

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

Tinjauan literatur dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. Teori Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan hanya bisa dicapai melalui suatu pelayanan yang berkualitas. Sementara itu, peningkatan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan instansi pemerintahan kini semakin mengemuka; bahkan menjadi tuntutan masyarakat. Istilah “kualitas” menurut Tjiptono (1996 : 55) mencakup pengertian : 1) kesesuaian dengan persyaratan ; 2) kecocokan untuk pemakaian ; 3) perbaikan berkelanjutan ; 4) bebas dari kerusakan/cacat ; 4) pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat ; 5) melakukan segala sesuatu secara benar ; dan 6) sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan.

Prinsipnya pengertian-pengertian tersebut di atas dapat diterima bila dikaitkan dengan kebutuhan atau kepentingan masyarakat yang menginginkan kualitas pelayanan. Ciri-ciri atau atribut-atribut yang ada dalam kualitas tersebut menurut Tjiptono (1996 : 56) adalah :

1. Ketepatan waktu pelayanan, yang meliputi waktu tunggu dan waktu proses.
2. Akurasi pelayanan, yang meliputi bebas dari kesalahan-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.

Pendapat di atas diketahui bahwa kualitas pelayanan mencakup mencakup berbagai faktor. Menurut Albrecht dan Zemke (dalam Dwiyanto, 2005 :145) bahwa kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberia pelayanan, strategi, dan pelanggan (*customers*).

Menurut Sutopo (1990:5), hal-hal yang perlu diperhatikan dari pelayanan prima adalah sebagai berikut:

1. Apabila dikaitkan dengan tugas pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka pelayanan prima adalah pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.
2. Pelayanan prima bisa manakala ada standar pelayanan.
3. Untuk instansi yang sudah mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima adalah apabila pelayanan tersebut mendekati standarnya.
4. Apabila pelayanan selama ini sudah memenuhi standar, maka pelayanan prima berarti adanya terobosan baru, yaitu pelayanan yang melebihi standarnya.
5. Untuk instansi yang belum mempunyai standar pelayanan, maka pelayanan prima adalah pelayanan yang dianggap terbaik oleh instansi yang bersangkutan. Usaha selanjutnya adalah menyusun standar pelayanan.

Ivancevich et al (dalam Ratminto dan Atik, 2005:2) berpendapat bahwa pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan. Senada dengan pendapat itu, Gronroos (dalam Ratminto dan Atik, 2005 :2) berpendapat :

Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan Permasalahan konsumen/pelanggan.

Tuntutan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*service excellence*) tidak dapat dihindari oleh penyelenggara pelayanan jasa. Tuntutan para penerima layanan untuk memperoleh pelayanan yang

lebih baik harus disikapi sebagai upaya untuk memberikan kepuasan kepada penerima layanan. Kepuasan penerima layanan sangat berkaitan dengan kualitas pelayanan yang diberikan, seperti yang diungkapkan Tjiptono (1996:56), bahwa kualitas memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan.

Kotler (dalam Tjiptono, 1996:147) mengatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dia rasakan dibanding dengan harapannya. Setiap pelanggan atau penerima layanan tentu menghendaki kepuasan dalam menerima suatu layanan. Menurut Ratminto dan Atik (2005:28) : Ukuran keberhasilan penyelenggaraan pelayanan ditentukan oleh tingkat kepuasan penerima layanan. Kepuasan penerima layanan dicapai apabila penerima layanan memperoleh pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan dan diharapkan, dengan demikian kebutuhan para penerima layanan harus dipenuhi oleh pihak penyelenggara pelayanan agar para penerima layanan tersebut memperoleh kepuasan.

Pemahaman tentang konsepsi kualitas pelayanan sangatlah diperlukan sebagaimana menurut Wyckof (dalam Tjiptono, 1996:59) :

Kualitas pelayanan diartikan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan bukanlah dilihat dari sudut pandang pihak penyelenggara atau penyedia layanan, melainkan berdasarkan persepsi masyarakat (pelanggan) penerima layanan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan merasakan pelayanan yang diberikan, sehingga merekalah yang seharusnya menilai dan menentukan kualitas pelayanan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan itu sesuai dengan apa yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik buruknya kualitas pelayanan tergantung kepada kemampuan penyedia layanan dalam memenuhi harapan masyarakat (para penerima layanan) secara konsisten.

Berdasarkan uraian sejumlah pendapat yang tersaji, maka pengertian kualitas pelayanan adalah totalitas karakteristik suatu konsep pelayanan yang mencakup seluruh aspek pelayanan, dan toluk ukur kualitas pelayanan itu adalah dapat memberi kepuasan kepada para

pelanggan atau penerima layanan. Pengertian seperti ini tentu berlaku juga dalam penyelenggaraan pelayanan air bersih, sebagai salah satu jenis pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah.

Mengenai pelayanan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah, Keputusan Menpan Nomor 63 Tahun 2003 mendefinisikan pelayanan umum sebagai berikut :

Segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan dilingkungan 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.

Cukup banyak jenis pelayanan publik yang diselenggarakan unit-unit kerja pemerintahan. Dalam hal ini, Ratminto dan Atik (2005 :4) menjelaskan :

Di Indonesia, konsepsi pelayanan Administrasi pemerintahan seringkali dipergunakan secara bersama-sama atau dipakai sebagai sinonim dari konsepsi pelayanan perijinan dan pelayanan umum, serta pelayanan publik. Keempat istilah tersebut dipakai sebagai Terjemahan dari *public service*. Hal ini dapat dilihat dalam dokumen pemerintah sebagaimana dipakai oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Pelayanan publik pada dasarnya merupakan salah satu jenis pelayanan yang mengacu pada kebutuhan atau kepentingan masyarakat dan menjadi tanggungjawab pemerintah. Menurut Ratminto dan Atik (2005 :5) Pelayanan publik atau pelayanan umum dapat didefinisikan sebagai segala bentuk jasa pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggungjawab 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 diselenggarakan oleh instansi pemerintah dapat terdiri atas penyediaan aneka barang, sarana, prasarana yang termasuk untuk kepentingan publik. Sedangkan pelayanan Administrasi

pemerintahan atau pelayanan perijinan, menurut Ratminto dan Atik (2005 :5) dapat didefinisikan :

Segala bentuk jasa pelayanan yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan dilingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan Masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan, yang bentuk produk pelayanannya adalah ijin atau warkat.

