan yang mendukung Skema Tindakan Peningkatan Pelayanan.

#### **D. Kualitas Pelayanan Publik dan Dimensinya**

##### **1. Kualitas Pelayanan Publik**

Menurut Goetch dan Davis dikutip Ariani (2003: 8) kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, pelayanan, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pihak yang menginginkannya.

Dengan demikian, yang dikatakan kualitas di sini adalah kondisi dinamis yang bisa menghasilkan: a) produk yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; b) jasa yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan; c) suatu proses yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dan d) lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan. Menurut Gasperz (2004: 181) kualitas pelayanan sering diartikan sebagai segala sesuatu yang memuaskan pelanggan terhadap persyaratan atau kebutuhan. Sedang Barata (2003: 6) mengatakan bahwa kualitas pelayanan dapat dipandang dari dua perspektif yaitu internal dan eksternal. Kualitas pelayanan berarti merupakan hal yang memegang peranan penting dalam membentuk persepsi pelanggan sehingga organisasi baik publik maupun swasta berlomba-lomba untuk dapat menarik pelanggan dengan layanan yang dihasilkan karena pelayanan seringkali membentuk image masyarakat terhadap organisasi pelayanan publik.

Fokus utama yang dapat mengukur sejauhmana kualitas suatu barang dan/atau jasa diberikan menjadi orientasi dalam pemenuhan pelanggan. Dalam pengertian ini kualitas harus dipahami dalam konteks hanya bukan sekedar memenuhi kecenderungan-kecenderungan pilihan dari pelanggan, karena secara umum akan sulit memenuhi kecenderungan-kecenderungan pilihan setiap orang (yang menjadi pelanggan). Aguayo, (2015) menyampaikan bahwa banyak faktor lain yang harus dipertimbangkan seperti cara penyampaian barang, kesertaan sikap dalam penyampaian, dan lain-lain. Selanjutnya Davis (2004) mendefinisikan pelanggan suatu organisasi sebagai pihak eksternal maupun internal yang menerima barang atau jasa yang sesuai dengan kebutuhannya, memahami atau menghayati dan menilai barang atau jasa itu, menggunakan barang atau jasa itu secara langsung atau tidak langsung, serta memberi imbalan kepada pihak penyedia barang atau jasa. Sallis

(1993) menyatakan terdapat tiga level pelanggan yang dapat dibedakan berdasarkan keterkaitannya dalam penggunaan jasa pelayanan di sebuah organisasi pelayanan.

Tiga level pelanggan tersebut adalah:

- 1) Pelanggan primer, yaitu : pelanggan individu, kelompok dan organisasi yang secara langsung menerima pelayanan.
- 2) Pelanggan sekunder yaitu : pelanggan yang memiliki keterkaitan langsung dalam upaya membantu dana baik sarana dan/atau prasarana dalam organisasi pelayanan.
- 3) Pelanggan tersier yaitu : pelanggan yang secara tidak langsung terkait dengan output dari organisasi pelayanan tersebut, dan perannya cukup krusial.

Terdapat kesulitan dan kerumitan tersendiri dalam banyak hal untuk mengukur kualitas pelayanan sebagai sebuah jasa pengantaran produk dan/ atau jasa pelayanan yang berdiri sendiri dibandingkan dengan suatu produksi produk tertentu, kondisi ini disebabkan oleh beberapa yaitu :

- 1) Pelayanan bersifat *intangible* (tidak berwujud), lebih didasarkan pada ukuran performansi dan pengalaman.
- 2) Pelayanan dengan melibatkan banyak orang atau pihak tertentu bersifat sangat heterogen, berdampak pada kemungkinan perbedaan tingkat pelayanan antar orang/pihak.
- 3) Pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan produksi dan konsumsi, sehingga proses ini mencakup serangkaian bagian yang panjang sampai sebuah produk diterima oleh pelanggan.

Dari ketiga hal tersebut diatas dapat dipahami bahwa kualitas pelayanan relatif sulit untuk dievaluasi oleh pelanggan karena pelanggan tidak hanya mengevaluasi produk dari sebuah pelayanan namun juga proses pelayanan itu sendiri, dan kriteria evaluasi

kualitas pelayanan kemudian banyak ditentukan oleh para pelanggan itu sendiri.

Menurut Rangkuti. (2003) pemahaman akan kualitas suatu barang terkait dengan kondisi sebagai berikut :

- Pada umumnya obyektif
- Berukuran metrik
- Mengutamakan perhitungan dan penyampaian
- Terbuat dari materi
- Dapat dihitung dengan angka

Sedangkan pemahaman akan kualitas suatu jasa terkait dengan :

- Subyektifitas
- Tidak selalu konkrit
- Umumnya berukuran afektif
- Mengutamakan perhatian
- Terutama terdiri dari non materi
- Umumnya tidak dapat dihitung dengan angka tetapi dengan perasaan.

Menurut Davis (2004) kualitas jasa yang lebih menekankan pelayanan memiliki sifat-sifat pokok yang dapat diakronimkan sebagai RATER (Reliability, Assurance, Tangibility, Empathy, dan Responsiveness).

Sifat-Sifat pokok Kualitas Jasa adalah sebagai berikut :

- Reliability Assurance Tangibility Empathy Responsiveness
- Jujur
- Aman
- Tepat Waktu
- Tersedia

- Konsisten
- Kompeten
- Percaya diri
- Meyakinkan
- Obyektif
- Adanya alat Pendukung
- Bersih
- Sehat
- Teratur dan rapi
- Berpakaian rapi dan harmonis
- Penuh perhatian terhadap pelanggan
- Melayani dengan ramah dan menarik
- Memahami keinginan pelanggan
- Berkomunikasi dengan baik dan benar
- Bersikap penuh simpatik
- Tanggap terhadap kebutuhan pelanggan
- Cepat memberi respon terhadap permintaan pelanggan
- Cepat memperhatikan dan mengatasi keluhan pelanggan

Pada prakteknya, upaya peningkatan kualitas pelayanan, digunakan beberapa prinsip dalam penyediaan pelayanan pada sektor publik meliputi :

- 1) Penetapan standar pelayanan
- 2) Terbuka untuk segala kritik dan saran maupun keluhan dan menyediakan seluruh informasi yang diperlukan dalam pelayanan.
- 3) Memperlakukan seluruh pelanggan secara adil. Pengertian adil adalah

proporsional sesuai dengan tarif yang dibayarkannya. Artinya dalam pemberian barang layanan tertentu, dimana masyarakat pelanggan secara transparan diberikan pilihan.

- 4) Mempermudah akses kepada seluruh masyarakat pelanggan
- 5) membenarkan dan meluruskan sesuatu hal dalam proses pelayanan ketika hal tersebut menyimpang,
- 6) Menggunakan semua sumber-sumber yang digunakan untuk melayani masyarakat pelanggan secara efisien dan efektif, dan
- 7) Selalu mencari pembaruan dan mengupayakan peningkatan kualitas pelayanan.

Dalam penyelenggara pelayanan publik harus secara kontinyu melakukan pembaruan dan penyempurnaan baik secara responsif sesuai dengan masukan dari masyarakat pelanggan dan penilaian kinerja pelayanan maupun secara proaktif atas kehendak manajemen. Untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut maka dalam penyelenggaraan pelayanan dilaksanakan upaya-upaya mendekatkan pelayanan terhadap khalayak sasaran pelayanan melalui desentralisasi kewenangan. Esensi desentralisasi kewenangan adalah agar daerah lebih berdaya dalam mengatur rumah tangga sendiri secara baik, transparan, akuntabel, efisien dan efektif dengan memanfaatkan sumber daya daerah secara optimal. Otonomi daerah mencerminkan hak, kewajiban dan tanggung jawab ataupun kewenangan daerah untuk mengurus rumah tangga (pemerintahan dan pembangunan) daerah dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan otonomi. (Mustopadidjaja, 2002). Desentralisasi dan otonomi daerah adalah sebuah bentuk peralihan tugas fungsi dan tanggung jawab, wewenang dan sumber-sumber daya baik dana, personi dan asset dari pemerintah pusat kepada pemerintahan daerah. Untuk mempromosikan desentralisasi tugas-tugas umum

pemerintahan misalnya pelayanan publik dan pembangunan dimulai dengan dikeluarkannya dua undang-undang tentang pemerintahan dan otonomi daerah, yaitu Undang-undang No 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah dan Undang-undang No 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah. Kedua undang-undang tersebut kemudian direvisi dan diperbaharui dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Tujuan peningkatan desentralisasi pemerintahan adalah untuk mempercepat pelaksanaan urusan pemerintahan umum dalam hal ini adalah tentang pelayanan publik dan pembangunan dan juga untuk mendekatkan masyarakat sebagai pelanggan dengan pemerintah sebagai pelayan masyarakat. Peningkatan kualitas dengan cepat, tepat, murah transparan dan tidak diskriminatif dan kuantitas pelayanan kepada masyarakat, diharapkan dapat menjamin keberlangsungan pelaksanaan pemerintahan daerah itu sendiri. Manfaat desentralisasi adalah pengalokasian yang lebih baik dari sumber daya pemerintah yang terbatas melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi biaya pelayanan publik, meningkatkan proses demokratis, memperbesar partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah.

Kriteria penyelenggaraan pelayanan publik yang baik, sesuai Kepmenpan No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah, menurut Risfan Munir (2017), antara lain meliputi: a) Kesederhanaan b) Kejelasan c) Kepastian dan ketepatan waktu d) Akurasi e) Tidak diskriminatif f) Bertanggung-jawab g) Kelengkapan

sarana dan prasarana h) Kemudahan akses i) Kejujuran j) Kecermatan k) Kedisiplinan, kesopanan, keramahan l) Keamanan, kenyamanan.

Karakteristik penyediaan pelayanan oleh pemerintah mencakup hal-hal antara lain :

- 1) Memiliki dasar hukum yang jelas dalam penyelenggaraannya,
- 2) Memiliki kelompok kepentingan yang luas termasuk kelompok sasaran yang ingin dilayani (*wide stakeholders*),
- 3) Memiliki tujuan sosial,
- 4) Dituntut untuk akuntabel kepada publik,
- 5) Memiliki konfigurasi indikator kinerja yang perlu kelugasan (*complex and debated performance indicators*), serta
- 6) Seringkali menjadi sasaran isu politik.

Sedangkan penyediaan pelayanan oleh sektor swasta memiliki karakteristik :

- 1) Didasarkan kepada kebijakan Dewan Direksi (*board of directors*),
- 2) Terfokus pada pemegang saham (*shareholder*) dan manajemen,
- 3) Memiliki tujuan mencari keuntungan,
- 4) Harus akuntabel pada hal-hal tertentu,
- 5) Kinerjanya ditentukan atas dasar kinerja manajemen, termasuk didalamnya kinerja finansial, serta
- 6) Tidak terlalu terkait dengan isu politik.

Menurut pendapat Berry dan Parasuraman (2004:5) mengidentifikasi lima kelompok karakteristik yang digunakan oleh para pelanggan dalam mengevaluasi kualitas jasa, yaitu :

- 1) Bukti Langsung (*Tangibles*),

- 2) Keandalan (*Reliability*);
- 3) Daya Tanggap (*Responsiveness*);
- 4) Jaminan (*Assurance*);
- 5) Empati.

## **2. Dimensi Kualitas Pelayanan Publik**

Menurut Ibrahim (2008, 22) kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut.

Sedangkan Tjiptono (1995: 24) mengemukakan bahwa dimensi kualitas pelayanan publik adalah:

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

Sedangkan Ciri-ciri atau atribut-atribut yang ikut menentukan kualitas pelayanan publik menurut Tjiptono (1995, 25) antara lain adalah:

- 1) Ketepatan waktu pelayanan, yang antara lain meliputi waktu tunggu dan waktu proses;
- 2) Akurasi pelayanan agar bebas dari kesalahan;
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;

- 4) Kemudahan mendapatkan pelayanan, misalnya banyaknya petugas yang melayani dan banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer;
- 5) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang tempat pelayanan, tempat parkir, ketersediaan informasi dan lain-lain;
- 6) Atribut pendukung pelayanan lainnya seperti ruang tunggu ber-AC, kebersihan dan lain-lain.

Perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk, berkualitas atau tidak, hal itu untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat,. Umumnya yang sering muncul di mata publik adalah pelayanan yang diberikan para petugas pelayanan. Petugas pelayanan merupakan ujung tombak terdepan yang berhadapan langsung dengan publik. Itu sebabnya, sebagai petugas terdepan harus memiliki profesionalisme. Menurut Lovelock dan Wright (2005, 15) ada 4 (empat) fungsi yang harus dipahami penyedia layanan jasa, yaitu:

- 1) Memahami persepsi masyarakat yang senantiasa berubah tentang nilai dan kualitas jasa atau produk yang diberikan;
- 2) Memahami kemampuan sumber daya dalam menyediakan pelayanan publik;
- 3) Memahami arah pengembangan lembaga pelayanan agar nilai dan kualitas yang diinginkan masyarakat pelanggan terwujud, dan
- 4) Memahami fungsi lembaga pelayanan agar nilai dan kualitas jasa/produk tercapai dan kebutuhan setiap *stakeholders* terpenuhi.

Survei pelanggan dapat dilakukan untuk mengetahui kepuasan pelanggan, yang didasarkan pada dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang berkaitan erat dengan kebutuhan pelanggan. Dalam mengukur kualitas pelayanan publik yang

diberikan penyelenggara pelayanan, sesungguhnya banyak dimensi-dimensi yang dirancang para ahli yang dapat diadopsi, atau sebagai alat pemandu bagi aparatur. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan jasa menurut para ahli tidak hanya satu, ada berbagai macam, namun perlu diketahui bahwa dimensi-dimensi kualitas pelayanan publik yang akan dieksplorasi yang bisa memberikan teori umum atau berlaku secara umum, setiap dimensi memberikan keunggulan komparatif sebagai penjelasan dalam konteks yang berbeda-beda. Hal ini dipertegas oleh Winardi (2005, 145) "Apabila kita ingin melaksanakan eksplorasi hingga melampaui model sederhana yang dikemukakan maka akan kita menghadapi kenyataan bahwa tidak ada teori yang diterima secara universal dan yang mencakup segala hal. Yang ada adalah banyak teori yang mendekati persoalan pokok dari sudut macam-macam perspektif."

Menurut Van Looy dikutip (1998, 50), suatu model dimensi kualitas jasa yang ideal baru memenuhi beberapa syarat, apabila:

- 1) Dimensi harus bersifat satuan yang komprehensif, artinya dapat menjelaskan karakteristik secara menyeluruh mengenai persepsi terhadap kualitas karena adanya perbedaan dari masing-masing dimensi yang diusulkan;
- 2) Model juga harus bersifat universal, artinya masing-masing dimensi harus bersifat umum dan valid untuk berbagai spektrum bidang jasa;
- 3) Masing-masing dimensi dalam model yang diajukan haruslah bersifat bebas; dan
- 4) Sebaiknya jumlah dimensi dibatasi (limited).

