

STUDI DESKRIPTIF TENTANG STRATEGI UPTSA KOTA SURABAYA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN ADMINSTRASI PERIZINAN SURABAYA SINGLE WINDOW

Mahesti Chairunnisa

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

ABSTRACT

Licensing service is one of the service that influencing the amount of investment in the city. Therefore, licensing service must give quickly, easily and accurately service to citizen. It requires Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Surabaya to give priority for service quality, especially at Surabaya Single Window (SSW) service. This study aims to describe the strategy that Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Surabaya has done to improve Surabaya Single Window (SSW) service. The methods of this study used qualitative methods with descriptive type. This research is located in Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Surabaya and Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DCKTR) Surabaya. The technique of determining the informants is purposive sampling. Data was collected through observation, in-depth interviews and documentation. Then, the data is analyzed by using a data reduction, data presentation and conclusion or verification making. The results of this study indicate that Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Surabaya has applying the formed a good organization culture to improve quality of Surabaya Single Window (SSW) service. This is conducted with made operational service standard, gave training, applied reward system and changed mindset and also formed commitment from employes.

Keywords: Service Strategy, Service Quality, Surabaya Single Window

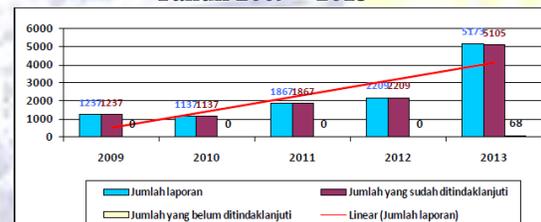
Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan pelayanan yang menyangkut aspek kehidupan yang sangat luas. Dalam kehidupan bernegara, pelayanan publik memiliki fungsi dalam memberikan apa yang diperlukan oleh masyarakat, seperti pelayanan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dalam bidang pendidikan, kesehatan, utilitas dan lainnya. Pelayanan publik diharapkan dapat memenuhi kebutuhan yang ingin dicapai oleh masyarakat. Namun faktanya, pelayanan publik yang ada di Indonesia masih jauh dari apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Menurut Luthfi J. Kurniawan dan Mokhammad Najih (2008:2), Di Indonesia sendiri pelayanan publik yang ada memiliki permasalahan sebagai berikut; pertama rendahnya kualitas pelayanan, kedua rendahnya kualitas penyelenggara layanan, ketiga ketiadaan akses bagi kelompok rentan penyandang cacat dan komunitas adat terkecil, keempat ketiadaan mekanisme komplain dan penyelesaian sengketa, kelima ketiadaan ruang partisipasi publik dalam penyelenggaraan pelayanan.

Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya laporan pengaduan masyarakat mengenai pelayanan publik yang masih buruk di Indonesia.

Grafik 1 :
Laporan Pengaduan Masyarakat Periode
Tahun 2009 – 2013



Sumber: Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia Tahun 2013

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

Secara teoritis, pelaksanaan otonomi daerah akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik (Ratminko dan Atik Septi Winarsih, 2013: 189-190) karena:

1. Memperpendek tingkatan atau jenjang hirarki pengambilan keputusan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat.
2. Memperbesar kewenangan dan keleluasaan daerah dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan yang lebih sesuai dengan kebutuhan daerah dan tuntutan masyarakat.
3. Memperdekat penyelenggara pemerintah dengan konstituennya sehingga penyelenggara pemerintah akan dapat merespon tuntutan masyarakat secara lebih tepat.
4. Meningkatkan tingkat akuntabilitas penyelenggara pemerintah karena masyarakat lebih dekat dan memiliki akses yang lebih besar untuk mengontrol jalannya pemerintahan.

Hal ini juga terdapat pada Kota Surabaya sebagai salah satu kota dengan jumlah penduduk terbanyak, sehingga menjadikan Kota Surabaya berpotensi memunculkan masalah dalam penyelenggaraan pelayanan publiknya. Ini dapat dilihat pada table di bawah ini.

Tabel 1
Jumlah Pengaduan Berdasarkan Daerah Terlapor
Tahun 2013

NO	KOTA/KAB	JUMLAH	
		PENGADUAN	PRESENTASE
1	Surabaya	627	78,18
2	Situbondo	38	4,74
3	Jember	25	3,12
4	Sidoarjo	14	1,75
5	Ponorogo	11	1,37
6	Malang Kab	10	1,25
7	Gresik	9	1,12
8	Kediri	9	1,12
9	Banyuwangi	7	0,87
10	Malang Kota	7	0,87
11	Sumenep	7	0,87
12	Pasuruan Kab	6	0,75
13	Jombang	5	0,62
14	Batu	3	0,37
15	Tulungagung	3	0,37
16	Bangkalan	2	0,25
17	Bondowoso	2	0,25
18	Lamongan	2	0,25
19	Lumajang	2	0,25
20	Kota Madiun	2	0,25
21	Magetan	2	0,25
22	Nganjuk	2	0,25
23	Mojokerto Kab	1	0,12
24	Mojokerto Kota	1	0,12
25	Ngawi	1	0,12
26	Pacitan	1	0,12
27	Pamekasan	1	0,12
28	Probolinggo	1	0,12
29	Tuban	1	0,12
JUMLAH		802	100,00