Pelayanan publik atau pelayanan umum dan pelayanan Administrasi pemerintahan atau perijinan diselenggarakan dalam mewujudkan administrasi kemasyarakatan dan atau pemenuhan kebutuhan masyarakat, seperti misalnya kantor pertanahan menerbitkan sertifikat tanah untuk memberikan jaminan kepastian hukum atas kepemilikan tanah, dinas kependudukan menerbitkan Akta Kelahiran, Kartu Tanda Penduduk untuk memberi kejelasan identitas warga masyarakat, dinas perdagangan menerbitkan Izin Usaha untuk memberikan kejelasan hukum dalam berusaha dan lain sebagainya.

Berdasarkan organisasi yang menyelenggarakannya, menurut Ratminto dan Atik (2005 :8) pelayanan publik atau pelayanan umum dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi privat.
- b. Pelayanan publik atau pelayanan umum yang diselenggarakan oleh organisasi publik. Pelayanan publik atau pelayanan umum diselenggarakan oleh organisasi publik dapat dibedakan lagi menjadi yang bersifat primer dan yang bersifat sekunder.

Perbedaan di antara ketiga jenis pelayanan publik atau pelayanan umum tersebut, menurut Ratminto dan Atik (2005 :10) adalah sebagai berikut :

- a. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh privat. Ini adalah semua penyediaan barang atau jasa publik yang diselenggarakan oleh swasta, seperti misalnya rumah sakit swasta, PTS, perusahaan pengangkutan milik swasta.

- b. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat primer. Ini adalah semua penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah yang didalamnya pemerintah merupakan satu-satunya penyelenggara dan pengguna/klien mau tidak mau harus memanfaatkannya. Misalnya adalah pelayanan di kantor imigrasi, pelayanan penjara dan pelayanan perijinan.
- c. Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder. Ini adalah segala bentuk penyediaan barang/jasa publik yang diselenggarakan oleh pemerintah, tetapi didalamnya pengguna/klien tidak harus mempergunakannya karena adanya beberapa penyelenggara pelayanan, misalnya program asuransi tenaga kerja, program pendidikan dan pelayanan yang diberikan oleh BUMN.

Lima Karakteristik yang dapat dipakai untuk membedakan ketiga jenis pelayanan publik tersebut, menurut Ratminto dan Atik (2005 :10) kelima karakteristik yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Adaptabilitas layanan. Ini berarti derajat perubahan layanan sesuai dengan tuntutan perubahan yang diminta oleh pengguna.
- b. Posisi tawar pengguna/klien. Semakin tinggi posisi tawar pengguna/klien, maka akan semakin tinggi pula peluang pengguna untuk meminta pelayanan yang lebih baik.
- c. Tipe pasar. Karakteristik ini menggambarkan jumlah penyelenggara pelayanan yang ada, dan hubungannya dengan pengguna/klien.
- d. Locus kontrol. Karakteristik ini menjelaskan siapa yang memegang kontrol atas transaksi, apakah pengguna ataukah penyelenggara pelayanan.
- e. Sifat pelayanan. Hal ini menunjukkan kepentingan pengguna atau penyelenggara pelayanan yang lebih dominan.

Karakteristik pelayanan yang diselenggarakan oleh pihak swasta tentu berbeda dengan pelayanan yang diselenggarakan instansi pemerintah. Dalam hal perbedaan ini, menurut Ratminto dan Atik (2005 :11) : Dalam pelayanan publik yang diselenggarakan oleh swasta, adaptabilitas pelayanan sangat tinggi. Penyelenggara pelayanan selalu berusaha untuk merespon keinginan pengguna karena posisi tawar

pengguna yang sangat tinggi. Apabila keinginan pengguna tidak direspon, maka pengguna akan beralih kepada penyelenggara pelayanan yang lain. Jelas sekali bahwa locus kontrol ada dipihak pengguna/klien. Dengan demikian sifat pelayanannya adalah pelayanan yang dikendalikan oleh pengguna.

Pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah seperti misalnya pelayanan Akta Kelahiran. Locus kontrol terletak pada instansi pemerintah, bukan pada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan tersebut. Dalam konteks ini, Ratminto dan Atik (2005 :11) menjelaskan : Dalam pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah dan bersifat sekunder, adaptabilitas tidaklah setinggi sebagaimana terjadi di privat. Terkadang pelayanan yang diberikan memang mengalami perubahan, tetapi perubahan ini terjadi bukan karena tuntutan pengguna. Disini locus kontrol masih di pihak penyelenggara pelayanan tidak terlalu tinggi karena sudah ada lebih dari satu penyelenggara pelayanan. Jenis pasarnya adalah oligopoly. Intervensi kepentingan pemerintah mungkin tidak terlalu tinggi, tetapi masih ada intervensi kepentingan lembaga penyelenggara pelayanan. Dengan demikian sifat pelayanannya dikendalikan oleh penyelenggara pelayanan. Beberapa contoh pelayanan publik jenis ini adalah program KB, usaha-usaha yang dilakukan oleh BUMN dan BUMD.