Dengan demikian, untuk dapat menilai sejauhmana kualitas pelayanan yang diberikan kepada publik, memang tidak bisa dihindari, bahkan menjadi tolok ukur kualitas pelayanan publik tersebut dapat ditelaah dari kriteria dimensi-dimensi kualitas pelayanan public itu sendiri.

Menurut Zeitham dkk. (1990; 58-60), Kualitas pelayanan dapat diukur dari lima dimensi, yaitu:

1) *Tangibel* (Berwujud), dengan indikator:

- Penampilan Petugas/aparatur dalam melayani pelanggan,
- Kenyamanan tempat melakukan pelayanan,
- Kemudahan dalam proses pelayanan,
- Kedisiplinan petugas/aparatur dalam melakukan pelayanan,
- Kemudahan akses pelanggan dalam permohonan pelayanan, dan
- Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

2) *Reliability* (Kehandalan), dengan indikator:

- Kecermatan petugas dalam melayani pelanggan,
- Memiliki standar pelayanan yang jelas,
- Kemampuan petugas/aparatur dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan,
- Keahlian petugas dalam menggunakan alat bantu dalam proses pelayanan.

3) *Responsiviness* (Ketanggapan), dengan indikator:

- Merespon setiap pelanggan/pemohon yang ingin mendapatkan pelayanan,
- Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cepat,
- Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan tepat,
- Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan cermat,
- Petugas/aparatur melakukan pelayanan dengan waktu yang tepat, dan
- Semua keluhan pelanggan direspon oleh petugas.

4) *Assurance* (Jaminan), dengan indikator:

- Petugas memberikan jaminan tepat waktu dalam pelayanan,

- Petugas memberikan jaminan biaya dalam pelayanan,
- Petugas memberikan jaminan legalitas dalam pelayanan, dan
- Petugas memberikan jaminan kepastian biaya dalam pelayanan.

5) Empathy (Empati).

- Mendahulukan kepentingan pemohon/pelanggan,
- Petugas melayani dengan sikap ramah,
- Petugas melayani dengan sikap sopan santun,
- Petugas melayani dengan tidak diskriminatif (membeda-bedakan), dan
- Petugas melayani dan menghargai setiap pelanggan.

Menurut Zeithami dkk. (1990:65) Lima dimensi pelayanan publik tersebut di atas, dapat dikembangkan menjadi sepuluh dimensi sebagai berikut :

- 1) *Tangible*, terdiri dari fasilitas fisik, peralatan, personil dan komunikasi;
- 2) *Reliable*, terdiri atas kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat;
- 3) *Responsiveness* adalah kemauan untuk membantu konsumen bertanggungjawab terhadap mutu layanan yang diberikan;
- 4) *Competence*, merupakan tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan layanan;
- 5) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi;
- 6) *Credibility*, merupakan sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat;
- 7) *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus dijamin bebas dari berbagai bahaya dan resiko;

- 8) *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan;
- 9) *Communication*, kemauan pemberi layanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat; dan
- 10) *Understanding the customer*, adalah melakukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Produk organisasi publik merupakan pelayanan publik. Oleh karenanya produk pelayanan yang berkualitas menjadi tuntutan pemberi pelayanan. Gibson, Ivancevich & Donnelly (2004) memasukan dimensi waktu dengan menggunakan ukuran baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang dalam melihat organisasi publik. Dalam hal ini kinerja pelayanan publik terdiri dari:

- 1) Produksi, merupakan ukuran yang menunjukkan kemampuan organisasi untuk menghasilkan keluaran yang dibutuhkan oleh lingkungannya;
- 2) Mutu, adalah kemampuan organisasi untuk memenuhi harapan pelanggan dan clients;
- 3) Efisiensi, adalah perbandingan terbaik antara keluaran (output) dan masukan (input);
- 4) Fleksibilitas, adalah ukuran yang menunjukkan daya tanggap organisasi terhadap tuntutan perubahan internal dan eksternal. Fleksibilitas berhubungan dengan kemampuan organisasi untuk mengalihkan sumberdaya dari aktivitas yang satu ke aktivitas yang lain guna menghasilkan produk dan pelayanan baru yang berbeda dalam rangka menanggapi permintaan pelanggan;
- 5) Kepuasan menunjuk pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan peran mereka di dalam organisasi;

- 6) Persaingan menggambarkan posisi organisasi di dalam berkompetisi dengan organisasi lain yang sejenis;
- 7) Pengembangan, adalah ukuran yang mencerminkan kemampuan dan tanggungjawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang melalui investasi sumberdaya; dan
- 8) Kelangsungan hidup adalah kemampuan organisasi untuk tetap eksis dalam menghadapi segala perubahan (Depdagri 2006, 29-30).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan publik yang baik maka tidak cukup hanya menggunakan indikator tunggal, tetapi harus menggunakan multi-indicator atau indikator ganda dalam pelaksanaannya. Karena itu dimensi-dimensi pelayanan yang disajikan di atas, sangat berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparat, pada bidang pelayanan pemerintahan dan pembangunan; ekonomi; pendidikan; kesehatan; sosial; kesejahteraan rakyat; dan bidang pertanahan dan sebagainya.

Selanjutnya, Kumorotomo (1999) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik terdiri atas empat dimensi, yaitu :

1) Efisiensi, terdiri dari indikator:

- Keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba,
- Memanfaatkan faktor-faktor produksi serta
- Pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis.

2) Efektivitas, terdiri dari indikator:

- Tujuan organisasi
- Rasionalitas teknis,
- Nilai, serta

- Fungsi sebagai agen pembangunan.

3) Keadilan, terdiri dari indikator

- Distribusi

- Cakupan layanan

4) Daya tanggap.

- Daya tanggap terhadap kebutuhan masyarakat

- Tanggap terhadap keluhan atau pengaduan masyarakat

Sedangkan menurut De Vreye dikutip Sugiyanti (1999, 28-29), untuk meningkatkan kualitas pelayanan, ada tujuh dimensi dan indikator yang harus diperhatikan yaitu :

1) *Self-esteem* (harga diri), dengan indikator: pengembangan prinsip pelayanan; menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya (*the right and the right place*); menetapkan tugas pelayanan yang futuris; dan berpedoman pada kesuksesan.

2) *Exeed expectation* (memenuhi harapan), dengan indikator sebagai berikut : penyesuaian standar pelayanan; pemahaman terhadap keinginan pelanggan; dan pelayanan sesuai harapan petugas.

3) *Recovery* (pembenahan), dengan indikator: menganggap keluhan merupakan peluang, bukan masalah; mengatasi keluhan pelanggan; mengumpulkan informasi tentang keinginan pelanggan; uji coba standar pelayanan; dan mendengar keluhan pelanggan.

4) *Vision* (pandangan ke depan), dengan indikator: perencanaan ideal di masa depan; memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin; dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

- 5) *Improve* (peningkatkan), dengan indikator: perbaikan secara terus menerus; menyesuaikan dengan perubahan; mengikutsertakan bawahan dalam penyusunan rencana; investasi yang bersifat non material (training); penciptaan lingkungan yang kondusif; dan penciptaan standar yang respinsif.
- 6) *Care* (perhatian), dengan indikator: menyusun sistem pelayanan yang memuaskan pelanggan; menjaga kualitas; menerapkan standar pelayanan yang tepat; dan uji coba standar pelayanan.
- 7) *Empower* (pemberdayaan), dengan indikator: memberdayakan karyawan/bawahan; belajar dari pengalaman; dan memberikan rangsangan, pengakuan dan penghargaan.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gespersz (2004: 22), Gespersz menyebutkan adanya beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam peningkatan kualitas pelayanan, yaitu:

- 1) Ketepatan waktu pelayanan;
- 2) Akurasi pelayanan, yang berkaitan dengan reliabilitas;
- 3) Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan;
- 4) Tanggungjawab yang berkaitan dengan penerimaan pesanan, maupun penanganan keluhan;
- 5) Kelengkapan, menyangkut ketersediaan sarana pendukung;
- 6) Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan;
- 7) Variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi;
- 8) Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas/penanganan permintaan khusus;
- 9) Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruang, kemudahan, dan informasi; dan

10) Atribut : pendukung pelayanan lainnya seperti kebersihan lingkungan, AC, fasilitas ruang tunggu, fasilitas musik atau TV, dan sebagainya.

Menurut Brown dikutip Moenir (2001: 33) bahwa di mata masyarakat, kualitas pelayanan meliputi ukuran-ukuran sebagai berikut :

- 1) Reability, yaitu kemampuan untuk memproduksi jasa sesuai yang diinginkan secara tepat; Assurance, yaitu pengetahuan dan kemampuannya untuk meyakinkan;
- 2) Empathy, yaitu tingkat perhatian dan atensi individual yang diberikan kepada pelanggan;
- 3) Responsiviness, yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan memberikan pelayanan yang tepat; dan
- 4) Tangibel, yaitu penyediaan fasilitas fisik dan kelengkapan serta penampilan pribadi.

Selanjutnya, Lovelock (2005:123) mengemukakan lima prinsip yang harus diperhatikan bagi penyelenggara pelayanan publik, yaitu meliputi:

- 1) Tangible (berwujud) seperti kemampuan fisik, peralatan, personil dan komunitas material;
- 2) *Realiabile* (kehandalan), kemampuan membentuk pelayanan yang dijanjikan dapat tepat dan memiliki keajegan;
- 3) *Responsiveness*. Rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan;
- 4) *Assurance* (jaminan), pengetahuan, perilaku dan kemampuan pegawai; dan
- 5) *Empaty*, perhatian perorangan pada pelanggan.

Dimensi-dimensi pelayanan publik yang dikemukakan oleh Lovelock di atas, tidak berbeda dengan yang dikemukakan oleh Zaithami dkk. Pendapat lain

disampaikan oleh Salim & Woodward (1992). Menurutnya bahwa dimensi kualitas pelayanan publik terdiri dari:

- 1) *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumberdaya yang sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
- 2) *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam suatu penyelenggaraan pelayanan publik.
- 3) *Efectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi, dan
- 4) *Equity* atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Sementara menurut pendapat Lenvinne (1990), dimensi kualitas pelayanan terdiri dari :

- 1) *Responsiveness* ini untuk mengukur daya tanggap providers terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan customers;
- 2) *Responsibility* adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan;
- 3) *Accountability* merupakan suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stakeholders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Pendapat lain yang senada mengenai dimensi atau ukuran kualitas pelayanan dikemukakan oleh Tjiptono (1997: 14) sebagai berikut :

- 1) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi;
- 2) Keandalan (*reliability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan;
- 3) Daya tanggap (*responsiveness*), merupakan keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap;
- 4) Jaminan (*assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan dapat dipercaya yang dimiliki para staf; bebas dari resiko, bahaya, atau keragu-raguan; dan
- 5) Empati, adalah kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi, dan memahami kebutuhan para pelanggan.

#### **E. Model Manajemen Kualitas Pelayanan Publik**

Konsep manajemen kualitas sebenarnya telah lama diperkenalkan di Amerika Serikat, yang berakar dari konsep yang dikenal dengan statistical process control (SPC), yang dikembangkan oleh Walter A. Steward di Bell Laboratories. Dalam penelitian ini akan dikemukakan 2 (dua) pandangan teoritik tentang model manajemen kualitas pelayanan sebagai dasar rujukan dalam merekonstruksi model kualitas pelayanan publik yang lebih memberi harapan bagi upaya strategis dalam mengembangkan model pelayanan publik yang berkualitas yang mampu memberi kepuasan kepada masyarakat atas pelayanan publik yang diterima. Sasaran kriteria kinerja yang berkualitas tinggi dirancang untuk membantu perusahaan atau organisasi menggunakan pendekatan yang terintegrasi dalam mengelola kinerjanya, yang bermuara pada :

1. Penyampaian nilai terbaik yang bisa dibuat kepada pelanggan dan stakeholder sehingga dapat berkontribusi pada ketahanan dan keberlanjutan perusahaan atau organisasi.
2. Perbaikan efektifitas dan kapabilitas perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.
3. Terjadinya pembelajaran organisasi maupun pembelajaran karyawan (Indonesian Quality Award Foundation, 2007).

Sedangkan Gaspersz (2004) menyatakan bahwa terdapat 6 (enam) alasan yang mendasar mengapa organisasi-organisasi lokal maupun kelas dunia memilih Baldrige Assessment sebagai kerangka kerja dari sistem manajemen mereka, Hal tersebut karena :

1. Baldrige Assessment mampu mengidentifikasi setiap kekuatan dan juga kesempatan untuk perbaikan maupun *opportunities for improvement* (OFI) dari berbagai area dalam organisasi yang berkaitan dengan tujuh kriteria MBNQA.
2. Baldrige Assessment memberikan kerangka kerja bagi peningkatan menuju keunggulan kinerja dengan memberikan kebebasan kepada manajemen dalam melaksanakan strategi bisnis mandiri dan program-program peningkatan keunggulan kinerja.
3. Baldrige Assessment sebagai kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses operasional dan hasil kinerja yang jelas dan terukur.
4. Baldrige Assessment fokus pada persyaratan-persyaratan untuk mencapai keunggulan kinerja, bukan sekedar aplikasi, prosedur, alat atau teknik.

5. Baldrige Assessment sangat mudah beradaptasi dalam lingkungan bisnis, dapat diterapkan pada organisasi besar dan kecil serta pada organisasi lokal yang hanya beroperasi di suatu negara maupun kelas dunia yang beroperasi di banyak negara.
6. Baldrige Assessment telah terbukti merupakan praktik manajemen global yang valid untuk meningkatkan keunggulan kinerja organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Selanjutnya alasan lain mengapa menggunakan Baldrige Assessment dalam melakukan pengukuran kinerja manajemen karena dapat meningkatkan kecepatan proses dan kualitas, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi kedalam strategi, dan membangun kesetiaan konsumen. Kriteria Baldrige memiliki fokus pada keunggulan kinerja untuk keseluruhan organisasi dalam kerangka manajerial yang menyeluruh, mengidentifikasi dan menelusuri semua hasil-hasil organisasi yaitu pelanggan, produk atau jasa, keuangan, sumber daya manusia dan efektivitas organisasi.

Pengukuran kualitas pelayanan menggunakan Kriteria Baldrige memberi keuntungan karena memungkinkan organisasi melakukan Penilaian Mandiri (*self assessment*). Pengukuran mandiri berdasarkan Kriteria Baldrige dapat dilakukan pada berbagai jenis organisasi baik bisnis, nirlaba, pendidikan maupun kesehatan. Kriteria Malcolm Baldrige juga dipakai dalam menyelesaikan masalah untuk mengetahui besarnya nilai kinerja perusahaan, posisi perusahaan di pasar, kelebihan dan kekurangan perusahaan serta mendapat kriteria kompetitif dan penetapan prioritas (Mardiasmo, 2004)

Sementara itu, Kriteria Malcolm Baldrige juga telah diterapkan sebagai salah satu alat manajemen kualitas pada penyusunan strategi berdasarkan kondisi perusahaan baik internal maupun eksternal (Wijayanti, 2002). Penerapan Kriteria Malcolm Baldrige tidak terbatas pada kebutuhan bisnis, tetapi juga masuk dalam bidang pendidikan (Susilowati, 2008).