Sumber : Komisi Pelayanan Publik Propinsi JawaTimur

Surabaya sebagai salah satu kota dengan penduduk terbanyak, mengakibatkan Surabaya mempunyai potensi masalah pada pelaksanaan pelayanan publiknya. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas pelayanan publik telah menjadi isu aktual dan menjadi fokus perhatian bagi pemerintah sebagai pihak penyelenggara pelayanan, serta bagi masyarakat yang merupakan pihak pengguna pelayanan. Walaupun Kota Surabaya mendapatkan jumlah pengaduan tertinggi di Jawa Timur, namun Pemerintah Kota Surabaya selalu melakukan berbagai hal untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik yang ada. Sehingga hal ini berdampak pada banyaknya penghargaan yang didapatkan oleh Pemerintah Kota Surabaya terutama dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Tabel I.2
Prestasi Kota Surabaya Periode 2013

Indonesia Digital Society Award (IDSA) 2013 : The Best of Diamond Champion kategori government
WTN bidang lalu lintas tahun 2012 kategori Kota Metropolitan

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

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

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

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

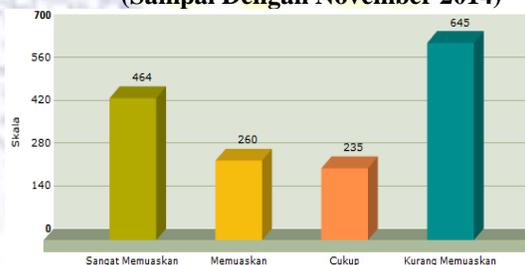
SSW merupakan sebuah *best practise* yang ada di Surabaya dan berhasil mendapatkan penghargaan di tingkat Internasional sebagai inovasi pelayanan publik terbaik kategori *Future City* versi *FutureGov*, menyisihkan nominator dari negara lain di wilayah Asia-Pasifik (Humas Surabaya, diakses 26 Okt 2014)

Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya sebagai penyelenggara SSW, merupakan salah satu dari 14 pelayanan publik lainnya yang ada di Surabaya yang telah masuk dalam zona hijau (Humas

Surabaya, diakses 26 Okt 2014), yang artinya pelayanan publik yang ada telah memiliki kepatuhan tinggi terhadap Undang-Undang (UU) Pelayanan Publik. Selain itu juga UPTSA Kota Surabaya berhasil mendapatkan penghargaan sebagai unit pelayanan publik percontohan Jawa Timur tahun 2013 (Buku Profil UPTSA Kota Surabaya).

Pada kenyataannya, masyarakat merasa bahwa pelayanan yang diberikan pada SSW kurang memuaskan. Seperti dapat dilihat pada grafik dibawah, bahwa masih banyak masyarakat yang kurang terpuaskan dengan pelayanan online di Surabaya, salah satunya pada pelayanan SSW.

Grafik 2
Polling Pelayanan Online di Kota Surabaya
(Sampai Dengan November 2014)



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

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

1. Penyelenggara pelayanan perizinan untuk usaha kecil dan menengah sektor perdagangan, hotel dan restoran di Kota Surabaya berpotensi terjadi maladministrasi.
2. Tidak ada ketentuan yang jelas tentang pemberian layanan SKDP (Surat Keterangan Domisili Perusahaan) sebagai persyaratan perizinan. Sehingga pelayanan SKDP tidak ada keseragaman persyaratan, kejelasan tariff, waktu penyelesaian dan masa berlaku serta pejabat yang berwenang menandatangani SKDP.
3. Pegawai layanan tidak dapat menyampaikan persyaratan, tarif dan waktu penyelesaian yang jelas dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan di Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran yang mencakup SKDP, Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), Tanda Daftar Perusahaan (TDP) dan Tanda Daftar Usaha Pariwisata (TDUP) di Kota Surabaya.
4. Ketentuan tentang SKDP sebagai persyaratan pengurusan SIUP tidak diatur dalam Peraturan