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah yang bersifat primer, menurut Ratminto dan Atik (2005 :11), adaptabilitas sangat rendah. Intervensi pemerintah sangat tinggi, dan locus kontrol juga ada di tangan pemerintah. Konsekuensinya, posisi tawar pengguna sangat rendah dan sifat pelayanannya ditentukan oleh pemerintah. Sedangkan bentuk pasarnya adalah monopoli. Contoh pelayanan jenis ini adalah pelayanan pajak, pertahanan, polisi, dan perizinan.

Perbedaan di antara ketiga jenis pelayanan publik dikemukakan Ratminto dan Atik (2005 :12) berikut :

Tabel 2.1
Karakteristik penyelenggaraan pelayanan publik

Karakteristik	Penyelenggara pelayanan publik		
	Privat	Publik	
		Sekunder	Primer
Adaptabilitas	Sangat tinggi	Rendah	Sangat rendah
Posisi tawar klien	Sangat tinggi	Rendah	Sangat rendah
Bentuk/tipe pasar	Kompetisi	Oligopoly	Monopoli
Locus control	Klien	Provider	Pemerintah
Sifat pelayanan	Dikendalikan oleh klien	Dikendalikan oleh provider	Dikendalikan oleh pemerintah

Sumber : Ratminto, (1999:7)

Pendapat yang dikemukakan oleh Dwiyanto, (2005:22) pelayanan publik adalah ranah dimana berbagai aspek *good governance* dapat diartikulasikan secara relatif lebih mudah. Aspek kelembagaan yang selama ini sering dijadikan rujukan dalam menilai praktik *governance* dapat dengan mudah dinilai dalam praktik penyelenggaraan pelayanan publik.

Perspektif otonomi daerah sebagaimana dikemukakan oleh Prasjo et al (2006:19):

Penyediaan pelayanan publik utamanya menjadi tanggung jawab anggota DPRD, Kepala Daerah dan para pegawai di daerah, dimana setiap daerah memiliki kemampuan yang berbeda-beda untuk menyediakan pelayanan publik bagi warga masyarakatnya tergantung dengan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang dimiliki dan sumbangan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Prasjo et al lebih jauh mengemukakan bahwa kaitan antara desentralisasi dan pelayanan publik dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Masyarakat dapat lebih mudah berpartisipasi dalam pembuatan keputusan pada tingkat lokal karena langsung berhubungan kepada

masyarakat. Partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik akan meningkatkan akseptansi dan dukungan masyarakat.

2. Komunikasi dan informasi antara pemerintah dan masyarakat akan lebih intens dan mudah karena desentralisasi memindahkan lokus pemerintahan dari pusat ke daerah.
3. *Performance* pemerintah daerah akan lebih akuntabel karena kesadaran dan kepercayaan masyarakat yang tinggi. Desentralisasi pada esensinya adalah meningkatkan pengawasan masyarakat dalam pelayanan publik.
4. Salah satu fungsi dari desentralisasi adalah penguatan lembaga-lembaga lokal. Dalam pelayanan publik, lembaga-lembaga lokal ini merupakan wadah artikulasi kepentingan masyarakat dan wadah pengawasan pelaksanaan kebijakan pemerintah daerah.

Ratminto dan Atik (2005 :245-249), beberapa asas dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut :

- a. Empati dengan *customers*. Pegawai yang melayani urusan perizinan dari instansi penyelenggara jasa perizinan harus dapat berempati dengan masyarakat pengguna jasa pelayanan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengharuskan semua pegawai dan unit kerja serta penyelenggara jasa pelayanan melakukan :
 - mengidentifikasi momen kritis pelayanan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Adapun beberapa contoh momen kritis pelayanan di instansi pemerintah adalah sebagai berikut : *customers* masuk ruang; *customers* mencoba mencari informasi; *customers* menunggu giliran dipanggil; *customers* menggunakan kamar kecil; *customers* membayar;
 - setelah momen kritis pelayanan ini dapat diidentifikasi dengan baik, maka selanjutnya harus dirumuskan lingkaran pelayanan bagi setiap urusan perizinan tertentu, dan juga lingkaran pelayanan organisasi penyelenggaraan jasa pelayanan tertentu.
- b. Pembatasan prosedur. Prosedur harus dirancang sependek mungkin, dengan demikian konsep *one stop shop* benar-benar ditetapkan. Rekomendasi yang dapat diberikan tentang *one stop shop* ini adalah :

- Penerapan prinsip desentralisasi, artinya berikan kewenangan kepada kecamatan untuk memproses dan menyelesaikan semua pelayanan perizinan. Sesuai dengan tujuan pembatasan prosedur, izin diproses dan diselesaikan di kecamatan dengan tanpa mensyaratkan adanya pengantar dari RT, RW, dusun dan kelurahan.
 - Prinsip sentralisasi. Apabila kecamatan masih belum dianggap mampu, rekomendasi yang dapat diberikan adalah penerapan prinsip sentralisasi.
- c. Kejelasan tatacara pelayanan. Tata cara pelayanan harus didesain sesederhana mungkin dan dikomunikasikan kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan.
 - d. Minimalisasi persyaratan pelayanan. Persyaratan dalam mengurus pelayanan harus dibatasi sesedikit mungkin dan sebanyak yang benar-benar diperlukan.
 - e. Kejelasan kewenangan. Kewenangan pegawai yang melayani masyarakat pengguna jasa pelayanan harus dirumuskan se jelas mungkin dengan membuat bagan tugas dan distribusi kewenangan.
 - f. Transparansi biaya. Biaya pelayanan harus ditetapkan seminimal mungkin dan setransparan mungkin. Sebenarnya ada sebagian masyarakat pengguna jasa pelayanan perijinan yang tidak berkebaratan untuk membayar mahal, asalkan sah dan jelas manfaat yang diterimanya.
 - g. Kepastian jadwal dan durasi pelayanan. Jadwal dan durasi pelayanan juga harus pasti, sehingga masyarakat memiliki gambaran yang jelas dan tidak resah.
 - h. Minimalisasi formulir. Formulir-formulir harus dirancang secara efisien, sehingga akan dihasilkan formulir komposit (satu formulir yang dapat dipakai untuk berbagai keperluan). Disini jumlah lembaran formulir juga harus diminimalisasikan.
 - i. Maksimalisasi masa berlakunya izin. Untuk menghindarkan terlalu seringnya masyarakat mengurus izin, maka masa berlakunya izin harus ditetapkan selama mungkin.