#### **F. Tujuan Baldrige Assessment**

Secara umum bertujuan untuk mengukur kinerja. MBNQA merupakan program penghargaan berdasarkan pencapaian organisasi terhadap Malcolm Baldrige *Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE), yang sering disingkat dengan Kriteria Baldrige (Baldrige Criteria). MBCfPE merupakan panduan manajemen terbaik untuk membuat sebuah perusahaan menjadi unggul, berkualitas tinggi dan berkelas dunia.

Tujuan MBCfPE dalam meningkatkan daya saing bagi suatu perusahaan atau organisasi menurut Haris dikutip Saputra (2008) adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu meningkatkan praktik kinerja organisasi dan kemampuan mencapai hasil-hasil.
- 2) Memudahkan komunikasi dan sharing informasi tentang praktik-praktik terbaik di dalam organisasi. C
- 3) Sebagai alat manajemen untuk memahami dan mengelola kinerja serta sebagai pedoman perencanaan dan kesempatan untuk pembelajaran.

Berdasarkan sumber [www.nist.gov](http://www.nist.gov), terdapat beberapa keuntungan yang bisa diperoleh dalam aplikasi MBCfPE dikarenakan organisasi tersebut dapat mengetahui laporan balik mengenai hal-hal sebagaimana berikut di bawah ini:

- 1) Key Themes Summary merupakan sintesis pada yang paling penting, kekuatan dan peluang untuk memperbaiki pendekatan organisasi dan hasil analisa.
- 2) Comments merupakan tindakan, dirinci pada kekuatan dan peluang untuk perbaikan tiap kriteria, spesifikasi organisasi, dan membantu memprioritaskan usaha perbaikan.
- 3) Individual Scoring Range. Untuk setiap kriteria, kita dapat menerima range penilaian 10 % seiring dengan menghitung kekuatan dan peluang perbaikan relatif organisasi.
- 4) Scoring Distribution merupakan persentase aplikasi yang dinilai pada tiap kriteria. Dengan adanya laporan, kita dapat melihat jumlah skor atau penilaian dari penerapan model Baldrige, sehingga dapat diketahui setinggi apa performansi organisasi selama ini, dan juga hal-hal apa saja yang perlu dipertahankan atau diperbaiki dari organisasi tersebut.

## **G. Fungsi Baldrige Assessment**

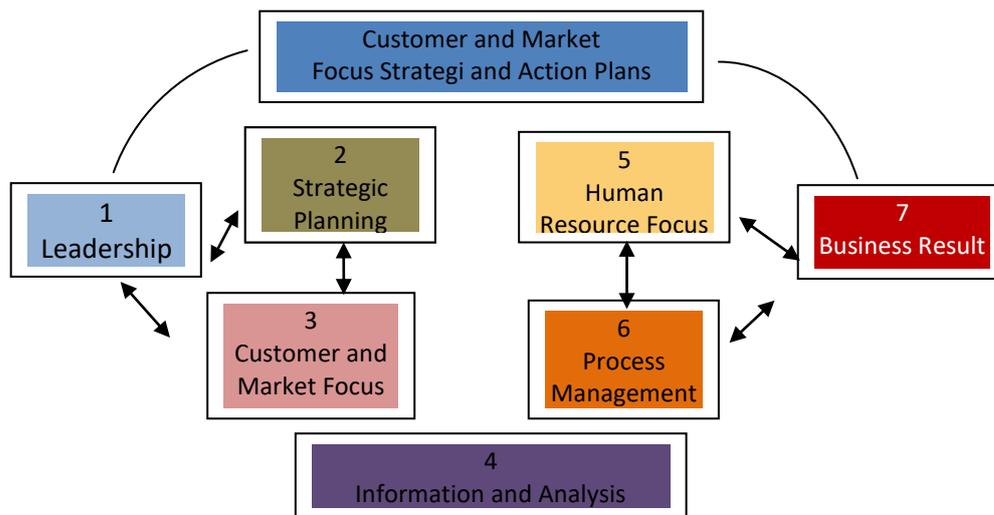
Assesment ini berfungsi sebagai *tool* yang mengukur dan mengevaluasi kinerja manajemen. Institusi yang dapat menerapkan Baldrige assessment ini antara lain perusahaan dengan kategori usaha manufaktur, jasa dan bisnis kecil serta institusi kesehatan dan pendidikan. Dengan adanya Baldrige assessment dapat membantu organisasi menghadapi lingkungan dinamis, membangun sistem kerja yang tinggi, menerjemahkan visi dan misi ke dalam strategi, membangun kesuksesan jangka pendek serta stabilitas organisasi untuk jangka panjang (Gaspersz, 2004).

### **1. Malcolm Baldrige**

Salah satu model instrumen untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dikembangkan di Amerika Serikat adalah The Malcolm Baldrige National Quality

Award. Instrumen ini menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (CPE) yang didesain untuk membantu organisasi meningkatkan daya saingnya melalui penyediaan pelayanan yang secara terus-menerus ditingkatkan agar dapat selalu memuaskan pelanggan dan meningkatkan kinerja serta meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan. Banyak instansi publik dan swasta menggunakan kriteria CPE ini sebagai "management guide" dan telah merasakan manfaat dan hasil nyata setelah menerapkannya (General Accounting Office, 1991; Hendricks and Singhal, 1997; NIST 1997a; Wisner and Eakin, 1994).

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Kerja Baldrige Berkualitas/Terbaik**  
*(Baldrige Excellence Framework)*



Sumber: [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)

CPE menggunakan tujuh kriteria sebagai framework manajemen kualitas, yang meliputi: kepemimpinan (*Leadership*), perencanaan strategic (*Strategic Planning*), fokus pada pelanggan dan pasar (*Customer and Market Focus*), informasi dan analisis (*Information and Analysis*), fokus pada sumber daya manusia (*Human Resources Focus*), manajemen proses (*Process Management*) dan orientasi pada hasil usaha (*Bussiness Result*). Masing-masing kriteria ini memiliki tujuan dan

indikator keberhasilan khusus yang akan menentukan penilaian dan memberikan arahan yang harus dilakukan untuk peningkatan kualitas pelayanan. Adapun kriteria manajemen kualitas tersebut yaitu : Leaderships, Strategic Planning, Customer dan Market Focus, Information and Analyssis, Human Resources Focus, Human Resources Focus, Process Management dan Business Result.

## **2. Kaizen**

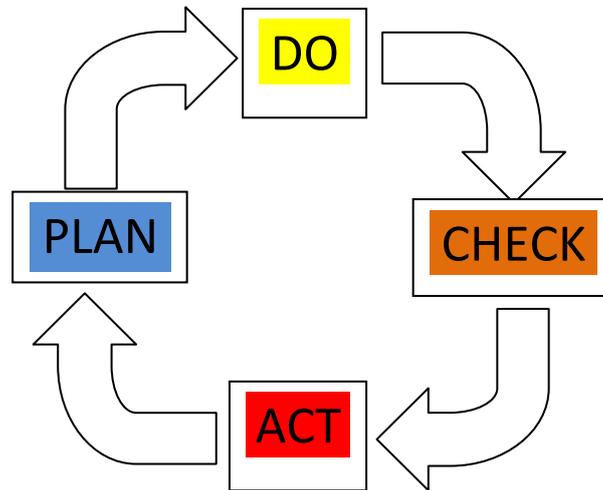
Pada prinsipnya kaizen berarti perbaikan (*improvement*), dan selanjutnya dalam prinsip perbaikan terus menerus (*on going improvement*). Perbaikan dalam konsep ini melibatkan semua orang dalam organisasi yang dimulai top management sampai dengan pegawai yang paling rendah, semuanya merencanakan dan melaksanakan pekerjaan untuk mencapai sukses dengan biaya rendah. Aspek kunci dalam kaizen ini adalah suatu perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, dan merupakan proses improvement yang tidak pernah berakhir. Meski perubahan yang terjadi kecil tetapi perubahan/perbaikan yang dilakukan secara terus menerus, seiring dengan perjalanan waktu terbukti membawa hasil yang dramatis.

Konsep dan system yang mendasar yang harus dilakukan dalam prinsip Kaizen ini adalah : Kaizen dan Manajemen, Proses versus hasil, siklus PDCA, mengutamakan kualitas, berbicara dengan data, focus pada konsumen (Imay, 1998).

Dalam Prinsip manajemen memiliki dua fungsi utama yaitu melakukan suatu pemeliharaan (*maintenance*) dan perbaikan (*innovation*). Fungsi pemeliharaan ini berkaitan dengan upaya memelihara teknologi yang dipergunakan dalam mendukung pekerjaan, dan pemeliharaan standar operasional (SOP) yang dipergunakan sebagai pedoman kerja. Sedangkan, perbaikan (*Inovation*), berkaitan dengan perbaikan standar yang sudah ada.

Penggunaan Siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) merupakan kunci awal yang dapat dilakukan guna menjamin keberlangsungan proses penerapan Kaizen ini.

**Gambar 2.2**  
**Siklus PDCA**



Plan atau rencana merupakan proses awal dalam merencanakan suatu target perbaikan. Tahapan Do yang berarti pelaksanaan merupakan proses pelaksanaan dari rencana yang telah disusun. Sementara proses Check dilakukan untuk mengetahui apakah rencana yang telah disusun tersebut berjalan dengan baik atau tidak, sekaligus untuk memantau apakah proses pelaksanaannya memberikan suatu kemajuan mengarah pencapaian target atau tidak. Sedangkan tahapan Act atau tindakan merupakan suatu proses yang berkaitan dengan pembuatan standar prosedur baru untuk menghindari terjadinya pengulangan kesalahan sekaligus sebagai bagian dari penerapan sasaran dalam proses perbaikan tahap selanjutnya. Siklus PDCA ini berlangsung terus secara memutar dari waktu ke waktu tanpa berhenti.

Model kualitas pelayanan publik dengan menjelaskan gap-gap yang dapat mewujudkan pelayanan yang baik dan salah satunya adalah menurut Zeithaml,

Parasuraman & Berry dikutip Ratminto 2002 : 81 mengemukakan bahwa pelayanan yang baik tidak bisa diwujudkan karena adanya lima gap yaitu:

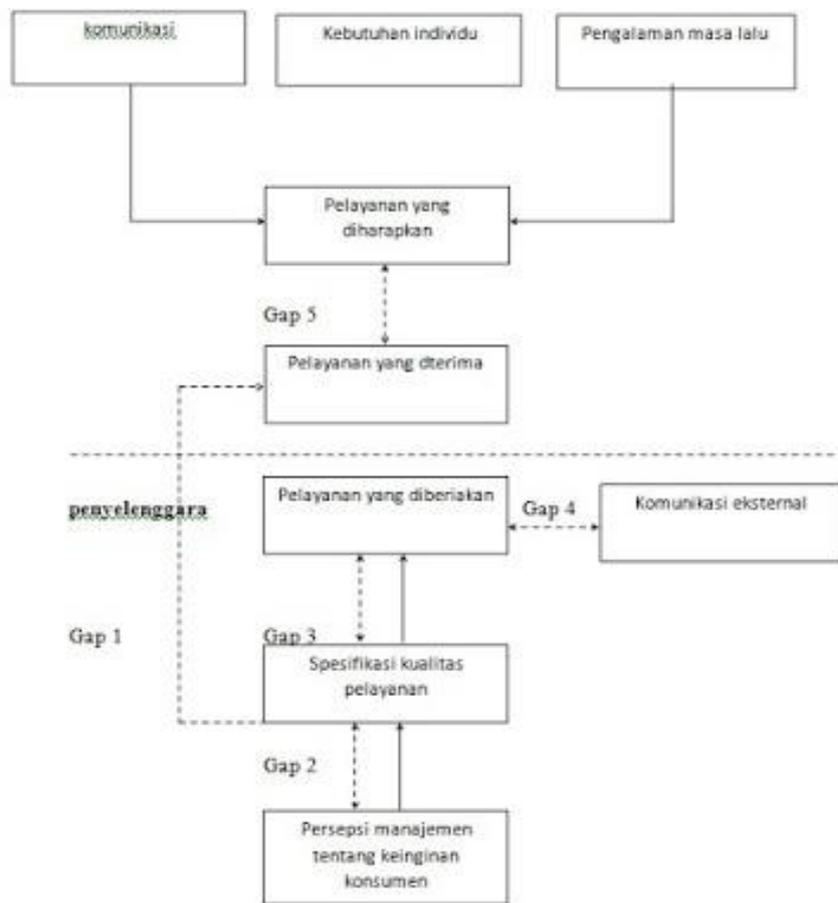
- 1) Gap 1 (gap persepsi manajemen). Itu terjadi apabila terdapat perbedaan antara harapan-harapan konsumen dengan persepsi manajemen terhadap harapan-harapan konsumen, misalnya harapan konsumen adalah mendapatkan pelayanan yang terbaik, tidak menjadi soal walaupun harganya mahal. Sebaliknya manajemen mempunyai persepsi bahwa konsumen mengharapkan harga yang murah meskipun kualitasnya agak rendah.
- 2) Gap 2 (gap persepsi kualitas). Gap persepsi kualitas akan terjadi apabila terdapat perbedaan antara persepsi manajemen tentang harapan-harapan konsumen dengan spesifikasi kualitas pelayanan yang dirumuskan.
- 3) Gap 3 (gap penyelenggaraan pelayanan). Gap ini lahir apabila pelayanan yang diberikan yang diberikan berbeda dengan spesifikasi pelayanan yang telah dirumuskan. Misalnya spesifikasi pelayanan menyatakan bahwa jam keberangkatan kereta api maksimal terlambat tiga menit. Akan tetapi yang senyatanya terjadi, kereta api terlambat setengah jam.
- 4) Gap 4 (gap komunikasi pasar). Gap 4 lahir sebagai akibat adanya perbedaan antara pelayanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal terhadap konsumen. Misalnya jadwal keberangkatan kereta api atau pesawat yang dijanjikan selalu tepat, ternyata pada kenyataannya terlambat.
- 5) Gap 5 (gap kualitas pelayanan). Gap kualitas pelayanan ini terjadi karena pelayanan yang diharapkan oleh konsumen tidak sama dengan pelayanan yang senyatanya yang diterima atau disarankan oleh konsumen. Misalnya konsumen atau pelanggan berharap dapat menyelesaikan urusan perpanjangan KTP atau SIM

dalam waktu satu hari, tapi ketika dia benar-benar mengurus perpanjangan KTP atau SIM, waktu yang diperlukan adalah satu minggu. Gap lima ini lahir akibat dari terjadinya akumulasi dari gap-gap sebelumnya.