- Walikota Surabaya Nomor 35 Tahun 2013 tentang Pelayanan di Bidang Perdagangan dan Perindustrian.
5. Dalam pengurusan SKDP terdapat pungutan liar kepada pemohon.
 6. Masih terdapat praktek percaloan yang dilakukan di luar kantor layanan oleh oknum pegawai Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.
 7. Pejabat Satuan Polisi Pamong Pradja (Satpol PP) kecamatan dan pemerintah kota melakukan praktek percaloan terkait pengurusan SKDP, Ijin Usaha Toko Modern (IUTM) dan TDUP.
 8. Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya sudah memenuhi komponen standar pelayanan public sebagaimana tercantum dalam ketentuan Pasal 15 dan Bab V Penyelenggaraan Pelayanan Publik UU No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, namun belum mengacu pada Peraturan Presiden No. 97 Tahun 2014 tentang Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
 9. Sebagian besar Kecamatan dan Kelurahan yang menjadi objek investigasi Ombudsman belum ada yang memenuhi komponen standar pelayanan publik, hal ini mengakibatkan petugas kecamatan dan kelurahan dapat menawarkan jasa untuk mempercepat layanan dengan imbalan tertentu yang tidak sesuai dengan peraturan.
 10. Keberadaan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya untuk memberikan pelayanan baik secara parsial dan non parsial atau terpadu tidak optimal karena sulitnya memenuhi persyaratan sehingga pemohon banyak yang menggunakan biro jasa.

Untuk dapat meningkatkan pelayanan di sebuah organisasi maka dibutuhkan peningkatan kinerja pada organisasi tersebut. Budaya organisasi merupakan salah satu faktor internal dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat mempunyai pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap anggotanya. Suatu organisasi untuk mencapai keberhasilan perlu meningkatkan faktor kinerja organisasi dengan membentuk dan mengembangkan suatu budaya organisasi yang mendukung terciptanya komitmen pada pegawai. Dalam membentuk budaya organisasi untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang ada dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya, memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki, pemberian sistem imbalan, dan sebagainya.

Kajian yang membahas tentang SSW yang ditulis oleh Rindri Andewi Gati dari Universitas Brawijaya yaitu yang berjudul "Efektifitas Program Surabaya Single Window (SSW) dalam pelayanan public: Perspektif E-Government (Studi tentang Perizinan Online di Kota Surabaya)". Dari tulisan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program SSW untuk memperbaiki pelayanan perizinan di Kota Surabaya

belum berjalan dengan efektif dan maksimal. Hal ini dikarenakan adanya permasalahan yaitu dari segi penguasaan IT masyarakat yang masih rendah, kendala teknis operasional, sumber daya manusia dan budaya organisasi beberapa SKPD yang belum mau dan mampu untuk berubah. Pada akhirnya, program SSW ini belum cukup mampu menimbulkan kesan perizinan *online* yang mudah, cepat dan transparan kepada masyarakat. Oleh karena itu berdasarkan hasil penelitian pada studi sebelumnya, pada penelitian ini penulis ingin meneliti mengenai strategi yang dilakukan UPTSA Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan SSW.

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

Dari paparan yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah yang ingin dijawab pada penelitian ini, yaitu Bagaimana strategi untuk meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan Surabaya Single Window di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya?

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab rumusan masalah penelitian sebagaimana yang dikemukakan. Selain itu, penelitian ini juga dilakukan untuk menggambarkan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan administrasi perizinan SSW di UPTSA Kota Surabaya. Manfaat penelitian ini secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam perkembangan Ilmu Administrasi Negara lebih lanjut terutama yang membahas tentang strategi meningkatkan kualitas pelayanan. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran dan sumbangan informasi mengenai mengenai strategi yang digunakan UPTSA Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan SSW. Sehingga dapat menjadi masukan bagi pemerintah Kota Surabaya dalam menjalankan kewenangan di bidang pelayanan perizinan, serta dapat digunakan untuk

penyedia layanan dalam membuat kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan SSW.

Pelayanan Publik

Sebelum dapat mendefinisikan mengenai pelayanan publik, terlebih dahulu akan dibahas mengenai definisi dari pelayanan. Sampara mendefinisikan pelayanan sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan (Sinambela, 2011:4-5).

Pelayanan menyangkut sejumlah informasi yang diinginkan pelanggan, tindakan yang sukar disentuh dan diukur secara eksak ukuran kepuasannya, sangat sensitif dan sukar diprediksikan kedepannya serta sangat tergantung juga pada nilai yang dianggap pantas oleh pelanggan terhadap apa yang diterima dan dibayarnya (Ibrahim, 2008:1).

Sementara itu, publik berasal dari Bahasa Inggris *public* yang berarti umum, masyarakat, negara. Sehingga, pelayanan publik merupakan pelayanan yang menyangkut orang banyak. Pelayanan publik merupakan upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat sekaligus sebagai pelaksanaan peraturan perundang-undangan. Pelayanan publik diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan (Sinambela, 2011:5).

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003, pelayanan publik didefinisikan sebagai segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan (Ratminko dan Atik Septi Winarsih, 2013:18).