- j. Kejelasan hak dan kewajiban *providers dan customers*. Hak-hak dan kewajiban-kewajiban baik bagi *providers* maupun bagi *customers* harus dirumuskan secara jelas, dan dilengkapi dengan sanksi serta ketentuan ganti rugi.
- k. Efektivitas penanganan keluhan. Pelayanan yang baik sedapat mungkin harus menghindarkan terjadinya keluhan. Akan tetapi jika muncul keluhan, maka harus dirancang suatu mekanisme yang dapat memastikan bahwa keluhan tersebut akan ditangani secara efektif sehingga permasalahan yang ada dapat segera diselesaikan dengan baik.

Pengembangan pelayanan publik yang mencirikan praktik *good governance* tentu ada banyak aspek yang perlu dibenahi dalam birokrasi publik. Dalam hal ini, menurut Dwiyanto (2005:27) :

Bad governance yang selama ini terjadi dalam birokrasi publik merupakan hasil dari sebuah proses interaksi yang kompleks dari akumulasi masalah yang telah lama melekat dalam kehidupan birokrasi publik. *Mindset* yang salah selama ini menyangkut misi dari keberadaan birokrasi publik itu sendiri, jati diri, fungsi dan aktivitas yang dilakukan birokrasi dalam kegiatannya sehari-hari. Perilaku yang buruk dari birokrasi pemerintah sering muncul karena *mindset* yang salah, yang mendorong para pejabatnya melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan aspirasi dan keinginan warga.

Dimensi penilaian yang demikian itu, pelayanan publik yang diselenggarakan oleh unit-unit kerja birokrasi mungkin perlu direformasi dengan menerapkan prinsip dasar pelayanan publik yang lebih transparan, efektif dan efisien. Ratminto dan Atik (2005 :244) mengemukakan ada tiga prinsip dasar dalam penyelenggaraan pelayanan pemerintahan dan perizinan, yaitu :

- a. Prinsip dasar penghapusan. Untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, maka harus dilakukan penghapusan terhadap izin-izin yang sifatnya tidak prinsip dan memang tidak perlu. Izin-izin yang tidak sangat perlu dan cenderung membebani masyarakat sebaiknya dihapus, sehingga izin yang berlaku dan harus diurus oleh masyarakat adalah izin-izin yang memang sangat diperlukan.

- b. Prinsip dasar penggabungan. Apabila penghapusan izin belum dapat dilakukan, maka dapat dilakukan minimilisasi dan penggabungan izin. Izin-izin harus diupayakan seminimal mungkin, atau apabila memungkinkan beberapa izin dapat digabung menjadi satu.
- c. Prinsip dasar desentralisasi. Dalam prinsip ini, harus diupayakan agar sejauh mungkin wewenang pemberian izin diberikan kepada instansi pemerintah yang paling bawah.

Timbulnya masalah prosedur pelayanan yang dapat menguras biaya yang tidak semestinya merupakan akumulasi dari pandangan dan kebijakan yang mengabaikan aspirasi warga masyarakat sebagai pihak yang harus dilayani, bukan melayani. *Mindset* yang salah ini, menurut Dwiyanto (2005:30), bukan hanya menjadi dasar dalam merancang prosedur pelayanan tetapi juga dalam merancang struktur birokrasi pemerintahan di Indonesia, oleh sebab itu perlu dirancang suatu tatacara pelayanan publik yang lebih mendekati warga masyarakat sebagai pihak yang dilayani. Dalam kaitannya dengan tatacara pelayanan pemerintahan dan perizinan, menurut Ratminto dan Atik (2005 :250), dapat diadopsi ketentuan dalam keputusan Menpan Nomor 81/1993 yang menyatakan bahwa tatacara pelayanan setidaknya-tidaknya harus memuat secara jelas hal-hal sebagai berikut :

- a. Landasan hukum pelayanan; apa yang menjadi dasar hukum penyelenggaraan pelayanan.
- b. Maksud dan tujuan pelayanan; alasan untuk apa pelayanan tersebut diselenggarakan.
- c. Alur proses/tatacara pelayanan; prosedur/mekanisme pelayanan.
- d. Persyaratan yang harus dipenuhi; baik persyaratan teknis maupun persyaratan administratif; syarat apa saja yang harus dipenuhi oleh masyarakat.
- e. Tatacara penilaian untuk memberikan kepastian kepada masyarakat atas persetujuan atau penolakannya; kejelasan atas penolakan suatu layanan kepada masyarakat.
- f. Rincian biaya jasa pelayanan umum dan tata cara pembayarannya; berapa biaya yang harus dikeluarkan oleh masyarakat

- g. Waktu penyelesaian pelayanan umum; jangka waktu pelayanan sejak penyerahan kembali formulir kepada petugas sampai dengan dikeluarkannya produk pelayanan
- h. Uraian mengenai hak dan kewajiban pihak pemberi dan penerima pelayanan umum;
- i. Penunjukkan pejabat penerima keluhan masyarakat; agar masyarakat mendapat kejelasan siapa yang berwenang dan bertanggungjawab terhadap pelayanan yang diberikan.

Ratminto dan Atik (2005 :251) mengemukakan bahwa sistem dan prosedur pelayanan publik sekurang-kurangnya memuat tata cara pengajuan permohonan pelayanan; tata cara penanganan pelayanan; tata cara penyampaian hasil pelayanan; dan tata cara penyampaian pengaduan pelayanan, dalam konteks inilah diperlukan suatu ketentuan mengenai standar pelayanan minimal.