Adanya dengan lima gap ini dan tempatnya dalam manajemen pelayanan dapat dilihat dalam gap model sebagaimana yang dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut ini :

**Gambar 2.3**

**Konseptual Model Kualitas Pelayanan**



Sumber : Zeithaml, Parasuraman & Berry dikutip Ratminto (2005:83)

## **H. *Good Governance***

*Governance* merupakan serangkaian proses interaksi sosial politik antara pemerintah dengan masyarakat dalam berbagai bidang yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat dan intervensi pemerintah atas kepentingan-kepentingan tersebut (Koiman, 2009:273). Selanjutnya Mardiasmo (2005:114) mengemukakan bahwa orientasi pembangunan sektor publik adalah untuk menciptakan *good governance*, dimana pengertian dasarnya adalah tata kelola pemerintahan yang baik. Menurut dokumen *United Nation Development Program* (UNDP: 2004), *good governance* adalah “Penggunaan wewenang ekonomi politik dan administrasi untuk mengelola berbagai urusan negara pada setiap tingkatannya dan merupakan instrumen kebijakan negara untuk mendorong terciptanya kondisi kesejahteraan integritas, dan kohesivitas social dalam masyarakat“.

Berdasarkan deskripsi seperti tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa *good governance* merupakan penggunaan wewenang ekonomi, politik, dan administrasi guna mengelola urusan-urusan Negara pada semua tingkat yang mencakup seluruh mekanisme, proses dan lembaga lembaga dimana warga dan kelompok-kelompok masyarakat mengutarakan kepentingan mereka, menggunakan hak hukum, memenuhi kewajiban dan menjembatani perbedaan-perbedaan diantara mereka.

## **I. Prinsip-Prinsip *Good Governance***

Kunci utama untuk memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip yang terdapat di dalamnya. Selain itu, penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bertanggungjawab baru akan tercapai apabila dalam penerapan otoritas politik, ekonomi, dan administrasi. Menurut *United Nation*

*Development Program* (UNDP) prinsip-prinsip yang dikembangkan dalam *good governance* adalah sebagai berikut :

- a) Partisipasi : Setiap warga negara memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun lembaga perwakilan, sesuai dengan kepentingan dan aspirasi masing-masing.
- b) Rule Of Law : Kerangka aturan hukum dan prundang-undangan haruslah berkeadilan dan dapat ditegakkan serta dipatuhi secara utuh terutama tentang atuaran hukum dan hak azasi manusia.
- c) Transparansi : harus dibangun dalam kerangka kebebasan aliran informasi berbagai proses, kelembagaan dan informasi harus dapat di akses secara bebas oleh mereka yang membutuhkannya dan harus dapat disediakan secara memadai dan mudah dimengerti sehingga dapat digunakan sebagai alat monitoring dan evaluasi.
- d) *Responsiveness* : setiap institusi dan prosesnya harus diarahkan pada upaya untuk melayani berbagai pihak yang berkepentingan.
- e) Berorientasi *Consensus orientation* : *Good Governance* akan bertindak sebagai mediator bagi berbagai kepentingan ang berbeda untuk mencapai consensus yang terbaik bagi kepentingan masing-masing pihak, jika mungkin juga dapat diberlakukan terhadap berbagai kebijakan dan prosedur yang akan ditetapkan pemerintah.
- f) *Equity* : *good governance* akan memberikan kesempatan yang sama baik terhadap laki-laki maupun perempuan dalam upaya mereka untuk meningkatkan dan memelihara kualita hidup yang baik.

### **BAB III**

## **RENSTRA DAN ROADMAP PENELITIAN**

### **PERGURUAN TINGGI**

Sebagai gambaran umum strategi pengembangan penelitian unggulan perguruan tinggi di UPN “Veteran” Jawa Timur difokuskan pada penelitian yang memiliki kompetensi terhadap pemecahan problema nasional yang sedang berkembang. Penelitian ini diharapkan menghasilkan luaran yang bersifat strategis dan aplikatif dengan dukungan penelitian jenis lain yang memadai, sehingga meningkatkan image positif bagi Universitas pembangunan nasional “Veteran” Jawa Timur dan dapat menjadi sarana strategi dalam menarap visi dan misi perguruan tinggi dalam mengemban tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi khususnya bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Berdasarkan Peta Strategi Pengembangan Unit Kerja yang didasarkan pada input, proses dan output, maka formulasi strategi pengembangan strategi pengembangan penelitian yang bertumpu pada kepakaran peneliti dan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti dosen dikelompokkan ke dalam bidang unggulan berikut:

- a. Keunggulan Inovasi Pangan.
- b. Keunggulan Inovasi Energi.
- c. Keunggulan Inovasi Teknologi dan Komunikasi / ICT.
- d. Bioteknologi Ramah Lingkungan Berorientasi Industri
- e. Pemberdayaan Sosial dan Ekonomi Masyarakat.

Sesuai dengan pengelompokan bidang unggulan perguruan tinggi tersebut, dengan mempertimbangkan latar belakang bidang keilmuan dan roadmap penelitian yang sudah dilakukan oleh peneliti, peneliti mengambil bidang kajian

“Pemberdayaan Sosial Ekonomi Masyarakat”. Adapun dari 9 (sembilan) Riset Unggulan Pusat Studi yang ditentukan dalam Rencana Induk Penelitian bidang kajian Pemberdayaan Sosial Ekonomi Masyarakat, peneliti mengangkat tema ketiga, yaitu “Penyusunan dan Analisis Data Informasi Perencanaan Pembangunan dan Pertumbuhan Ekonomi”

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Data yang diperlukan**

##### **1. Variabel Penelitian Tahun I**

Penelitian pada Tahun I bertujuan untuk Strategi pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, maka ditentukan variabel penelitian sebagai berikut:

##### 1) Identifikasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik

Variabel ini menggambarkan bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Variabel ini memiliki dua indikator, yaitu untuk:

- a) Menggambarkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan publik di Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo;
- b) Untuk mengidentifikasi dan menjelaskan pengaruh variabel *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan *tangibles* terhadap kepuasan masyarakat.

##### 2) Identifikasi peran pemerintah daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas.

Variabel ini menggambarkan kredibilitas pemerintah yang ditentukan oleh kemampuannya mengatasi berbagai permasalahan yang ada sehingga mampu menyediakan pelayanan publik yang memuaskan masyarakat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Variabel ini memiliki empat indikator, yaitu :

- a) Penetapan standar pelayanan yang dilakukan melalui proses identifikasi jenis pelayanan, identifikasi pelanggan, identifikasi harapan pelanggan, perumusan visi dan misi pelayanan, analisis proses dan prosedur, sarana dan prasarana, waktu dan biaya pelayanan.
  - b) Pengembangan standard operating procedures (SOP). maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas, sehingga dapat berjalan secara konsisten.
  - c) Pengembangan survey kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dicapai apabila produk pelayanan yang diberikan oleh penyedia pelayanan memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat.
  - d) Pengembangan sistem pengelolaan pengaduan. Perlu didisain suatu sistem pengelolaan pengaduan yang secara dapat efektif dan efisien mengolah berbagai pengaduan masyarakat menjadi bahan masukan bagi perbaikan kualitas pelayanan.
- 3) Menyusun format model kualitas pelayanan publik pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Variabel ini menggambarkan model pelayanan publik organisasi kecamatan sesuai dengan kewenangannya. Instrumen ini menggunakan Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (CPE) yang didesain untuk membantu organisasi meningkatkan daya saingnya melalui penyediaan pelayanan yang secara terus-menerus ditingkatkan agar dapat selalu memuaskan pelanggan dan meningkatkan kinerja serta meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan.

## **2. Variabel Penelitian Tahun II**

Penelitian Tahun II yang bertujuan untuk menghasilkan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas. Dalam penelitian ini ditentukan variabel penelitian sebagai berikut :

1. Menghasilkan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I.
2. Mensosialisasikan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I melalui forum ilmiah nasional/internasional.

### **B. Lokasi dan Teknik Sampling Penelitian**

Lokasi Penelitian ini ditentukan di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Selanjutnya setting penelitian di setiap pemerintahan tersebut diarahkan pada Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru yang menyelenggarakan pelayanan publik.

### **C. Informan**

Informan kunci dalam penelitian ini adalah Camat yang tahu banyak mengenai pelaksanaan penyelenggaraan pelayanan publik. Secara *snow ball* informan akan berkembang kepada pihak-pihak penyelenggara pelayanan public yang menyelenggarakan pelayanan publik.

### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui teknik pengamatan; *In Depth Interview*/wawancara mendalam; dokumentasi; dan *Focus Group Discussion* sebagai sebuah metode untuk menggali data dari para pakar: akademisi, dan birokrat. Data hasil FGD merupakan pembandingan (*cross chek*) dengan hasil *deep*.

## E. Teknik Analisis Data

Adapun model analisis data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data yang dikembangkan oleh Miles and Huberman (1992) yang dilakukan dengan model interaktif melalui proses data *Collection*, data *condensation*, data *display*, dan *verification*.

Analisa data merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam proses penelitian, karena analisis data digunakan untuk memecahkan suatu masalah dalam penelitian. Data yang dikumpulkan oleh penulis akan diproses untuk memilih, memilah, membuang, menggolongkan data untuk menjawab permasalahan pokok yaitu mengenai tema apa yang dapat ditentukan pada data-data ini dan seberapa jauh data-data ini dapat menyokong tema tersebut.

Analisis data menurut Sugiyono (2013:244) merupakan suatu proses dalam mencari dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dari hasil wawancara kepada informan dan melalui catatan lapangan serta dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, melakukan sintesa, menjabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam bentuk atau model, memilih hal yang penting dan akan dipelajari serta membuat suatu kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode yang dikembangkan oleh Milles, Huberman, & Saldana (2014:8) dimana analisis data kualitatif ini dilakukan melalui beberapa tahap yaitu:

### 1. Pengumpulan data (*data collection*)

Data yang dikumpulkan berupa wujud kata-kata yang bukan lagi rangkaian kata.

Hal tersebut telah dikumpulkan dmelalui berbagai macam cara (observasi,

wawancara, dokumen, rekaman). Dan yang biasanya diproses kira-kira sebelum siap digunakan (melalui pencatatan, pengetikan atau alat tulis).

## 2. Kondensasi data (*data condensation*)

Kondensasi data yang merujuk pada proses menyusun dengan cara memilih/memilah, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstrakkan dan mentransformasikan data yang mendekati keseluruhan bagian dari catatan di lapangan secara tertulis, draft wawancara, dokumen-dokumen dan materi empiris lainnya.

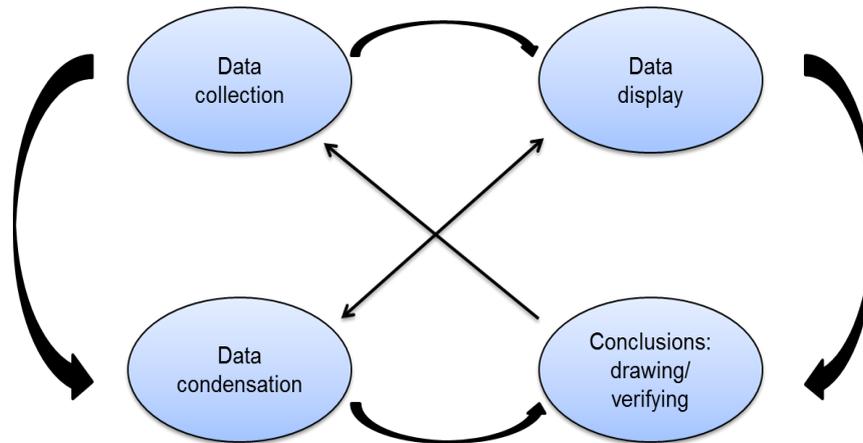
## 3. Penyajian data (*data display*)

Secara umum, penyajian data penelitian merupakan proses dari pengorganisasian, penyatuan dari berbagai informasi yang dapat memungkinkan penyimpulan dan tindakan. Penyajian data dapat berupa grafik, bagan dan bentuk lainnya sehingga akan semakin mudah dipahami.

## 4. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)

Pada awal pengumpulan data, analisis kualitatif menterjemahkan hal-hal apa yang tidak berpola, alur kausal, berupa penjelasan dan proposisi. Kesimpulan tidak akan datang apabila pengumpulan data telah berakhir, tergantung pada ukuran catatan lapangan, penyimpanan, pengkodeannya, daya tarik peneliti, metode pencarian yang digunakan, dan batas-batas lain yang dapat ditemukan. Tahapan dalam teknik analisis data dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3.1.**  
**Analisis Data Kualitatif**



*Sumber: Matthew B.Miles, A.Michael Huberman, Johnny Saldana (2014)*

## **F. Keabsahan Data**

Keabsahan data ini penting dilakukan agar data yang diperoleh dilapangan pada saat penelitian dilakukan bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya. Data yang valid akan menghasilkan suatu kesimpulan yang benar, demikian sebaliknya data tidak valid akan menghasilkan suatu penarikan kesimpulan yang salah. Menurut Moleong (2011:324), untuk menetapkan keabsahan data maka diperlukan teknik pemeriksaan data. Teknik pemeriksaan didasarkan atas 4 kriteria tertentu yaitu :

### **1. Derajat Kepercayaan**

Penerapan kriterium tingkat kepercayaan (kredibilitas) pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dan non kualitatif. Kriterium memiliki fungsi dalam melaksanakan proses inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuan dapat dicapai dan dapat mempertunjukkan derajat kepercayaan melalui hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti

pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Pengamatan secara terus menerus dan peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian untuk kepentingan pengumpulan data, sehingga data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi yang sangat tinggi. Melalui observasi yang dilakukan secara terus menerus peneliti dapat memperhatikan suatu fenomena yang lebih cermat, mendalam dan terperinci. Pada penelitian ini peneliti dapat terjun langsung ke lokasi penelitian untuk kepentingan pengumpulan data.
- b. Membicarakan dengan orang lain, serta mendiskusikan hasil kajian yang memiliki pengetahuan pokok penelitian dan metode penelitian yang diterapkan. Pembicaraan ini antara lain bertujuan untuk memperoleh kritik dan saran guna mendapatkan hasil penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- c. Melakukan triangulasi, yaitu pengecekan kebenaran data tertentu dan membandingkan data yang diperoleh dari sumber lain pada berbagai fase penelitian lapangan. Pada waktu yang berlainan dan dalam penelitian ini metode tersebut digunakan untuk menguji data para informan dengan dokumen yang ada. Pada penelitian ini data yang diperoleh melalui teknik wawancara, pengamatan lapangan, maupun penelusuran dokumen senantiasa diolah, disusun dan dideskripsikan secara selaras yakni dibandingkan sesuai fokus penelitian.

## 2. Keteralihan (*transferality*)

Teknik Keteralihan ini sebagai persoalan empiris yang bergantung pada kesamaan konteks antara pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan fenomena

empiris dengan menyamakan konteks, dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat suatu keputusan tentang pengalihan tersebut untuk keperluan itu maka peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha memverifikasi tersebut.