Selain itu menurut Undang-Undang no 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

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

Strategi Pelayanan

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada “manajemen” dalam arti orang dan sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar (Dirgantoro, 2004: 5).

Strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (William F. Glueck dan Lawrence R. Jauch, 1992:9).

Strategi merupakan alat untuk meningkatkan output organisasi baik dari segi kualitas maupun dari segi kuantitasnya. Strategi merupakan sebuah proses yang memperhatikan dampak jangka panjang pada organisasi dalam mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Selain itu menurut Fandy Tjiptono, strategi juga diartikan sebagai pernyataan yang jelas dan dikomunikasikan dengan baik mengenai posisi dan sasaran organisasi dalam hal layanan pelanggan (Tjiptono, 2005:56).

Jatmiko mendeskripsikan strategi sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan-tujuannya, sesuai dengan peluang-peluang dan ancaman-ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumberdaya dan kemampuan internal organisasi (Jatmiko, 2003:4).

Menurut Mardiasmo, strategi adalah teknik atau cara-cara yang digunakan organisasi untuk mencapai visi yang telah dirumuskan. Dengan mendeskripsikan sebuah strategi maka dapat membantu organisasi meluruskan dan memfokuskan arah pencapaian visi dengan panduan dan petunjuk yang jelas dan dipahami bersama (Mardiasmo, 2009:3).

Selain itu, menurut Siagian yang dimaksud dengan strategi adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan (Siagian, 2011: 17).

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

Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai kegiatan pelayanan yang diberikan kepada seseorang atau orang lain, organisasi pemerintah/swasta sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kualitas pelayanan sektor publik adalah pelayanan yang memuaskan masyarakat sesuai dengan standar pelayanan dan azas-azas pelayanan publik. Kualitas pelayanan adalah pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sesuai dengan standar pelayanan yang telah dibakukan sebagai pedoman dalam pemberian pelayanan. Standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik.

Ibrahim mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan tersebut (Hardiyansyah, 2011:10).

Menurut Goetsch dan Davis, kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau bahkan mungkin melebihi harapan. Kualitas pelayanan juga diartikan sebagai sesuatu yang berhubungan dengan terpenuhinya harapan/ kebutuhan pelanggan (masyarakat), dimana pelayanan dikatakan berkualitas apabila dapat menyediakan produk dan atau jasa sesuai dengan kebutuhan para pelanggan (Ibrahim, 2008:22).

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah sebuah proses peningkatan yang berkelanjutan yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dalam upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sesuai dengan permintaan dan tuntutan masyarakat saat ini.

Pada penelitian kali ini, dimensi kualitas pelayanan yang digunakan yaitu pendapat yang diungkapkan oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman yang mengidentifikasi dimensi kualitas jasa ke dalam lima dimensi pokok, yaitu (Hardiyansyah, 2011:41-42):

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

Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Menurut Gaspersz, peningkatan kualitas merupakan aktivitas teknik dan manajemen, melalui mana kita mengukur karakteristik kualitas dari produk (barang dan/atau jasa), kemudian membandingkan hasil pengukuran itu dengan spesifikasi produk yang diinginkan pelanggan, serta mengambil tindakan peningkatan yang tepat apabila ditemukan perbedaan antara kinerja aktual dengan standar (Gasperz, 2001:1). Dengan kata lain definisi peningkatan kualitas adalah suatu cara dalam menentukan dan menginterpretasikan proses dalam suatu sistem, untuk meningkatkan kualitas produk, guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Menurut Fandy Tjiptono, strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan adalah sebagai berikut (Tjiptono, 2005: 3-11):

1. Menetapkan tujuan yang jelas,
2. Mempraktisai dan mendefinisikan budaya organisasi,
3. Mengembangkan komunikasi yang efektif dan konsisten,
4. Melembagakan pendidikan dan pelatihan,
5. Mendorong perbaikan terus menerus.

Selain itu, Fandy Tjiptono (2005:132-133) mengungkapkan mengenai strategi kualitas jasa, yaitu sebagai berikut:

1. Atribut layanan pelanggan,
2. Pendekatan untuk penyempurnaan kualitas jasa,
3. Sistem umpan balik untuk kualitas layanan pelanggan,
4. Implementasi.

Sedangkan menurut Surjadi, kualitas pelayanan dapat ditingkatkan dengan melakukan strategi sebagai berikut (Surjadi, 2009:9):

1. Pengembangan kelembagaan penyelenggara pelayanan,
2. Pembaharuan sikap dan karakter sumber daya manusia pemberi pelayanan,
3. Membentuk mekanisme pelaksanaan secara tepat, dengan cara:
 - a. Sederhanakan birokrasi,
 - b. Mengutamakan kepentingan masyarakat,
 - c. Pemanfaatan dan pemberdayaan bawahan,
 - d. Kembali ke fungsi dasar pemerintahan.