Ketentuan tentang Standar Pelayanan Minimal (SPM), sebagaimana diatur dalam Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 100/757/OTDA Tahun 2002, yang harus dipenuhi oleh pemerintah kabupaten dan kota dalam penyediaan pelayanan publik, adalah merupakan hal yang baru dalam sejarah pelaksanaan otonomi daerah di Indonesia. Sebagai hal baru, wajar kalau pengertian SPM belum banyak dipahami secara luas oleh masyarakat. Pemahaman SPM secara memadai bagi masyarakat merupakan hal yang signifikan karena berkaitan dengan hak-hak konstitusional perorangan maupun kelompok masyarakat yang harus mereka peroleh dan wajib dipenuhi oleh pemerintah, berupa tersedianya pelayanan publik (pelayanan dasar) yang harus dilaksanakan pemerintah kepada masyarakat.

Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor, 100/757/OTDA, menggariskan prinsip-prinsip yang harus dipedomani dalam kaitannya dengan kewenangan wajib dan SPM, yang meliputi :

- a. Standar pelayanan minimal diterapkan pada kewenangan wajib daerah saja, namun daerah dapat mengembangkan dan menerapkan standar kinerja untuk kewenangan daerah yang lain;

- b. Standar pelayanan minimal ditetapkan pemerintah dan diberlakukan untuk seluruh daerah kabupaten/kota;
- c. Standar pelayanan minimal harus mampu menjalin terwujudnya hak-hak individu serta dapat menjamin akses masyarakat mendapat pelayanan dasar dari pemerintah daerah sesuai patokan dan ukuran yang ditetapkan oleh pemerintah;
- d. Standar pelayanan minimal bersifat dinamis dan perlu dikaji ulang dan diperbaiki dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan kebutuhan nasional dan perkembangan kapasitas daerah;

Albrecht dan Zemke (dalam Dwiyanto, 2006:140) dalam pandangannya berpendapat bahwa:

Kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek, yaitu sistem pelayanan, SDM pemberi layanan, strategi dan pelanggan. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang baik pula, dimana suatu sistem yang baik memiliki dan menerapkan prosedur pelayanan yang jelas dan pasti serta mekanisme kontrol dalam dirinya sehingga segala bentuk penyimpangan yang terjadi secara mudah dapat diketahui.

Ratminto dan Atik (2005 :251) mengemukakan standar pelayanan minimal harus memenuhi beberapa ketentuan sebagai berikut :

- (1) pemerintah pusat menentukan standar pelayanan minimal secara jelas dan konkrit, sesederhana mungkin, tidak terlalu banyak dan mudah diukur untuk dipedomani oleh setiap unit organisasi perangkat daerah, atau badan usaha milik daerah atau lembaga mitra pemerintah daerah yang melaksanakan kewenangan wajib daerah.
- (2) Indikator standar pelayanan minimal memberikan informasi kinerja penyelenggaraan kewenangan wajib daerah secara kualitas/seberapa berarti kemajuan yang tidak dilakukan dan secara kuantitas (seberapa banyak yang telah dilakukan) dengan mempunyai nilai bobot.
- (3) Karakteristik meliputi : (i) masukan (bagaimana tingkat atau besaran sumberdaya yang digunakan), contoh : peralatan, perlengkapan, uang, personil, dll. (ii) proses yang digunakan termasuk upaya pengukurannya seperti program atau kegiatan yang dilakukan,

mencakup waktu, lokasi, isi program atau kegiatan, penerapannya dan pengelolaannya. (iii) hasil, wujud pencapaian kinerja, termasuk pelayanan yang diberikan, persepsi publik terhadap pelayanan tersebut, perubahan perilaku publik. (iv) manfaat, tingkat kemanfaatan yang dirasakan sebagai nilai tambah, termasuk kualitas hidup, kepuasan konsumen/masyarakat, maupun pemerintah daerah. (v) dampak, hubungan pelayanan terhadap kondisi secara makro berdasarkan manfaat yang dihasilkan.

- (4) Indikator Standar Pelayanan Minimal menggambarkan indikasi variabel pelayanan dasar yang digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau status dan menggambarkan keseluruhan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu serta jenis pelaporan dasar kepada masyarakat terhadap kinerja unit organisasi perangkat daerah.
- (5) Indikator (termasuk nilai) pelayanan minimal merupakan keadaan minimal yang diharapkan secara nasional untuk suatu jenis pelayanan tertentu. Yang dianggap minimal dapat merupakan rata-rata kondisi Daerah-daerah.
- (6) Indikator Standar Pelayanan Minimal seharusnya diacu dalam perencanaan daerah, penganggaran daerah dan pemekaran dan penggabungan lembaga perangkat daerah, pengawasan, pelaporan dan salah satu dokumen Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) Kepala Daerah serta penilaian kapasitas daerah.
- (7) Dalam pencapaian Standar Pelayanan Minimal untuk jangka waktu tertentu ditetapkan batas awal pelayanan minimal ("*Minimum Service Baselines*") dan target pelayanan yang akan dicapai ("*Minimum Service Target*").
- (8) "*Minimum Service Baseline*" adalah spesifikasi kinerja pada tingkat awal berdasarkan data indikator Standar Pelayanan Minimal yang terakhir/terbaru.
- (9) "*Minimum Service Target*" adalah spesifikasi peningkatan kinerja pelayanan yang harus dicapai dalam periode waktu tertentu dalam siklus perencanaan Daerah multi tahun untuk mencapai atau melebihi Standar Pelayanan Minimum.

(10) Standar Pelayanan Minimal berbeda dengan Standar Teknis, Standar teknis merupakan faktor pendukung alat mengukur pencapaian Standar Pelayanan Minimal.