Pada penelitian ini, peneliti mencari dan mengumpulkan data fenomena empiris dalam konteks yang sama. Peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya. Data ini berupa petunjuk-petunjuk, catatan-catatan lapangan, peraturan-peraturan yang berlaku, laporan pelaksanaan dan wawancara informan.

### 3. Kebergantungan (*dependability*)

Yaitu pemeriksaan terhadap ketepatan dalam pengumpulan dan analisa data untuk mengecek apakah hasil penelitian ini benar atau salah, maka peneliti melakukan diskusi dengan dosen pembimbing. Melalui langkah ini akan memperoleh banyak masukan demi kesempurnaan hasil penelitian.

### 4. Kepastian (*confirmability*)

Yaitu melakukan pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitian. Penelitian ini menekankan pada kepastian sumber data termasuk waktu dan tempat penelitian serta logika dalam penarikan kesimpulan dari data yang ada dibawah pengawasan pembimbing, sehingga apabila terjadi kekeliruan untuk segera diperbaiki data mentah hingga interpretasi.

## **BAB V**

### **HASIL YANG DICAPAI**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### **1. Deskripsi Pemerintah Kabupaten Sidoarjo**

Kabupaten Sidoarjo sebagai bagian dari kawasan metropolitan Surabaya dengan struktur pusat permukiman perkotaan penduduk di Kabupaten Sidoarjo yaitu Sidoarjo, Taman, Porong, Jabon, Tanggulangin, dan Ngoro dengan pusatnya di Sidoarjo-Taman. Dalam konteks makro, Kabupaten Sidoarjo, Kota Surabaya, dan Kabupaten Mojokerto dihubungkan oleh bypass Krian yang kawasan di sekitarnya potensial untuk pengembangan industri terbatas. Kabupaten Sidoarjo berperan sebagai daerah penyangga yang difungsikan untuk industri pertanian.

##### **2. Geografi dan Demografi Kabupaten Sidoarjo**

###### **1) Kondisi Geografis**

Kabupaten Sidoarjo merupakan kabupaten yang dihimpit dua sungai yaitu Sungai Porong dan Sungai Surabaya sehingga terkenal sebagai kota Delta. Wilayah administrasinya terdiri atas wilayah daratan dan wilayah lautan. Luas wilayah daratan adalah sebesar 714,245 Km<sup>2</sup> dan luas wilayah lautan berdasarkan perhitungan GIS sampai dengan 4 mil ke arah laut adalah sebesar 201,6868 Km<sup>2</sup>.

Ditinjau dari kondisi geografis wilayah Kabupaten Sidoarjo terletak pada 112,5<sup>0</sup> – 112,9<sup>0</sup> Bujur Timur dan 7,3<sup>0</sup> – 7,5<sup>0</sup> Lintang Selatan. Luas wilayah laut Kabupaten Sidoarjo berdasarkan perhitungan GIS sampai dengan 4 mill ke arah laut adalah +201,6868 Km<sup>2</sup>. Batas Administrasi wilayah Kabupaten Sidoarjo adalah :

- Sebelah Utara : Kota Surabaya dan Kabupaten Gresik.

- Sebelah Timur : Selat Madura
- Sebelah Selatan : Kabupaten Pasuruan
- Sebelah Barat : Kabupaten Mojokerto.

Selain itu, kabupaten Sidoarjo di batasi oleh dua sungai yang cukup besar, yaitu Kalimas di utara yang berbatasan dengan Kota Surabaya dan Kali Porong di selatan yang berbatasan dengan Kabupaten Pasuruan. Di sebelah timur yang berbatasan dengan Selat Madura, terdapat kawasan pertanian tambak yang cukup luas membentang dari Surabaya sampai Pasuruan. Luas wilayah Kabupaten Sidoarjo adalah 71.424,25 Ha. Sebagian besar wilayah Kabupaten Sidoarjo (40,81%) terletak di ketinggian 3-10 meter yang berada di bagian tengah dan berair tawar. 29,99% wilayah Kabupaten Sidoarjo sebelah timur merupakan daerah pantai dan pertambakan yang berketinggian 0-3 meter dan sisa wilayahnya berketinggian 10-25 meter. seluas 4.970,23 Ha, Alluvial Hidromart seluas 29.346,95 Ha, dan Grumosol Kelabu Tua Seluas 870,70 Ha.

Topografi wilayah ini adalah dataran Delta dengan ketinggian antar 0 s/d 25 m, ketinggian 0-3m dengan luas 19.006 Ha, terdiri dari 29,99%, merupakan daerah pertambakan yang berada di wilayah bagian timur. Di wilayah Bagian Tengah yang berair tawar dengan ketinggian 3-10 meter dari permukaan laut merupakan daerah pemukiman, perdagangan dan pemerintahan meliputi 40,81 %.

Sedangkan di wilayah Bagian Barat dengan ketinggian 10-25 meter dari permukaan laut merupakan daerah pertanian yang meliputi 29,20%. Kemudian berdasarkan dokumen Rencana Tata Ruang Wilayah Kabupaten Sidoarjo, prosentase penggunaan tanah di Kabupaten Sidoarjo, yakni : persawahan sebesar 36,87%; permukiman yang terdiri dari kampung, perumahan, lapangan olah raga, kuburan,

jasa sebesar 22,70%; perairan darat sebesar 21,88%; industri sebesar 2,66%; hutan sejenis bakau sebesar 1,45%; tanah terbuka atau tanah kosong sebesar 1,23%; pertanian tanah kering sebesar 0,37%; pertambangan sebesar 0,04%; dan lain-lain misalnya jalan & sungai sebesar 10,79%.

Secara administratif Kabupaten Sidoarjo terbagi atas 18 Kecamatan, 322 Desa dan 31 Kelurahan. Sementara itu desa-desa di Kabupaten Sidoarjo terbagi menjadi desa pedesaan (rural area) dan desa perkotaan (urban area). Seperti halnya daerah lain yang berada di sekitar garis khatulistiwa, Kabupaten Sidoarjo beriklim tropis dan mengenal 2 musim yaitu musim kemarau dan musim penghujan. Suhu udara berkisar antara 20 s.d 35 derajat celsius. Luas wilayah Kabupaten Sidoarjo adalah 71.424 Hektar.

Untuk lebih jelasnya pembagian wilayah administrasi dan luas tiap kecamatan di Kabupaten Sidoarjo disajikan pada Tabel 5.1 dibawah ini :

Tabel 5.1

**Luas Masing-masing Kecamatan di Kabupaten Sidoarjo**

No	Nama Kecamatan	Jumlah		Luas Wilayah (Ha)
		Desa	Kelurahan	
1	Sidoarjo	10	14	6.256,00
2	Buduran	15	-	4.102,50
3	Candi	24	-	4.066,80
4	Porong	13	6	2.982,30
5	Krembung	19	-	2.955,00
6	Tulangan	22	-	3.120,50
7	Tanggulangin	19	-	3.229,00
8	Jabon	15	-	8.099,80
9	Krian	19	3	3.250,00
10	Balongbendo	20	-	3.140,00
11	Wonoayu	23	-	3.392,00
12	Tarik	20	-	3.606,00
13	Prambon	20	-	3.422,50
14	Taman	16	8	3.153,50
15	Waru	17	-	3.032,00
16	Gedangan	15	-	2.405,80
17	Sedati	16	-	7.943,00
18	Sukodono	19	-	3.267,80
Total		322	31	71.424,50

Sumber: Kabupaten Sidoarjo Dalam Angka 2018

## 2) Kondisi Demografis Kabupaten Sidoarjo

Kependudukan penduduk merupakan faktor penting dalam proses perencanaan, variable-variabel kependudukan yang dijabarkan antara lain, jumlah penduduk dan kepadatan penduduk Kabupaten Sidoarjo, dan jumlah penduduk Kabupaten Sidoarjo berdasarkan Kelompok Umur. Kabupaten Sidoarjo adalah kabupaten yang memiliki 18 Kecamatan dengan jumlah penduduk 194.051 jiwa, dengan jumlah jenis kelamin laki-laki 95.885 jiwa dan jenis kelamin perempuan 98.166 jiwa. Kecamatan Buduran memiliki jumlah penduduk 92.334 jiwa yang terdiri dari laki-laki 92.334 jiwa dan perempuan 46.901 jiwa). Sedangkan Kecamatan Candi dengan jumlah penduduk 145.146 terdiri dari laki-laki 72.283 jiwa dan perempuan 72.863. Selanjutnya Kecamatan Porong dengan jumlah penduduk 65.909 jiwa terdiri dari laki-laki 33.771 jiwa dan perempuan 32.138 jiwa). Kecamatan

Krembung dengan jumlah penduduk 58.358 jiwa terdiri dari laki-laki 29.183 dan perempuan 29.175). Kecamatan Tulangan dengan jumlah penduduk 87.422 terdiri dari laki-laki 43.982 jiwa dan 36 perempuan 43.440 jiwa. Kecamatan Tanggulangin dengan jumlah penduduk 84.580 jiwa terdiri dari laki-laki 42.279 dan perempuan 42.301 jiwa. Kecamatan Jabon dengan jumlah penduduk 49.989 terdiri dari laki-laki 24.966 dan perempuan 25.023 jiwa. Kecamatan Krian dengan jumlah penduduk 118.685 terdiri dari laki-laki 59.899 jiwa dan perempuan 58.786 jiwa. Kecamatan Balong Bendo dengan jumlah penduduk 66.865 jiwa terdiri dari laki-laki 33.633 jiwa dan perempuan 33.232 jiwa. Kecamatan Wonoayu dengan jumlah penduduk 72.009 terdiri dari laki-laki 36.017 jiwa dan perempuan 35.992 jiwa, Kecamatan Tarik dengan jumlah penduduk 60.977 jiwa terdiri dari laki-laki 60.977 jiwa dan perempuan 30.362 jiwa. Kecamatan Prambon memiliki jumlah penduduk 68.336 jiwa terdiri dari laki-laki 68.336 jiwa dan perempuan 34.063 jiwa. Kecamatan Taman dengan jumlah penduduk 212.857 terdiri dari laki-laki 107.256 jiwa dan perempuan 105.601 jiwa. Kecamatan Waru memiliki jumlah penduduk 231.298 jiwa terdiri dari laki-laki 116.242 jiwa dan perempuan 115.056 jiwa. Kecamatan Gedangan dengan jumlah penduduk 132.847 jiwa terdiri dari laki-laki 67.757 jiwa dan perempuan 65.090 jiwa. Kecamatan Sedati dengan jumlah penduduk 92.468 jiwa terdiri dari laki-laki 46.805 jiwa dan perempuan 45.663 jiwa. Kecamatan Sukodono dengan jumlah penduduk 111.121 jiwa terdiri dari laki-laki 55.936 dan perempuan 55.185 jiwa.

Dari keseluruhan jumlah penduduk Kabupaten Sidoarjo yang tersebar dalam 18 Kecamatan dapat di ketahui jumlah penduduk yang terdapat di Kabupaten Sidoarjo berjumlah 1. 945.252, yang terdiri dari laki-laki 977.683 dan perempuan

967.569 jiwa. Kecamatan yang memiliki jumlah kepadatan penduduk tertinggi adalah Kecamatan Waru dengan jumlah 231.298 jiwa, sedangkan Kecamatan yang memiliki jumlah penduduk paling sedikit yaitu Kecamatan Jabon dengan jumlah penduduk 49.989 jiwa.

**Tabel 5.2 : Jumlah Penduduk Kabupaten Sidoarjo Berdasarkan Sensus Tahun 2010**

Kecamatan	Luas Wilayah	Tahun		
		1990	2000	2010
01. Sidoarjo	62.56	101 586	146 615	194 051
02. Buduran	41.03	44 844	65 164	92 334
03. Candi	40.67	60 794	92 897	145 146
04. Porong	29.82	58 933	69 337	65 909
05. Krembung	29.55	45 978	53 039	58 358
06. Tulangan	31.21	58 327	67 308	87 422
07. Tanggulangin	32.29	56 597	71 149	84 580
08. Jabon	81.00	42 471	47 683	49 989
09. Krian	32.50	73 245	88 572	118 685
10. Balongbendo	31.40	47 441	57 357	66 865
11. Wonoayu	33.92	50 530	61 666	72 009
12. Tarik	36.06	46 472	53 645	60 977
13. Prambon	34.23	53 212	60 924	68 336
14. Taman	31.54	122 393	176 704	212 857
15. Waru	30.32	139 050	210 426	231 298
16. Gedangan	24.06	73 244	106 630	132 847
17. Sedati	79.43	45 458	67 469	92 468
18. Sukodono	32.68	46 892	66 430	111 121
Jumlah	714.27	1 167 467	1 563 015	1 945 252

Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo

### 3. Visi dan Misi Kabupaten Sidoarjo

#### a. Visi

Kabupaten Sidoarjo mempunyai visi yang merupakan gambaran tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh pemerintah dan masyarakat kabupaten

Sidoarjo.

Adapun visi kabupaten Sidoarjo adalah “MANDIRI, SEJAHTERA, DAN MADANI”.

Visi tersebut mengandung makna bahwa pemerintah mempunyai harapan untuk masyarakat Sidoarjo agar mampu mengembangkan potensi diri dan daerah serta mampu mencukupi kebutuhan hidup dan kehidupannya secara mandiri, mampu menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi, beriman dan bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berkecukuoan secara material dan spiritual, sejahtera lahir dan batin, dapat memegang teguh moral agama, beradab dan berakhlak mulia, dapat menjunjung tinggi supremasi hukum, demokratis, tertib, aman, tentram dan damai, serta mewujudkan masyarakat yang memiliki kesadaran akan hak daan kewajiabnnya sebagai warga negara.

**b. Misi**

Kabupaten Sidoarjo mempunyai misi dengan yang jelas dan penting dalam rangka penyelenggaraan roses pembangunan. Adapun misinya adalah sebagai berikut:

- 1) Mendorong masyarakat agar berperan serta dalam nilai-nilai beragama diiringi dengan penghayatan dan pengalaman nilai-nilai pancasila dengan konsisten dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- 2) Memberikan pelayanan secara profesional kepada masyarakat kabupaten Sidoarjo.
- 3) Memfasilitasi pembangunan infrastruktur dengan tujuan mendorong peningkatan pembangunan proporsional, berwawasan lingkungan, dan berkelanjutan.