Selanjutnya Suci Utami Wikaningtyas berpendapat bahwa dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang ada, ada beberapa strategi yang dapat dilakukan, antara lain (Wikaningtyas, 1998:23-31):

1. Hubungan antara penyedia jasa dan pelanggan yang berkelanjutan,
2. Menawarkan pelayanan yang lebih unggul daripada pesaingnya,
3. Memberikan garansi,
4. Penanganan keluhan yang efektif,
5. Peningkatan kinerja perusahaan.

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

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

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi meningkatkan kualitas pelayanan merupakan proses yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas produk/jasa guna memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Budaya Organisasi

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

Menurut Edward Burnett, budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Sedangkan menurut Robert G. Owens, budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi dan sistem control yang menghasilkan norma perilaku (Tika, 2010:2-3).

Organisasi didefinisikan oleh Chester J. Bernard sebagai suatu kerja sama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasi secara sadar (Tika, 2010:3-4).

Dari pembahasan di atas, maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010:2).

Budaya organisasi didefinisikan oleh Peter F. Drucker sebagai pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Hal serupa juga diungkapkan oleh Phithi Sithi Amnuai sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal Tika, 2010:4-5).

Jadi, budaya organisasi dapat disimpulkan sebagai seperangkat sistem nilai yang disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang kemudian diwariskan kepada anggota baru sebagai cara untuk penyelesaian masalah internal dan eksternal.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Tipe penelitian menggunakan tipe deskriptif, karena pada penelitian ini berupaya menggambarkan dan memahami fenomena yang sedang terjadi, yang pada akhirnya memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai fenomena yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan strategi yang digunakan UPTSA Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi perizinan SSW. Lokasi penelitian ini dilakukan di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dan Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DKTR) Kota Surabaya. Teknik penentuan informan menggunakan *purposive sampling* dan *accidental sampling*. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen dan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

Kualitas Pelayanan SSW

Dari kelima dimensi kualitas pelayanan yang ada, dimensi yang paling menonjol yang ada di UPTSA Kota Surabaya yaitu pada dimensi *Responsiveness* dan *Emphaty*. *Responsiveness* merupakan keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Sedangkan *Emphaty* Diartikan sebagai kemudahan dalam melakukan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan. Dari kedua dimensi di atas dapat diketahui bahwa UPTSA Kota Surabaya lebih menonjolkan pada pemberian pelayanan yang dilakukan oleh para pegawai.

Pegawai merupakan ujung tombak sistem penyampaian layanan. Dalam banyak kasus, keramahan,

kesopanan dan daya tanggap petugas pemberi pelayanan bisa jadi memberikan kesan pertama bagi masyarakat pemohon perizinan di UPTSA Kota Surabaya. Oleh karena itu dalam membentuk sebuah pelayanan yang berkualitas, UPTSA lebih menonjolkan dimensi ini dibandingkan dengan dimensi lainnya. Karena dengan adanya daya tanggap dan perhatian secara personel yang dimiliki oleh pegawai, masyarakat akan merasa terpuaskan dengan pelayanan yang diterimanya.

UPTSA Kota Surabaya selain memiliki *Responsiveness* dan *Empathy*, juga memiliki dimensi kualitas pelayanan yang lainnya, yaitu dimensi *Tangibles*. Pada dimensi ini UPTSA Kota Surabaya sudah cukup baik dalam menyediakan fasilitas penunjang pelayanan. Walaupun masih ada beberapa kekurangan, masyarakat cukup merasa puas terhadap fasilitas yang ada di UPTSA Kota Surabaya. Dimensi selanjutnya yaitu *Assurance* yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh para staf, bebas dari bahaya, resiko dan keragu-raguan. UPTSA Kota Surabaya telah memberikan pelatihan kepada pegawainya agar mampu untuk melayani masyarakat dengan baik. Namun masih ada kekurangan yang dimiliki yaitu, pegawai UPTSA Kota Surabaya belum dapat memberikan jaminan kepada masyarakat mengenai waktu penyelesaian izin yang diajukan. Oleh karena itu walaupun pegawai sudah mampu dalam melayani dengan baik, tapi masyarakat kurang merasa puas karena belum mendapatkan kepastian mengenai penerbitan izin yang diajukan.

Ada kekurangan yang dimiliki oleh UPTSA Kota Surabaya yaitu pada dimensi *Reliability*. *Reliability* merupakan kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan. UPTSA Kota Surabaya belum dapat memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikannya. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya penerbitan izin yang terlambat yang tidak sesuai dengan target waktu yang telah dijanjikan. Penerbitan izin yang tidak sesuai dengan target waktu yang dijanjikan ini disebabkan oleh banyak hal yaitu, berasal dari pihak pemberi pelayanan seperti masih kurangnya jumlah SDM yang dimiliki oleh dinas-dinas terkait, pengguna pelayanan berupa kesulitan masyarakat untuk melengkapi persyaratan berkas yang dibutuhkan maupun sistem dari pelayanan tersebut seperti jaringan *error* yang mengakibatkan berkas yang sudah diinput tidak terbaca.