Kesepuluh kriteria yang dikemukakan itu dapat diaktualisasikan dengan rujukan *teori exit dan voice* yang dikembangkan oleh Albert Hirschman yang menyatakan bahwa kinerja pelayanan publik dapat ditingkatkan apabila ada mekanisme *exit* dan *voice*. (Ratminto dan Atik, 2005 :71).

Mekanisme *exit* berarti bahwa jika pelayanan publik tidak berkualitas maka konsumen/klien harus memiliki kesempatan untuk memilih lembaga penyelenggara pelayanan publik yang lain yang disukainya. Sedangkan mekanisme *voice* berarti adanya kesempatan untuk mengungkapkan ketidakpuasan kepada lembaga penyelenggara pelayanan publik. Hirschman juga menjelaskan bahwa mekanisme *exit* biasanya terhambat oleh beberapa faktor seperti : kekuatan pemaksa dari negara, tidak adanya lembaga penyelenggara pelayanan publik alternatif, dan tidak adanya biaya untuk menciptakan lembaga penyelenggara pelayanan publik alternatif. Sedangkan mekanisme *voice* biasanya tidak efektif karena : pengetahuan dan kepercayaan terhadap mekanisme yang ada, dan aksesibilitas serta biaya untuk mempergunakan mekanisme tersebut. (Ratminto dan Atik, 2005 :72)

Upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik diperlukan adanya kesetaraan posisi tawar antara konsumen/klien dengan lembaga penyelenggara pelayanan. Secara teoritis kesetaraan posisi tawar akan dapat dicapai dengan cara : Meningkatkan posisi tawar klien/konsumen, atau dengan kata lain memberdayakan klien. (Ratminto dan Atik, 2005 :72-73). Keseimbangan posisi tawar antara instansi penyelenggara jasa pelayanan dengan masyarakat selaku pengguna jasa pelayanan dapat dicapai dengan menerapkan beberapa konsep yang tidak perlu semuanya diterapkan, tetapi dapat dipilih beberapa yang memang sesuai dengan karakteristik pelayanan umum yang diselenggarakan. Adapun konsep-konsep tersebut dijelaskan Ratminto dan Atik (2005 :79) berikut :

a. *Customer's charter*

Ini adalah suatu dokumen yang didalamnya diatur tentang hak-hak dan kewajiban-kewajiban yang melekat baik dalam diri providers, maupun yang melekat dalam diri customer, serta sanksi bagi kedua

pihak tersebut apabila tidak dapat memenuhi kewajiban yang telah ditetapkan.

b. *Customer service standard*

Ini adalah standar pelayanan yang melekat dalam suatu jenis pelayanan umum tertentu. Di dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002, konsep ini disebut sebagai standar pelayanan minimal, atau biasa disingkat menjadi SPM.

c. *Customer redress*

Customer redress adalah pemberian ganti rugi kepada *customers*, apabila pelayanan umum yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan tidak sesuai dengan ketentuan yang ada baik dalam *customer's charter*, maupun yang disebutkan dalam *customers service standard*.

d. *Quality guarantees*

Konsep ini dapat diterjemahkan menjadi garansi kualitas, artinya suatu jaminan yang diberikan oleh instansi pemerintah atau penyelenggara pelayanan umum bahwa pelayanan umum yang diselenggarakan pasti memenuhi standar tertentu.

e. *Quality inspectors*

Ini merupakan suatu jabatan yang tugas, kewenangan dan tanggungjawab adalah memeriksa dan memastikan bahwa pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah atau penyelenggara pelayanan benar-benar telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

f. *Customer complaint systems*

Ini adalah merupakan sistem penanganan keluhan yang efektif. Idennya adalah menciptakan suatu system penanganan keluhan yang efektif dan responsive, sehingga *customers* tidak merasa segan untuk menyampaikan keluhannya atau pengaduannya karena *customers* tahu pasti bahwa pengaduan itu pasti akan ditindaklanjuti.

g. *Ombudsmen*

Ini adalah semacam lembaga pengawas independen, yaitu suatu lembaga yang tugas, kewenangan dan tanggung jawabnya adalah untuk melakukan pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan

pelayanan umum dan melakukan pengawasan dan penilaian terhadap tindakan yang dilakukan oleh seorang pejabat pemerintah dalam kaitannya dengan penyelenggaraan pelayanan umum.

h. *Competitive publik choice systems*

Konsep ini sebenarnya merupakan perwujudan dari mekanisme *exit*. Di sini *customers* diberi kesempatan untuk memilih *providers* yang disukainya, karena ada beberapa *providers* yang memberikan pelayanan umum yang sejenis yang saling bersaing dalam penyelenggaraan pelayanan umum yang berkualitas.

i. *Vouchers and reimbursement programs*

Hampir sama dengan konsep *competitive publik choice systems*, konsep *voucher* dan *reimbursement programs* juga dimaksudkan untuk memberikan pilihan kepada para *customers* dalam memilih *providers* yang disukainya. *Voucher* adalah semacam kupon yang diberikan kepada warga masyarakat yang dianggap berhak atau memenuhi persyaratan tertentu untuk ditukar dengan jenis pelayanan umum tertentu disalah satu penyelenggaraan pelayanan umum yang dipilih oleh *customers*.

j. *Customers information systems and brokers*

Ini adalah suatu lembaga yang dibentuk dengan tugas, kewenangan dan tanggung jawab untuk menghimpun dan menyediakan informasi kepada masyarakat tentang berbagai hal yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan umum.

k. *Competitive bidding*

Pada intinya ini adalah ketentuan bahwa untuk dapat melakukan pekerjaan tertentu yang terkait dengan penerimaan sejumlah uang, para *providers* harus bersaing karena adanya system pelelangan.