#### **4. Organisasi Perangkat Daerah dan Kepegawaian Pemkab Sidoarjo**

##### **1) Organisasi Perangkat Daerah Pemkab Sidoarjo**

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo, meliputi :

- a. Sekretariat Daerah dengan Tipe A, merupakan unsur staf yang mempunyai tugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif;
- b. Sekretariat DPRD dengan Tipe A, merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas dan fungsi DPRD;
- c. Inspektorat Daerah dengan Tipe A, merupakan unsur pengawasan penyelenggaraan pemerintahan daerah;
- d. Dinas Daerah Kabupaten Sidoarjo, terdiri dari:
  - (1) Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pendidikan dan bidang kebudayaan;
  - (2) Dinas Kesehatan dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kesehatan;
  - (3) Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pekerjaan umum dan penataan ruang;
  - (4) Dinas Perumahan dan Permukiman dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perumahan dan kawasan permukiman, dan

bidang pertanahan;

- (5) Satuan Polisi Pamong Praja dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang ketentraman dan ketertiban umum serta perlindungan masyarakat;
- (6) Dinas Sosial dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang sosial;
- (7) Dinas Tenaga Kerja dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang tenaga kerja dan bidang transmigrasi;
- (8) Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak, Keluarga Berencana dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pemberdayaan masyarakat dan desa, bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak, bidang pengendalian penduduk dan keluarga berencana;
- (9) Dinas Pangan dan Pertanian dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang pangan dan bidang pertanian;
- (10) Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang lingkungan hidup;
- (11) Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang administrasi kependudukan dan pencatatan sipil;
- (12) Dinas Perhubungan dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perhubungan;
- (13) Dinas Komunikasi dan Informatika dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang komunikasi dan informatika, bidang statistik

dan bidang persandian;

- (14) Dinas Koperasi dan Usaha Mikro dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang koperasi, usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah;
15. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabu-paten Sidoarjo dengan Tipe A, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang penanaman modal;
- (15) Dinas Kepemudaan, Olahraga dan Pariwisata dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kepemudaan dan olahraga serta bidang pariwisata;
- (16) Dinas Perpustakaan dan Kearsipan dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perpustakaan dan bidang kearsipan;
- (17) Dinas Perikanan dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang kelautan dan perikanan;
- (18) Dinas Perindustrian dan Perdagangan dengan Tipe B, menyelenggarakan urusan pemerintahan bidang perindustrian dan bidang perdagangan;

e. Badan Daerah terdiri dari:

- (1) Badan Perencanaan dan Pembangunan Daerah dengan Tipe A, melaksanakan fungsi penunjang perencanaan, dan fungsi penunjang penelitian dan pengembangan;
- (2) Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dengan Tipe B, melaksanakan sebagian fungsi penunjang keuangan;
- (3) Badan Pelayanan Pajak Daerah dengan Tipe B, melaksanakan sebagian fungsi penunjang keuangan dalam pelayanan pajak daerah;
- (4) Badan Kepegawaian Daerah dengan Tipe A, melaksanakan fungsi

penunjang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan;

f. Kecamatan terdiri dari:

- (1) Kecamatan Sidoarjo dengan Tipe A;
- (2) Kecamatan Candi dengan Tipe A;
- (3) Kecamatan Buduran dengan Tipe A;
- (4) Kecamatan Gedangan dengan Tipe A;
- (5) Kecamatan Sedati dengan Tipe A;
- (6) Kecamatan Waru dengan Tipe A;
- (7) Kecamatan Taman dengan Tipe A;
- (8) Kecamatan Krian dengan Tipe A;
- (9) Kecamatan Wonoayu dengan Tipe A;
- (10) Kecamatan Sukodono dengan Tipe A;
- (11) Kecamatan Balongbendo dengan Tipe A;
- (12) Kecamatan Tarik dengan Tipe A;
- (13) Kecamatan Tulangan dengan Tipe A;
- (14) Kecamatan Prambon dengan Tipe A;
- (15) Kecamatan Krembung dengan Tipe A;
- (16) Kecamatan Tanggulangin dengan Tipe A;
- (17) Kecamatan Jabon dengan Tipe A;
- (18) Kecamatan Porong dengan Tipe A.

## **2) Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Sidoarjo**

Jumlah Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Sidoarjo 11.391 orang terdiri dari 5.116 pria dan 6.275 wanita dengan sebaran pegawai sebagai berikut: Gol I 303 orang, Gol II 2385 orang, Gol III 5132 orang dan Gol IV 3571

orang (Sumber: Badan Kepegawaian dan Diklat Pemkab Sidoarjo, Tahun 2019).

Justifikasi baik buruknya birokrasi pemerintahan daerah sangat dipengaruhi oleh kualitas pegawainya. Kualitas Sumber daya aparatur Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dapat dilihat berdasarkan tingkat pendidikannya, dan untuk mendapatkan deskripsi lebih jelas dapat dicermati dalam gambar grafik 5.5 sebagai berikut :



Sumber : <https://www.google.com/search? grafikpnstahun2018pemkabsidoarjo>

Program Doktor (Strata 3) berjumlah 7 orang, pasca sarjana (Strata 2) berjumlah 715 orang, Sarjana (Strata 1) paling banyak jumlahnya 6.067 orang dan paling sedikit PNS yang berpendidikan Diploma 1 hanya 128 orang, PNS yang berpendidikan SLTA berjumlah 2.024 orang dan masih ada yang berpendidikan SD berjumlah 252 orang (Sumber: BKD Pemkab Sidoarjo, Tahun 2018).

### **3) Kedudukan, Susunan Organisasi serta Tugas dan Fungsi Kecamatan**

#### **a. Kedudukan**

Kedudukan dan susunan organisasi Kecamatan berdasarkan Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 91 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas

dan Fungsi serta Tata Kerja Kecamatan Di Kabupaten Sidoarjo sebagai berikut :

- (1) Kecamatan adalah wilayah kerja Camat sebagai Perangkat Daerah Kabupaten.
- (2) Kecamatan mempunyai tugas menyelenggarakan koordinasi kegiatan pemerintahan, pelayanan administrasi terpadu kecamatan dan pemberdayaan masyarakat desa/ kelurahan.
- (3) Kecamatan dipimpin oleh seorang Camat yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

## **5. Susunan Organisasi**

Susunan Organisasi Kecamatan terdiri dari : a) Unsur Pimpinan : Camat; b) Unsur Pembantu Pimpinan : Sekretariat Kecamatan terdiri dari: (1) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian; (2) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan; c) Unsur Pelaksana, Seksi-seksi terdiri dari : (1) Seksi Pemerintahan; (2) Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum; (3) Seksi Perekonomian; (4) Seksi Kesejahteraan Sosial; (5) Seksi Pembangunan; d) Unsur Kewilayahan: Kelurahan; 1) Unsur Pimpinan : Lurah; 2) Unsur Pembantu Pimpinan : a) Sekretariat Kelurahan; b) Seksi Pemerintahan; c) Seksi Pembangunan; d) Seksi Kesejahteraan Sosial; e. Kelompok Jabatan Fungsional.

## **6. Tugas dan Fungsi**

### **1) Camat**

Camat mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Menyelenggarakan urusan pemerintahan umum;
- b. Mengkoordinasikan kegiatan pemberdayaan masyarakat;
- c. Mengkoordinasikan upaya penyelenggaraan ketentraman dan ketertiban umum;
- d. Mengkoordinasikan penerapan dan penegakan peraturan daerah dan peraturan

bupati;

- e. Mengkoordinasikan pemeliharaan sarana dan prasarana pelayanan umum;
- f. Mengkoordinasikan penyelenggaraan kegiatan pemerintahan yang dilakukan oleh Perangkat Daerah di tingkat Kecamatan;
- g. Menyelenggarakan kegiatan pelayanan administrasi terpadu kecamatan;
- h. Membina dan mengawasi penyelenggaraan kegiatan desa dan kelurahan;
- i. Melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan kabupaten yang tidak dilaksanakan oleh unit kerja pemerintah kabupaten di kecamatan;
- j. Melaksanakan tugas lain yang diamanatkan peraturan perundang-undangan;
- k. Melaksanakan tugas yang dilimpahkan oleh Bupati untuk melaksanakan sebagian urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten Sidoarjo;
- l. Melaksanakan tugas lain yang diberikan Bupati sesuai dengan tugasnya.

Wewenang Camat adalah sebagai berikut

Camat berwenang menandatangani :

- a. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) sesuai kewenangannya;
- b. Surat Keterangan Tinggal Sementara (SKTS);
- c. Legalisasi Salinan Dokumen Kependudukan;
- d. Kartu Ketenagakerjaan (AK I, AK II, AK III, AK IV, dan AK V);
- e. Rekomendasi penutupan/ penggunaan jalan lokal/ desa;
- f. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Mikro;
- g. Izin Gangguan (HO) Usaha Mikro;
- h. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) Usaha Mikro. Bagian Kedua Sekretariat Kecamatan.

## 2) Sekretariat Kecamatan

Sekretariat Kecamatan mempunyai tugas membantu Camat dalam penyelenggaraan pemerintahan meliputi penyusunan perencanaan, pelaporan, ketatausahaan, kepegawaian, dan keuangan serta pelayanan umum. Untuk melaksanakan tugas tersebut maka Sekretariat Kecamatan mempunyai fungsi :

- a. Penyusunan rencana program, pengumpulan dan pengelolaan data serta pelaporan;
- b. Pengkoordinasian pelaksanaan tugas seksi- seksi;
- c. Pelaksanaan kegiatan ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan dan keprotokolan;
- d. Pelaksanaan pelayanan administrasi terpadu kecamatan;
- e. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugasnya.

## 3) Sub Bagian terdiri dari :

- a) Sub Bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas,: a. melaksanakan pelayanan surat menyurat, kearsipan, perpustakaan dan dokumentasi; b. melaksanakan pengelolaan sarana dan prasarana kantor; c. menerima permohonan pelayanan administrasi terpadu kecamatan; d. menerima dan mengkoordinasikan tindaklanjut pelayanan permohonan izin dan pengaduan masyarakat; e. melaksanakan administrasi kepegawaian; f. melaksanakan pembinaan kepegawaian; g. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Kecamatan sesuai dengan tugasnya.
- b) Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas: a. menyiapkan penyusunan perencanaan program; b. mengelola administrasi keuangan termasuk gaji pegawai; c. menyiapkan rencana kebutuhan anggaran; d.

menyiapkan bahan monitoring, evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaannya; e. melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Sekretaris Kecamatan sesuai dengan tugasnya.

4) Seksi

a) Seksi Pemerintahan mempunyai tugas membantu Camat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang pemerintahan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Pemerintahan mempunyai fungsi : a. penyusunan rencana kegiatan di bidang pemerintahan; b. pelaksanaan teknis kegiatan bidang pemerintahan, meliputi: 1) pengesahan pergantian antar waktu dan pemberhentian karena pergantian antar waktu anggota Badan Permusyawaratan Desa; 2) evaluasi rancangan peraturan desa tentang APBDesa, pungutan, tata ruang dan organisasi pemerintah desa; 3) pengambilan sumpah dan janji anggota badan permusyawaratan desa; c. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dalam kegiatan bidang pemerintahan; d. pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pemerintahan; e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugasnya.

b) Seksi Ketentraman Dan Ketertiban Umum

Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai tugas membantu Camat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang ketentraman dan ketertiban umum. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum mempunyai fungsi : a. penyusunan rencana kegiatan ketentraman dan ketertiban umum; b.

pelaksanaan teknis kegiatan ketentraman dan ketertiban umum, antara lain:

1. pembinaan ketentraman dan ketertiban umum;
2. penegakan peraturan daerah dan peraturan bupati;
3. pengawasan dan penertiban usaha (bangunan/ reklame liar);
4. penanganan konflik sosial;
- c. memproses permohonan Izin Gangguan usaha mikro;
- d. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dalam kegiatan bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- e. pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang ketentraman dan ketertiban umum;
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugasnya.

c) Seksi Perekonomian

Seksi Perekonomian mempunyai tugas membantu Camat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang perekonomian. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Perekonomian mempunyai fungsi :

- a. penyusunan rencana kegiatan bidang perekonomian;
- b. pelaksanaan teknis kegiatan di bidang perekonomian, meliputi:
  1. pembinaan usaha ekonomi masyarakat;
  2. pembinaan Pedagang Kaki Lima.
- c. pemrosesan permohonan perizinan, meliputi:
  1. Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Mikro;
  2. Tanda Daftar Perusahaan (TDP) Usaha Mikro.
- d. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dalam kegiatan bidang perekonomian;
- e. pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang perekonomian;
- f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugasnya.

d) Seksi Kesejahteraan Sosial

Seksi Kesejahteraan Sosial mempunyai tugas membantu Camat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan kegiatan bidang kesejahteraan sosial, agama dan kemasyarakatan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Sosial mempunyai fungsi : a. penyusunan rencana kegiatan bidang kesejahteraan sosial, agama dan kemasyarakatan; b. pelaksanaan teknis kegiatan bidang urusan kesejahteraan sosial, agama dan kemasyarakatan, meliputi: 1. pembinaan lembaga sosial, agama dan kemasyarakatan; 2. pembinaan kegiatan sosial, agama dan kemasyarakatan. c. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dalam kegiatan bidang kesejahteraan sosial, agama dan kemasyarakatan; d. pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang kesejahteraan sosial, agama dan kemasyarakatan; e. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugasnya.

e) Ketujuh Seksi Pembangunan

Seksi Pembangunan mempunyai tugas membantu Camat dalam perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan di bidang pembangunan dan lingkungan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Seksi Pembangunan mempunyai fungsi : a. penyusunan rencana kegiatan di bidang pembangunan dan lingkungan; b. pelaksanaan teknis kegiatan bidang pembangunan dan lingkungan, meliputi: 1. pemeliharaan rutin dan insidental jalan lokal sekunder dan lingkungan sekunder; 2. pemeliharaan rutin dan insidental drainase mikro di jalan lingkungan yang diperkotaan yaitu lingkup kelurahan (bukan desa) dan perumahan yang dibangun oleh pengembang; 3.

pemeliharaan insidentil jalan kabupaten selain jalan protokol; 4. pembinaan penanganan sampah domestik; 5. pembinaan lembaga dan kegiatan pemeliharaan lingkungan hidup. c. pemrosesan permohonan perizinan, meliputi: 1. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) usaha mikro; 2. Izin Mendirikan Bangunan (IMB) rumah tinggal satu lantai dengan maksimal luasan bangunan 400 m<sup>2</sup> (empat ratus meter persegi). d. pelaksanaan koordinasi dan kerjasama dengan lembaga dan instansi lain dalam kegiatan bidang pembangunan dan lingkungan; e. pelaksanaan pengawasan, pengendalian, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas bidang pembangunan dan serta lingkungan; f. pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Camat sesuai dengan tugasnya.

## **B. Hasil Penelitian**

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti dalam memperoleh data jawaban yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengembangan Model Pelayanan Publik Yang Berkualitas Berbasis Web Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan maka akan menunjukkan bahwa

1. Fokus pertama yaitu Identifikasi kualitas penyelenggaraan pelayanan publik dengan dua sasaran kajian yaitu :

a. Kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat

Kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat baik di Kecamatan Waru maupun Sedati sudah diterapkan dimensi pelayanan publik namun dari beberapa dimensi yang ada masyarakat belum puas terhadap pelayanan yang diberikan. Hal tersebut karena pelaksanaan pelayanan publik di Kantor

Kecamatan Waru maupun Kecamatan Sedati masih kurangnya sumber daya aparatur dan masih kurangnya sarana prasarana. Namun walau demikian faktor pendukungnya adalah adanya semangat yang diberikan pegawai satu sama lain, mengadakan rapat koordinasi atau semacam evaluasi setiap tiga bulan kemudian memberikan penanaman kesadaran melayani masyarakat dengan ikhlas dan sesuai dengan hati nurani dan adanya fasilitas berupa alat bantu untuk memudahkan proses pelayanan.