Setelah melihat dari kelima dimensi kualitas pelayanan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan SSW menurut masyarakat pemohon perizinan di UPTSA masih kurang berkualitas. Walaupun pegawai di UPTSA Kota Surabaya dapat memberikan pelayanan dengan baik, namun masyarakat masih merasa kurang puas dengan adanya penerbitan izin yang terlambat.

Menurut Christian N. Madu (1999:691-698) dalam *Reliability and Quality Interface*, reliabilitas dan

kualitas memiliki kemiripan. Sebuah sistem tidak mungkin berkualitas apabila tidak memiliki reliabilitas di dalamnya. Tujuan dari kualitas dan reliabilitas yaitu untuk mencapai kepuasan pelanggan. Ketika seorang pelanggan membayar produk pada sebuah instansi, pelanggan tersebut memiliki harapan mengenai produk yang akan didapatkannya. Seperti yang dikatakan juga oleh Kotler bahwa kualitas sangat dekat hubungannya dengan penilaian konsumen dan kepuasan konsumen. Apabila seorang konsumen tidak merasa terpuaskan karena produk yang didapatkannya tidak sesuai dengan yang diharapkannya maka konsumen tersebut akan berpresepsi bahwa kualitas produk yang dimiliki oleh instansi tersebut buruk.

Pelayanan yang ada di UPTSA Kota Surabaya walaupun telah memiliki pegawai yang mampu melayani masyarakat dengan baik namun masih memiliki kekurangan pada reliabilitas yang dimilikinya. Kurangnya reliabilitas yang dimiliki oleh UPTSA Kota Surabaya dapat dilihat dengan masih banyaknya penerbitan izin yang terlambat terutama pada pelayanan SSW. Padahal produk utama dari UPTSA Kota Surabaya adalah surat izin tersebut. Hal ini mengakibatkan masyarakat merasa kurang puas terhadap pelayanan SSW yang diberikan oleh UPTSA Kota Surabaya.

Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan SSW

Dalam mencapai sebuah pelayanan yang berkualitas bukanlah sesuatu yang dapat terjadi dengan cepat. UPTSA kota Surabaya harus melakukan berbagai cara untuk dapat memberikan sebuah pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Elwyn G. John (2002:2) bahwa kualitas merupakan sesuatu yang terjadi secara berkelanjutan bukan hanya sementara. Karena sesuatu yang dinilai berkualitas hari ini belum tentu akan tetap dinilai berkualitas pada hari berikutnya. Oleh karena itu UPTSA Kota Surabaya harus memiliki sebuah strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dimilikinya. Dalam penelitian ini yaitu pada pelayanan SSW.

Dari pendapat beberapa tokoh mengenai strategi meningkatkan kualitas pelayanan, penulis mengelaborasi pendapat tersebut menjadi tujuh indikator yang akan digunakan dalam penelitian kali ini, yaitu memiliki tujuan yang jelas, membentuk budaya organisasi yang baik, memiliki sistem umpan balik, menyederhanakan birokrasi, memberikan jaminan, memiliki komunikasi yang efektif dan efisien dan mendorong perbaikan terus menerus. Setelah melakukan penelitian di lapangan dapat disimpulkan bahwa UPTSA Kota Surabaya lebih memfokuskan pada peningkatan kinerja pegawai dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi perizinan SSW.

Peningkatan kinerja ini dilakukan UPTSA Kota Surabaya dengan cara membentuk budaya

organisasi yang baik. Pembentukan budaya organisasi yang baik ini dilakukan UPTSA Kota Surabaya dengan membentuk komitmen dan merubah *mindset* dari pegawai yang ada, pemberian *reward* kepada pegawai, memberikan pelatihan kepada pegawai dan memiliki ISO dan SOP sebagai standar dalam melaksanakan pelayanan administrasi perizinan SSW.

Menurut UPTSA Kota Surabaya budaya organisasi merupakan hal yang berpengaruh dalam membentuk pelayanan yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan dengan merubah *mindset* dari para pegawai sehingga bisa melahirkan sebuah komitmen dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Sekarang ini banyak masyarakat yang menganggap bahwa pelayanan publik merupakan pelayanan yang berbelit-belit dengan pegawai memberi pelayanan yang tidak ramah. Oleh karena itu UPTSA Kota Surabaya melakukan perubahan *mindset* kepada pegawainya dalam melayani masyarakat dan berkomitmen agar dapat selalu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Sekarang ini UPTSA Kota Surabaya berusaha untuk memberikan pelayanan seperti yang ada di sektor swasta, karena sistem yang dipakai sekarang ini juga telah sama dengan sektor swasta. Sehingga tidak ada lagi persepsi masyarakat yang mengatakan bahwa pelayanan publik merupakan pelayanan yang berbelit-belit dan pelayanan yang tidak ramah.