l. *Competitive benchmarking*

Benchmarking kadang-kadang diterjemahkan sebagai tolok ukur. Artinya dapat didapatkan pelayanan umum yang berkualitas, setiap *providers* harus melakukan perbandingan dengan *providers* lain yang menyelenggarakan pelayanan umum yang sejenis, sehingga diketahui kelebihan dan kekurangan yang melekat dalam dirinya, dan dapat dilakukan perbaikan dengan segera.

m. *Privatization*

Ini juga merupakan salah satu wujud dari mekanisme exit, karena disini sebagian dari proses penyelenggaraan pelayanan umum diserahkan kepada pihak swasta, sehingga *customers* memiliki beberapa pilihan.

n. Sistem penggajian berdasarkan prestasi

Dalam sistem ini gaji yang diberikan kepada pegawai atau karyawan dikaitkan dengan prestasi kerjanya, khususnya dalam hal penyelenggaraan pelayanan umum.

o. Sistem kerja berdasarkan kontrak.

Dikembangkan sistem insentif yang lebih adil, artinya pegawai dipekerjakan dengan sistem kontrak sehingga dapat dilakukan evaluasi secara periodik.

p. Sistem evaluasi prestasi kerja 360 °

Dalam sistem penilaian 360° ini masyarakat pengguna jasa pelayanan umum juga dilibatkan sebagai penilai prestasi pegawai, dengan demikian diharapkan pegawai juga akan sangat memperhatikan kepentingan *customer* karena nilai prestasi kerjanya juga ditentukan oleh *customer*.

Pelayanan yang berkualitas seringkali mengalami kesulitan untuk dapat dicapai karena para pegawai tidak selalu memahami bagaimana cara memberikan pelayanan yang berkualitas. Kesulitan ini timbul karena para pegawai tidak kompeten atau tidak terlatih. Namun kualitas pelayanan tentu tidak hanya ditentukan oleh faktor sumber daya manusia saja. Faktor-faktor lainnya juga turut menentukan tingkatan kualitas pelayanan.

Persaingan global saat ini sudah merupakan fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis, baik di pasar domestik (nasional) maupun pasar internasional. Untuk memenangkan persaingan, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan terhadap pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan produk yang lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik, atau dengan kata lain bahwa kunci utama untuk memenangkan persaingan adalah memberikan nilai dan kepuasan

kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa berkualitas dengan harga bersaing. Hal ini tercermin dari semakin banyaknya perusahaan yang menyertakan komitmennya terhadap kepuasan pelanggan dalam pernyataan misinya, iklan, maupun *publik relation release* (Tjiptono, 1997:24)

Fokus terhadap pelanggan merupakan filosofi yang utama bagi manajemen pemasaran untuk terus menerus memahami dan memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan secara lebih baik dari pada pesaingnya, seperti yang dikatakan Kotler & Keller (dalam Kotler & Lee, 2007:29) bahwa fokus terhadap pelanggan telah menjadi komponen inti dalam konsep pemasaran yang dapat dilihat dalam filosofi berikut:

- Konsep Produksi; dengan paham bahwa pelanggan akan memilih produk yang tersedia luas dan murah, dan karenanya fokus organisasi adalah mempertahankan ongkos serendah mungkin dan kemudahan akses.
- Konsep Produk; berpendapat bahwa pelanggan akan memilih produk yang berkualitas, kinerja yang berkualitas atau fitur inovatif tanpa memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan.
- Konsep Penjualan; berpendapat bahwa konsumen dan pebisnis mungkin tidak membeli produk organisasi dalam jumlah yang cukup jika dibiarkan begitu saja dan karenanya organisasi harus mengambil langkah upaya penjualan dan promosi yang agresif.
- Konsep Pemasaran; lebih berorientasi pada merasakan dan menanggapi . Peter Ducker menyatakan bahwa tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami pelanggan dengan baik sehingga produk dan jasa cocok dengan nya dan terjual dengan sendirinya.
- Konsep pemasaran sosial; intinya adalah organisasi harus mengembangkan dan memberikan nilai setinggi mungkin bagi pelanggan dalam suatu cara sedemikian rupa sehingga dapat mempertahankan dan mengembangkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

Berdasarkan konsep di atas dapat terlihat bahwa pemasaran dengan berorientasi kepada kebutuhan dan keinginan pelanggan saja tidaklah cukup tetapi harus memperhatikan kesejahteraan konsumen dan

masyarakat. Kepuasan pelanggan (customer satisfaction) adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dengan pengharapannya. Bila kinerjanya dibawah pengharapannya, maka pelanggan akan kecewa, sedangkan bila kinerjanya sesuai dengan pengharapannya, maka pelanggan akan merasa puas, selanjutnya bila kinerjanya dapat melebihi pengharapannya, maka pelanggan akan sangat puas. (Kotler dan Keller, 2007:177). Tjiptono (dalam Penelitian Trisno Musanto) mendefinisikan kepuasan / ketidakpuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evolusi ketidaksesuaian (*disinfirmation*) yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan.

Kepuasan pelanggan yang didalamnya terdapat unsur penilaian kinerja suatu perusahaan, menurut Dharma (2005:199) termasuk dalam penilaian multi *assessment* sebagai salah satu sumber penilaian kinerja suatu perusahaan dimana terdapat 4 (empat) sumber penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Penilaian atas diri sendiri, proses dimana para individu mengevaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur sebagai dasar bagi pembicaraan dengan para manajer dalam pertemuan-pertemuan evaluasi;
2. Penilaian oleh bawahan, dimana bawahan melakukan penilaian tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya;
3. Penilaian oleh rekan sejawat, adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaring kerja yang sama;
4. Penilaian multi *assessment*, penilaian dilakukan oleh berbagai sumber penilai sehingga memberikan sudut pandang yang berbeda.