- b. Untuk mengidentifikasi dan menjelaskan pengaruh variabel *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *empathy* dan *tangibles* terhadap kepuasan masyarakat.

- 1) Dimensi *Tangible* (Berwujud)

Dimensi *Tangible* (berwujud) merupakan penampilan fasilitas fisik, peralatan, personal, dan media komunikasi dalam pelayanan. Jika dimensi ini dirasakan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan sudah baik maka masyarakat akan menilai baik dan merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan pegawai pelayanan Kecamatan tersebut namun sebaliknya jika dimensi ini dirasakan oleh masyarakat buruk, maka masyarakat akan menilai buruk dan tidak akan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan pegawai pelayanan. Untuk mengukur dimensi *Tangible* dalam upaya mengetahui kualitas pelayanan publik di Kantor Kecamatan Waru dan Sedati dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

- (a) Penampilan pegawai dalam melayani pengguna : layanan Penampilan pegawai pelayanan sangat mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Berkaitan dengan penampilan pegawai pelayanan, di

Kantor Kecamatan Waru dan Kecamatan Sedati pegawai layanan sudah berpenampilan rapi dan menggunakan seragam sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kepala Bagian Umum dari Kecamatan Sedati yang mengatakan bahwa :

Penampilan itu sangat berpengaruh besar dalam proses pelayanan karena penampilan merupakan salah satu unsur yang nanti mendukung untuk memberikan pelayanan, sikap dan penampilan pegawai merupakan kesan pertama bagi pengguna layanan yang datang. Jika penampilan pegawai tidak menarik, maka pengguna layanan juga tidak akan tertarik dengan kualitas pegawai pelayanan tersebut (Hasil wawancara tanggal 10 Juni 2019).

Selain itu, penampilan pegawai pelayanan di Kantor Kecamatan Waru dan Kecamatan Sedati sudah mengenakan seragam sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah kabupaten yaitu seragam pegawai negeri”. Hal yang sama juga disampaikan oleh Mbak Salma sebagai pengguna layanan yang juga mengatakan bahwa :

Penampilan pegawai di Kantor Kecamatan Waru dan Kecamatan Sedati sudah rapi dan tidak berantakan.” Selanjtnya, Mr X selaku pegawai layanan juga mengatakan bahwa :

Penampilan memang salah satu penunjang kualitas pelayanan. Kita sebagai pegawai pelayanan sudah mencoba berpenampilan rapi dan sudah sesuai ketentuan yang diberikan oleh pihak Kecamatan (Hasil wawancara 12 Juni 2019).

Penampilan memang sangat berpengaruh dalam proses pelayanan agar menimbulkan kesan yang baik. Pegawai pelayanan akan memaksimalkan penampilannya demi pelayanan yang berkualitas bagi pengguna layanan sehingga tujuan akhir kepuasan dapat tercapai.

(b) Kenyamanan tempat melakukan pelayanan

Kenyamanan tempat dalam proses pelayanan sangat penting bagi pengguna layanan. Selain itu tempat pelayanan juga sangat mempengaruhi kualitas pelayanan. Kecamatan sebagai penyedia layanan publik harus memberikan kenyamanan tempat bagi pengguna layanan yang datang, dari menyediakan tempat yang cukup agar pengguna layanan tidak merasakan sempit di dalam ruangan, kemudian menyediakan tempat duduk yang disesuaikan dengan ruangan yang ada. Selain tempat duduk, pendingin ruangan seperti AC juga dibutuhkan untuk kenyamanan pengguna layanan. Jika hari sudah mulai siang, maka biasanya di dalam ruangan akan menjadi lebih panas apalagi banyak orang yang mengantri untuk mendapatkan pelayanan.

Berkaitan dengan kenyamanan tempat pelayanan, Rina salah satu pemohon mengatakan dari Kecamatan Sedati bahwa :

Tempat pelayanan ini belum nyaman karena banyak kertas yang berantakan di atas meja dan belum tertata dengan rapi, selain itu tempat ini sudah menggunakan AC namun tidak optimal jadi ketika siang hari sangat terasa panas (Hasil wawancara tanggal 14 Juni 2019).

Mr X salah satu pegawai Kecamatan Sedati mengatakan bahwa :

Di sini membutuhkan filing cabinet mbak karena dibagian pelayanan kan berhubungan dengan arsip dan dokumen (Hasil wawancara tanggal 14 Juni 2019).

Mrs X pegawai pelayanan di Kantor Kecamatan Waru juga mengatakan bahwa :

Tempat pelayanan disini secara umum sudah nyaman hanya saja belum tersedia pendingin ruangan seperti AC sehingga pengguna layanan maupun pegawai sama-sama nyaman dalam

melakukan proses pelayanan (Hasil Wawancara tanggal 17 Juni 2019).

Selanjutnya Mr X selaku Kepala Bagian Umum Kecamatan Waru menjelaskan bahwa :

Masyarakat menyampaikan bahwa jika sudah siang hari ruangan menjadi panas walaupun sudah ada kipas angin. Kenyamanan tempat pelayanan mempengaruhi proses pelayanan. Penyedia layanan harus lebih memperhatikan kenyamanan untuk pengguna layanan (hasil wawancara tanggal 19 Juni 2019).

Apabila tempat yang disediakan oleh pengguna layanan baik, maka pengguna layanan akan merasa nyaman. Namun sebaliknya jika tempat yang disediakan tidak layak maka pengguna layanan tidak akan merasa nyaman.

(c) Kemudahan dalam proses pelayanan

Kemudahan dalam proses pelayanan sangat dibutuhkan bagi pengguna layanan agar proses pelayanan lebih cepat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, Kecamatan Waru dan Kecamatan Sedati sudah menerapkan kemudahan bagi pengguna layanan yang ingin mengurus keperluannya di bagian pelayanan. Salah satu contoh kemudahan yang diberikan adalah dengan memberikan syarat-syarat yang dibutuhkan pengguna layanan untuk menyelesaikan keperluannya dibagian pelayanan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan mas Agus Kecamatan Waru yang mengatakan bahwa :

Kecamatan Waru sudah memberikan kemudahan kepada saya dalam proses pelayanan sehingga saya sudah tidak kebingungan dalam mengurus keperluan atau dalam mencari

syarat-syarat yang dibutuhkan (Hasil wawancara tanggal 19 Juni 2019)

Mbak Nur dari Kecamatan Sedati selaku pengguna layanan juga menambahkan bahwa :

Pegawai di sini sudah memberikan kemudahan dalam pelayanan kepada pengguna layanan Mbak. Contohnya selama ini ketika saya mengurus keperluan di sini, tidak dipersulit (Hasil wawancara tanggal 18 Juni 2019).

Kemudahan dalam proses pelayanan ini sangat diperlukan agar pengguna layanan tidak merasa kesulitan dan kebingungan dalam mengurus urusannya di kantor pelayanan Kecamatan Waru dan Kecamatan Sedati.

(d) Kedisiplinan pegawai dalam melakukan proses pelayanan

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pelayanan. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku, dan tata kehidupan yang akan membentuk kepribadian pegawai yang penuh tanggung jawab dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan. Apalagi dalam proses pelayanan, petugas harus disiplin dalam segi waktu maupun disiplin kerja, khususnya dalam mengerjakan keperluan pengguna layanan. Pegawai pelayanan harus mementingkan keperluan pengguna layanan di atas kepentingan pribadinya karena pekerjaan pelayanan merupakan pekerjaan yang mengedepankan kepentingan umum, dengan kata lain kepentingan pengguna layanan harus diprioritaskan oleh pegawai layanan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Sukma sebagai salah satu pengguna layanan Kecamatan Sedati mengatakan bahwa :

Sepengetahuan saya pegawai di sini sudah disiplin dalam memberikan pelayanan mbak, meskipun sudah mendekati waktu istirahat pegawai layanan tetap melayani sampai urusan saya selesai (Hasil wawancara tanggal 18 Juni 2019).

Selanjutnya Mas Agus salah satu pengguna pelayanan di Kecamatan Waru juga menambahkan bahwa :

Pegawai di sini disiplin Mbak, disiplin yang saya tahu itu ketika melayani masyarakat sesuai dengan antrian kedatangan. Pegawai melayani siapa duluan yang datang ke kantor pelayanan untuk mengurus keperluannya (Hasil wawancara tanggal 18 Juni 2019).

Disiplin merupakan modal dasar yang harus dimiliki oleh pegawai terutama dibagian pelayanan guna menunjukkan kinerja, sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik. Disiplin dilakukan agar pengguna layanan puas dengan apa yang pegawai kerjakan.

(e) Penggunaan alat bantu dalam pelayanan

Alat bantu dalam proses pelayanan sangat dibutuhkan demi kelancaran proses pelayanan. Alat bantu yang biasa digunakan oleh pegawai kecamatan dalam menyelesaikan tugasnya adalah komputer, alat cetak, dan kamera untuk keperluan pembuatan KTP. Adanya alat bantu sangat mendukung proses pelayanan sehingga pelayanan dapat dilakukan dengan cepat. Seperti yang disampaikan oleh Mr X selaku

Yang membidangi bagian umum bahwa :

Alat bantu yang kami gunakan untuk membantu proses pelayanan, seperti komputer dan perangkatnya”.

Selain itu berkaitan dengan alat bantu yang digunakan, Mas Agus mengatakan bahwa:

“Setahu saya alat bantu yang digunakan di Kecamatan Waru adalah komputer dan alat cetak yang biasanya digunakan untuk membuat KTP sementara”. Lebih lanjut dia menambahkan bahwa “alat bantu tetap ada kok mbak setahu saya, tetapi sepertinya baru ada komputer dan kamera untuk membuat foto guna keperluan pembuatan KTP kalau yang lainnya saya belum tahu mbak”.

Penggunaan alat bantu dalam proses pelayanan sangatlah penting, karena dengan adanya alat bantu akan memudahkan pegawai layanan dalam melayani masyarakat. Misalnya untuk mencetak KTP sementara atau menginput data.

## 2) Dimensi *Reliability*

Dimensi ini melihat konsistensi dari kinerja yang tetap dipertahankan dan menjaga saling ketergantungan antara masyarakat sebagai pelanggan dengan pihak kecamatan selaku penyedia pelayanan. Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap Kecamatan Waru dan Kecamatan Sedati menunjukkan bahwa segenap aparat yang bertugas memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan masing-masing dalam rangka untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat terhadap semua jenis layanan yang ada di kecamatan. Terlepas dari adanya keterbatasan terhadap layanan yang dilakukan seperti pelayanan KTP elektronik karena blangko KTP yang sudah kosong dan pusat terlambat dalam pengirimannya. Hal ini menyebabkan ketidaknyamanan bagi pihak penyedia pelayanan dalam hal ini pihak kecamatan. Namun karena kondisi ini bisa tersampaikan dengan baik kepada masyarakat selaku pengguna jasa, maka mereka kemudian menyadari tentang hal ini sehingga kesepahaman itu terjadi antara kedua belah pihak.

### 3) *Responsiveness*

Dimensi ini lebih diarahkan pada upaya dari pihak kecamatan untuk berusaha cepat tanggap terhadap apa saja yang dibutuhkan oleh masyarakat selaku pengguna pelayanan. Dari hasil penelitian terhadap Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru menunjukkan kesan bahwa pihak kecamatan selaku penyedia pelayanan cepat dalam memenuhi kebutuhan masyarakat terkait dengan pelayanan. Penangan dengan segera terhadap berbagai keluhan masyarakat terkait dengan pelayanan masyarakat memperoleh perhatian yang cukup baik dari petugas. Hal-hal yang memang tidak mungkin bisa diselesaikan atau dipenuhi segera oleh pihak kecamatan diinformasikan segera dan jelas kepada masyarakat selaku pengguna pelayanan. SOP tentang pelayanan disadari memang terkadang tidak sesuai dengan realitas yang ada. Tertama sekali pelayanan yang terkait dengan pihak/institusi lain baik dengan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo maupun dengan Pemerintah Pusat. Seperti kekosongan blangko KTP; pasti pelayanan ini dari sisi waktu penyelesaian akan tidak tepat waktu, karena pemenuhannya tergantung pemerintah pusat sehingga penyelesaiannya pelayanan KTP Elektronik juga terganggu.

### 4) *Dimensi Assurance*

Dimensi ini memiliki ruang lingkup bahasan mengenai tata cara, rincian biaya layanan dan tata cara pembayarannya, jadwal waktu penyelesaian layanan tersebut. Tentang hal ini temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa baik di Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru sudah ada ketentuan yang mengatur baik yang tertuang dalam SOP Pelayanan

maupun kebijakan yang tertuang dalam Peraturan Daerah mengenai pelayanan publik. Masyarakat pengguna pelayanan memperoleh informasi dengan jelas tidak saja melalui petunjuk-petunjuk yang ada di papan/bener yang memuat perihal pelayanan publik, mereka juga memperoleh penjelasan langsung dari petugas mengenai berbagai hal layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat yang berhubungan dengan jaminan keamanan dan kepastian.

#### 5) Dimensi *Empathy*

Dimensi ini adalah bahwa pihak kecamatan berusaha mengerti betul apa yang dibutuhkan oleh masyarakat secara personal selaku pelanggannya. Hal-hal yang terkait dengan pelayanan baik menyangkut sarana dan prasarana pelayanan berusaha untuk selalu dipenuhi dan diperbarui agar pelayanan bisa cepat. Mulai dari peralatan kerja petugas, ruang tunggu, dan kenyamanan dalam pelayanan sampai dengan bagaimana petugas melayani masyarakat merupakan hal-hal yang diperhatikan dengan harapan masyarakat puas dalam memperoleh pelayanan. *Empathy* dalam pelayanan pada kedua kecamatan yang diteliti baik Kecamatan Sedati maupun Kecamatan Waru sudah memiliki *empathy* dalam memberikan pelayanan.

## 2. Peran Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas.

Peran Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam penyelenggaraan pelayanan publik ini dapat diidentifikasi dalam beberapa indikator berikut.