Dalam membentuk budaya organisasi yang baik, UPTSA Kota Surabaya juga mencanangkan sistem *reward* dalam memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi. *Reward* ini berupa tambahan penghasilan atau uang kinerja. Tambahan penghasilan ini dapat didapatkan dengan cara mencapai target minimal poin. Poin ini didapatkan dari kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai. Ketika seorang pegawai telah mencapai target minimal poin yang telah ditentukan, poin tersebut dapat ditukarkan dengan tambahan penghasilan. Sehingga antara pegawai yang bekerja dan tidak bekerja dengan baik akan mendapatkan penghasilan yang berbeda pula.

Selanjutnya dalam membentuk budaya organisasi yang baik, UPTSA Kota Surabaya juga memberikan pelatihan kepada pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik. Pelatihan sangat penting bagi setiap orang. Semakin baik seorang pegawai dilatih, maka akan semakin baik pula kinerjanya.

UPTSA Kota Surabaya juga memiliki ISO dan Standar Operasional Pelayanan (SOP) sebagai patokan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. ISO berfungsi sebagai target yang harus dicapai oleh UPTSA Kota Surabaya dalam melaksanakan pelayanannya. Target ini kemudian memunculkan adanya standar pelayanan. Dengan adanya standar pelayanan ini kemudian dibuatlah SOP agar pelayanan yang ada di

UPTSA Kota Surabaya dapat sesuai dengan prosedur dan tidak keluar dari jalurnya.

Selain membentuk budaya organisasi yang baik, UPTSA Kota Surabaya juga melakukan beberapa strategi lainnya seperti, menyediakan sistem umpan balik, menyederhanakan birokrasi pelayanan dan memiliki mekanisme komunikasi yang efektif dan efisien. Namun. Dari semua strategi yang dilakukan UPTSA Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan SSW, strategi yang lebih ditonjolkan oleh UPTSA Kota Surabaya adalah dalam membentuk budaya organisasi yang baik.

Dari pendapat tokoh yang digunakan pada penelitian ini, mereka semua mengatakan bahwa pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Elemen pegawai ini dapat dilakukan dengan memberdayakan pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai, pembaharuan sikap dan karakter pegawai, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan membentuk budaya organisasi yang baik di perusahaan.

Menurut Dong Kyoon Yoo dan Jeong Ah Park (2007: 908-926) dalam *Perceived Service Quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers and Financial Performance* pegawai merupakan elemen yang penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini dikarenakan karena pelayanan disampaikan melalui interaksi antara pegawai pemberi pelayanan dan pelanggan. Dengan kata lain, sangat penting untuk pegawai dalam mendapatkan pelatihan. Karena untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas, diperlukan pegawai yang berdaya guna.

Seperti beberapa pendapat yang ada di atas UPTSA Kota Surabaya lebih memilih untuk menonjolkan strategi pada elemen pegawai yaitu dalam membentuk budaya organisasi yang baik. Pegawai merupakan pihak yang berhubungan langsung dengan masyarakat, apabila kinerja pegawai dapat ditingkatkan maka pelayanan yang diberikan oleh pegawai juga akan semakin berkualitas. Dengan pelayanan yang berkualitas maka masyarakat akan semakin terpuaskan dengan pelayanan yang telah diberikan oleh pegawai.

Kesimpulan

Dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa UPTSA Kota Surabaya menerapkan strategi membentuk budaya organisasi yang baik dalam meningkatkan pelayanan SSW. Strategi membentuk budaya organisasi yang baik ini dilakukan dalam beberapa cara sebagai berikut:

1. Merubah *mindset* dari para pegawai sehingga bisa melahirkan sebuah komitmen dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Masih banyaknya masyarakat yang menganggap bahwa pelayanan publik merupakan pelayanan yang berbelit-belit dengan pegawai pemberi pelayanan yang tidak

ramah. Oleh karena itu UPTSA Kota Surabaya melakukan perubahan *mindset* kepada pegawainya dan berkomitmen agar dapat selalu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Sekarang ini UPTSA Kota Surabaya berusaha untuk memberikan pelayanan seperti yang ada di sektor swasta, karena sistem yang dipakai sekarang ini juga telah sama dengan sektor swasta. Sehingga tidak ada lagi persepsi masyarakat yang mengatakan bahwa pelayanan publik merupakan pelayanan yang berbelit-belit dan pelayanan yang tidak ramah.