### 1) Penetapan standar pelayanan.

Peran Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam pelayanan publik yang diselenggarakan di Kecamatan dari temuan hasil penelitian terhadap Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru dapat diidentifikasi menjadi 3 bagian :

1. Peran yang bersifat normative/regulatif; Peran ini sifatnya mengatur, artinya Peran Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam kaitan dengan pelayanan publik yang diselenggarakan di Kecamatan secara umum adalah menyediakan kebijakan baik dalam bentuk Peraturan Daerah maupun Peraturan Bupati. Melalui kebijakan inilah pihak Kecamatan mengikuti ketentuan-ketentuan yang mengatur segala hal berkaitan dengan pelayanan yang menjadi kewenangan kecamatan. Tidak ada diskresi bagi aparat kecamatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu contoh mengenai regulasi yang mengatur pihak kecamatan untuk memberikan pelayanan IMB dengan luasan maksimal 200 M<sup>2</sup>. Ketentuan ini mengikat, artinya kecamatan hanya bisa melayani IMB dari masyarakat dengan luasan maksimal 200 M<sup>2</sup>. Jadi pemberian pelayanan IMB di atas 200M<sup>2</sup> adalah kewenangan pihak Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

2. Peran yang bersifat pemenuhan sarana dan Prasarana Pelayanan.

Peran ini dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam bentuk pemenuhan sarana dan prasarana yang berkaitan dengan pelayanan publik. Peran ini baik dilakukan secara langsung pengadaannya oleh pihak Pemerintah Kabupaten maupun pengadaannya secara tidak langsung oleh pihak kecamatan melalui anggaran yang disediakan

Pemerintah kabupaten untuk kecamatan.

3. Peran yang bersifat penganggaran.

Peran ini dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten melalui distribusi anggaran kepada pihak kecamatan umumnya. Anggaran yang didistribusikan oleh Pemerintah Kabupaten sebagai bagian dari perencanaan anggaran yang dibuat pihak kecamatan memuat mata anggaran – mata anggaran yang berkaitan secara langsung pemanfaatannya untuk kepentingan operasionalisasi pelayanan publik di kecamatan.

2) Pengembangan Standard Operating Procedure (SOP)

Hasil penelitian terhadap Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru mengenai pengembangan SOP Pelayanan yang menjadi kewenangan pihak kecamatan menunjukkan bahwa sampai saat ini belum ada pengembangan. SOP pelayanan publik diatur melalui Perda (Peraturan Daerah) maupun Perbub (Peraturan Bupati). Semua jenis pelayanan yang ada di Kecamatan secara procedural harus mengikuti ketentuan-ketentuan yang ada kecuali ada perda baru yang mengatur tentang pemberlakuan pengembangan SOP Pelayanan publik. Dengan demikian pihak kecamatan hanya mengikuti saja dari kebijakan yang ada.

3) Pengembangan Survey Kepuasan Pelanggan.

Survey kepuasan pelanggan terhadap kinerja pelayanan kecamatan khususnya kecamatan daerah penelitian ditemukan bahwa survey kepuasan ini hanya dilaksanakan pihak Pemerintah Kabupaten melalui lembaga tersendiri. Survey kepuasan ini penting sekali sebagai hal yang bisa

digunakan untuk mengevaluasi berbagai indikator pelayanan yang diselenggarakan. Hasil evaluasi ini menjadi acuan dalam upaya untuk memperbaiki maupun untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diselenggarakan di kecamatan.

#### 4) Pengembangan Sistem Pengelolaan Pengaduan.

Pengelolaan pengaduan ini adalah proses kegiatan yang meliputi penerimaan, pencatatan, penelaahan, penyaluran, konfirmasi, klarifikasi, penelitian, pemeriksaan, pelaporan, tidaklanjut dan pengarsipan. Sistem pengelolaan pengaduan di Kecamatan ditangani langsung oleh Camat melalui pengaduan yang ada di kotak Saran. Mekanisme pengaduan system manual ini cukup sederhana, kotak saran ini hanya di tempel di tembok kantor Kecamatan.

Pengelolaan pengaduan ini betapapun sederhananya system yang dilakukan dalam rangka mewujudkan suatu pelayanan yang berkualitas dan memuaskan pelanggannya.

Komunikasi antara masyarakat dengan pihak pemerintah/kecamatan melalui penyampaian keluhan dan pengaduan masyarakat serta keterbukaan unit penyelenggara pelayanan dalam menerima keluhan dan pengaduan, akan menjadi efektif bagi peningkatan kualitas pelayanan jika dilaksanakan melalui mekanisme yang transparan. Dalam hal ini peran pemerintah adalah memberikan fasilitasi bagi terwujudnya mekanisme yang transparan.

#### 4. Menyusun format model kualitas pelayanan publik pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

Variabel ini menggambarkan model pelayanan publik organisasi kecamatan sesuai dengan kewenangannya. Instrumen ini menggunakan Model Kaizen yang didesain untuk membantu organisasi meningkatkan daya saingnya melalui penyediaan pelayanan yang secara terus-menerus ditingkatkan agar dapat selalu memuaskan pelanggan dan meningkatkan kinerja serta meningkatkan kemampuan organisasi secara keseluruhan.

Prinsip Kaizen manajemen memiliki dua fungsi utama yaitu melakukan suatu pemeliharaan (maintenace) dan perbaikan (inovation). Fungsi pemeliharaan ini berkaitan dengan upaya memelihara teknologi yang digunakan dalam mendukung pekerjaan, dan pemeliharaan standar operasional (SOP) yang dipergunakan sebagai pedoman kerja. Sedangkan perbaikan (inovation), berkaitan dengan perbaikan standar yang sudah ada.

Mendasarkan pada temuan hasil penelitian pada Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru dapat dikemukakan poin penting yang terkait dengan dua fungsi utama dari prinsip Kaizen sebagai bagian dari model eksisting pelayanan publik yang ada di kecamatan.

1) Fungsi Pemeliharaan; berkaitan dengan upaya memelihara teknologi yang digunakan dalam mendukung pekerjaan.

Pada fungsi ini, jenis pelayanan publik di kecamatan yang menggunakan teknologi IT yang terintegrasi dengan internet hanya pelayanan yang terkait dengan sistem kependudukan khususnya pelayanan KTP Elektronik. Pada pelayanan ini dari hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa kendala yang menyebabkan terhambatnya proses pelayanan adalah terletak pada keberadaan blangko E-KTP yang seringkali kehabisan di Kantor

Kecamatan sehingga proses penyelesaian KTP Elektronik tersebut terhambat. Karena blangko KTP elektronik ini yang mencetak adalah Pemerintah Pusat sehingga terlambatnya penyelesaian pelayanan KTP elektronik ini bisa mencapai 3-6 bulan. Kondisi demikian berakibat SOP yang sudah baku ini terganggu dengan lamanya waktu penyelesaian.

- 2) Fungsi Perbaikan (Inovation); berkaitan dengan upaya perbaikan terhadap standar yang ada.

Temuan hasil penelitian terhadap upaya perbaikan dari SOP Pelayanan Publik yang sudah ada di Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru belum ada rencana perbaikan.

Memperhatikan temuan awal penelitian terhadap kualitas pelayanan yang diselenggarakan di Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru, maka dapat dikemukakan format pengembangan model kualitas pelayanan publik pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo.

1. Ada gugus kualitas yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap konsistensi pelaksanaan pelayanan publik dan melakukan evaluasi secara periodik terhadap SOP yang berlaku.
2. Penggunaan IT dan perangkat internet yang terintegrasi digunakan secara massif dan terstruktur.
3. SOP perlu disesuaikan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.
4. Perlu desentralisasi kewenangan dari pusat ke daerah dalam memproses dokumen guna mempercepat pelayanan masyarakat.

## **BAB VI**

### **RENCANA TAHAPAN BERIKUTNYA**

Berdasarkan hasil yang telah dicapai pada penelitian tahun pertama, maka penelitian direncanakan penelitian tahun kedua dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menghasilkan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I.
2. Mensosialisasikan konsep pengembangan model pelayanan publik yang berkualitas Pada Kecamatan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo sebagai penyempurnaan hasil penelitian tahun I melalui forum ilmiah nasional/internasional.

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Secara umum kualitas pelayanan publik baik di Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru relatif baik dan memberikan kepuasan kepada masyarakat.
2. Peran Pemerintah Daerah dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas bertindak sebagai fasilitator dalam penyiapan kebijakan, saran dan prasarana serta anggaran.
3. Format pengembangan model kualitas pelayanan publik pada Kecamatan Sedati dan Kecamatan Waru dapat dilakukan melalui:
  - a. Ada gugus kualitas yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap konsistensi pelaksanaan pelayanan publik dan melakukan evaluasi secara periodik terhadap SOP yang berlaku.
  - b. Penggunaan IT dan perangkat internet yang terintegrasi digunakan secara massif dan terstruktur.
  - c. SOP perlu disesuaikan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan masyarakat.
  - d. Perlu desentralisasi kewenangan dari pusat ke daerah dalam memproses dokumen guna mempercepat pelayanan masyarakat.

#### **B. Saran**

1. Kualitas pelayanan publik pada kecamatan yang diteliti khususnya dan umumnya kecamatan di Kabupaten Sidoarjo perlu peningkatan melalui gugus kendali kualitas yang dibentuk secara internal di masing-masing kecamatan.
2. Peran Pemerintah Kabupaten Sidoarjo lebih ditingkatkan dalam upaya

pelaksanaan otonomi daerah khususnya yang menyangkut pelayanan publik.

3. Format pengembangan model kualitas pelayanan patut untuk diformulasikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguayo, V. M., N. Badgaiyan dan K. Paintal. 2015. Determinants of child Stunting in the Royal Kingdom of Bhutan: an in-depth Analysis of Nationally Representative Data. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/1471-2458-14-504>. 18 Desember 2018 (08:00).
- Atik, dan ratminto. 2005. Manajemen Pelayanan, disertai dengan pengembangan model konseptual, penerapan citizen's charter dan standar pelayanan minimal. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Atep Adya Barata. (2003). Dasar- Dasar Pelayanan Prima. Jakarta : Elex Media Kompetindo.
- Berry, L. Leonard and Parasuraman A. 2004. A Marketing services. New york: The Free Press
- Departemen Dalam Negeri. 2004. Undang-undang Otonomi Daerah. Tamita Utama Jakarta.
- Evans, James R and Lindsay. William M. 1998. The Management and Control of Quality, West Publishing Company, United State.
- Fandy Tjiptono, 1997, Manajemen Jasa, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Fredy Rangkuti. 2003. Measuring Costumer Satisfaction. PT. Elex Media Computindo
- Gibson, James., L., Jhon M., Ivancevich., dan H., Donnelly., Jr. 2008: Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan proses, terjemahan oleh Joerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Gaspersz, V., 2004, Manajemen Kualitas, Gramedia, Jakarta.
- Goest and davis, Quality Manajement Introduction To Total Quality Management For Production Prosessing And Rervice, Third Edition New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- Ibrahim, Amin. 2008. Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya. Jakarta: Mandar Maju
- Ivancevich dan Donnelly, 1997. Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses,. Jilid I. Erlangga, Jakarta.
- Imay, Masaki, 1998, Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success(Ky'zen)"; Singapore: McGrow-Hill International.
- Jan Kooiman, 2009, Governing as Governance, SAGE
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan. Jakarta.
- Kotler Philip dan Keller Kevin Lan Keller , 2009 Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas, Jilid 2, PT Gelora Aksara Pratama, Jakarta

- Kepmenpan No. 25 Tahun 2004 tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat Unit Pelayanan Instansi Pemerintah
- Kumorotomo, Wahyudi, 1996. Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lenvine, Charless H., et al 1990. Pulic Administration: Chalenges, Choices, Consequences. Illionis : Scott Foreman
- Lembaga Administrasi Negara,2003, “Penyusunan Standar Pelayanan Publik”, Jakarta:LAN
- Lovelock, 1994, Service Quality, PT. Gramedia, Jakarta
- Looy, Bart van, Roland van Dierdonck dan Paul Gemmel (1998), Service Management: an Integrated Approach, Financial Times Pitman Publishing, London.
- Lovelock, Christoper H., dan Wright, Lauren K. 2005. Principles of Service Marketing and Management. Diterjemahkan Agus Widyanto. Jakarta : PT Intermasa
- Miles,M.B, Huberman,A.M, dan Saldana,J. 2014. Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press.
- Mardiasmo, (2004), Otonomi Dan Manajemen Keuangan Daerah, Andi, Yogyakarta
- Mardiasmo, (2005), Akuntansi Sektor Publik, Andi, Yogyakarta
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara telah mengeluarkan suatu kebijaksanaan Nomor.63/KEP/M.PAN/7/2003 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- McKevitt, David. 1998. Managing Core Public Services. Published by Blackwell Publishers in Oxford, Malden, Mass.
- Moenir, H.A.S., 2001, Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mustopadidjaja, 2003, Peran Aparatur Pengawasan Dalam Mencegah KKN, Beberapa Implikasi TQM. Inspektorat Jenderal Pengawasan, Departemen Perikanan dan Kelautan.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. Konsep Administrasi dan Administrasi di Indonesia. Jakarta : Bina Aksara
- Osborne Davis and Gaebler Ted, 1995, Reinventing Government How The Entrepreneurial Spriti is Transforming The Public XSector, Addison Wesley Publishing Company Inc
- Parasuraman, Valarie A. Z. and Berry. (2002). Delivering Service Quality. Mc Milan, New York.
- Permendagri Nomor 24 tahun 2006 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

- Ratminto, dan Atik Septi Winarsih. 2005. Manajemen Pelayanan. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Rasyid, 2000, Makna Pemerintahan, PT. Mutiara Sumber Widya, Jakarta Jom FISIP Volume 1 No. 2 – Oktober 2014 13
- Sallis, Edward. 1993. Total Management in Education. London: Kajian Page
- Salim & Woodward, 1992. Analisis Pelayanan Publik. Pustaka Pelajar: Yogyakarta
- Saputra, Ade Yolardi. 2008. Evaluasi Kinerja PT. Balai Pustaka (Persero) Menggunakan Malcolm Baldrige Criteria For Performance Excellent Sebagai Upaya Perbaikan Kinerja
- Sugiyono, 2013, Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. (Bandung: ALFABETA)
- Tjiptono, Fandy. 2011, Prinsip-prinsip Total Quality Service, Yogyakarta: Andi Offset
- Undang-undang No 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah
- Undang-undang No 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Winardi 2005. Pemikiran Sistemik dalam Bidang Organisasi dan Manajemen. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wijayanti, Ari. 2002. Pendekatan Metode MBNQA dan Design School Dalam Penyusunan Strategi Perusahaan (Studi Kasus PT Telkom Kandatel Surabaya Timur) Skripsi tidak diterbitkan. Surabaya. Jurusan Teknik Industri FTI ITS.
- Zeithaml, Valerie A, 1990, "Defining and Relaying Price, Perceived Quality, and Perceived Value," Marketing Science, Institute, Cambridge, MA Report No.87-101
- <http://manajemenapresiatif.blogspot.com/>
- <http://pusbindiklat.lipi.go.id/wp-content/uploads/MODUL-PELAYANAN-PUBLIK>
- [https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwk--sepanjang-2018-ombudsman-RI-perwakilan Jawa-Timur](https://ombudsman.go.id/perwakilan/news/r/pwk--sepanjang-2018-ombudsman-RI-perwakilan-Jawa-Timur)