2. UPTSA Kota Surabaya juga menggunakan sistem *reward* dalam memotivasi pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi. *Reward* ini berupa tambahan penghasilan atau uang kinerja. Tambahan penghasilan ini dapat didapatkan dengan cara mencapai target minimal poin. Poin ini didapatkan dari kinerja yang telah dilakukan oleh pegawai. Ketika seorang pegawai telah mencapai target minimal poin yang telah ditentukan, poin tersebut dapat ditukarkan dengan tambahan penghasilan. Sehingga antara pegawai yang bekerja dan tidak bekerja dengan baik akan mendapatkan penghasilan yang berbeda pula.
3. UPTSA Kota Surabaya memberikan pelatihan kepada pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik. Pelatihan sangat penting bagi setiap orang. Semakin baik seorang pegawai dilatih, maka akan semakin baik pula kinerjanya. Namun pelatihan yang diberikan oleh UPTSA Kota Surabaya belum secara rutin dilaksanakan. Sehingga pegawai masih belum bisa memberikan jaminan kepada masyarakat terkait penyelesaian penerbitan perizinan yang ada.
4. UPTSA Kota Surabaya juga memiliki ISO dan SOP sebagai patokan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. ISO berfungsi sebagai target yang harus dicapai oleh UPTSA Kota Surabaya dalam melaksanakan pelayanannya. Target ini kemudian memunculkan adanya standar pelayanan. Dengan adanya standar pelayanan ini kemudian dibuatlah SOP agar pelayanan yang ada di UPTSA Kota Surabaya dapat sesuai dengan prosedur dan tidak keluar dari jalurnya. Namun pada kenyataannya waktu penyelesaian penerbitan izin SSW masih banyak yang terlambat, belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Permasalahan ini salah satunya diakibatkan oleh masih banyaknya masyarakat yang salah dalam menginput berkas perizinan yang dibutuhkan.

Saran

Berdasarkan penelitian tentang strategi UPTSA Kota Surabaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan administrasi perizinan SSW, maka dapat disampaikan beberapa saran dalam penelitian ini yaitu:

1. Pemberian pelatihan secara rutin kepada pegawai. Berdasarkan temuan lapangan, UPTSA Kota Surabaya memberikan pelatihan kepada pegawainya baru dua kali. Hal ini penting dilakukan mengingat UPTSA Kota Surabaya lebih menonjolkan strategi membentuk budaya organisasi yang baik dalam meningkatkan pelayanan administrasi perizinan SSW.
2. Perbaiki menyangkut proses penyelesaian penerbitan perizinan agar sesuai dengan SOP yang ada dan sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan memberikan sosialisasi dan memberikan spesifikasi persyaratan secara jelas bagi pemohon perizinan bagaimana cara mengurus perizinan SSW untuk mengurangi adanya kesalahan dalam menginput berkas perizinan mengingat banyak penerbitan izin yang terlambat diakibatkan oleh kesalahan pemohon menginput berkas.
3. Mengajukan untuk memperluas aplikasi SSW kedalam telepon selular sebagai rekomendasi strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan SSW.

Daftar Pustaka

- Dirgantoro, Crown. 2004. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus dan Implementasinya*. Grasindo. Jakarta.
- Gasperz, Vincent. 2001. *Metode Analisis Untuk Peningkatan Kualitas*. Gramedia. Jakarta.
- Glueck, William F. & Lawrence R. Jauch. 1992. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Gava Media. Yogyakarta.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Mandar Maju. Bandung.
- Jatmiko, RD. 2003. *Manajemen Strategik*. UMM Press. Malang.
- John, Elwyn G. 2002. *Quality is. Management Services*.
- Kurniawan, Luthfi J. & Mokhammad Najih. 2008. *Paradigma Kebijakan Pelayanan Publik*. In-Trans. Malang.
- Madu, Christian N. 1999. *Reliability and Quality Interface*. The International Journal of Quality&Reliability Management. 16.7. 691-698.
- Mardiasmo. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE. Yogyakarta.
- Ratminko & Atik Septi Winarsih. 2013. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2001. *Manajemen Strategik*. Bumi Aksara. Jakarta.

- Sinambela, Lijan Poltak. 2011. *Reformasi Pelayanan Publik:Teori Kebijakan dan Implementasi*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Refika Aditama. Bandung.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana. Jakarta.
- Tika, Moh. Pabundu. 2010. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2005. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. ANDI. Yogyakarta.
- Wikaningtyas, Suci Utami. 1998. *Menciptakan Kepuasan Pelanggan dalam Organisasi Jasa*. Kajian Bisnis. 15. 23-31.
- Yoo, Dong Kyoon & Jeong Ah Park. 2007. *Perceived Service Quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers and Financial Performance*. The Internatonal Journal of Quality&Reliability Management. 24.9. 908-926.