Pencapaian tingkat kepuasan pelanggan bagi suatu perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan konsumen yang dianggap paling penting yang disebut *The Big Eight Factor* yang secara umum dibagi menjadi tiga kategori sebagai berikut (Hannah dan Karp dalam penelitian Trisno Musanto):

1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan produk
 - Kualitas Produk, yaitu merupakan mutu dari semua komponen-komponen yang membentuk produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah.
 - Hubungan antara nilai sampai pada harga, merupakan hubungan antara harga dan nilai produk yang ditentukan oleh perbedaan antara nilai yang diterima oleh pelanggan dsengan harga yang dibayar oleh pelanggan terhadap suatu produk yang dihasilkan oleh badan usaha.
 - Bentuk Produk, merupakan komponen-komponen fisik dari suatu produk yang menghasilkan suatu manfaat.
 - Keandalan, merupakan kemampuan dari suatu perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai apa yang dijanjikan oleh perusahaan.
2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pelayanan
 - Jaminan, merupakan suatu jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk pengembalian harga pembelian atau mengadakan perbaikan terhadap produk yang rusak setelah pembelian
 - Respon dan cara pemecahan masalah, *Response to and Remedy of problems* merupakan sikap karyawan dalam menanggapi keluhan serta masalah yang dihadapi oleh pelanggan.
3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pembelian
 - Pengalaman karyawan, merupakan semua hubungan antara pelanggan dengan karyawan suatu perusahaan khususnya dalam hal komunikasi yang berhubungan dengan pembelian.
 - Kemudahan dan Kenyamanan, *Convinience of acquisition* merupakan segala kemudahan dan kenyamanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap produk yang dihasilkan.

Pengusaha dapat membentuk harapan pelanggan secara langsung melalui iklan. Melalui iklan, harapan pelanggan dapat naik, namun harus dijaga agar kenaikan harapan tersebut jangan terlalu tinggi yang pada akhirnya tak mungkin dapat dipenuhi oleh perusahaan lagi. Dalam kenyataannya, banyak perusahaan salah dalam menangani harapan

pelanggannya. Perusahaan sering mengobral janji dengan memuji atau layanan mereka melalui iklan untuk menciptakan harapan pelanggan yang ternyata jauh diatas apa yang secara realistis dapat diwujudkan. Hal ini berkaitan erat dengan keinginan perusahaan untuk dapat menjual produk atau layanan dalam jumlah yang besar.

Banyak perusahaan juga mencoba untuk membentuk harapan pelanggan dengan menggunakan istilah-istilah yang menyesatkan, misalnya dengan memberi daftar harga yang tidak menyatakan secara keseluruhan atau dengan berbagai cara yang lainnya. Hal ini berarti perusahaan mencoba memainkan harapan pelanggan. Selain itu ada perusahaan yang menyembunyikan berita buruk, hal ini dimaksudkan untuk mencegah pelanggan pindah ke perusahaan lain. Sebagai dampak dari hal tersebut, pelanggan mulai tidak menghargai janji-janji perusahaan untuk kinerja dan mutu layanan yang lebih baik, sebaliknya perusahaan yang unggul dan dapat memenuhi kepuasan pelanggan terus berupaya memenuhi janjinya kepada para pelanggan dan dapat dinyatakan bahwa perusahaan seperti tidak memperhitungkan biaya yang telah dikeluarkannya.

Upaya untuk memenangkan persaingan usaha, tiap-tiap perusahaan memiliki strategi yang tentunya ditujukan untuk merebut hati pelanggan yang mengharuskan perusahaan untuk terus berusaha keras dan membutuhkan biaya tinggi dalam usahanya merebut pelanggan, terkait dengan hal tersebut dalam hal suatu perusahaan adalah BUMD seperti PDAM maka tidak terdapat persaingan dengan perusahaan lain, namun strategi kepuasan pelanggan tetap harus diperhatikan sebagai upaya meningkatkan kinerja dan meraih tingkat kepuasan pelanggan yang diinginkan. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan komitmen, dana dan sumber daya manusia.

Cara yang dapat ditempuh oleh suatu perusahaan untuk mengamati dan mengukur kepuasan pelanggan, menurut Kotler (dalam Tjiptono,1997:34) mengemukakan 4 metode yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan pelanggan, yaitu :

1. *Complaint and Suggestion systems*

Perusahaan yang berfokus pada pelanggan, akan mempermudah pelanggannya untuk memberikan saran dan keluhan, misalnya banyak restoran, hotel dan rumah sakit menyediakan formulir bagi tamu atau pasiennya untuk melaporkannya hal-hal yang mereka sukai dan tidak sukai. Arus informasi seperti ini akan menyediakan banyak gagasan yang baik bagi suatu perusahaan-perusahaan dan memungkinkan mereka bertindak lebih cepat untuk menyelesaikan masalah.

2. *Ghost Shopping*

Perusahaan – perusahaan dapat membayar orang-orang untuk bertindak sebagai pembeli potensial (*ghost shopper*) produk perusahaan dan pesaing kemudian melaporkan temuan-temuan mereka tentang kekuatan dan kelemahan yang mereka alami dalam membeli produk perusahaan dan produk pesaingannya berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk-produk tersebut. Para pembeli siluman ini juga bahkan dapat menyampaikan masalah tertentu untuk dapat menguji apakah staf penjualan perusahaan menangani situasi terburuk dengan baik.

3. *Lost Customer Analysis*

Perusahaan-perusahaan harus menghubungi para pelanggan yang berhenti atau berganti pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan / penyempurnaan untuk selanjutnya mempelajari penyebabnya.

4. *Customer Satisfaction Surveys*

Perusahaan-perusahaan yang responsif memperoleh ukuran kepuasan pelanggan secara langsung dengan melakukan survey berkala. Selain dapat mengumpulkan informasi tentang kepuasan pelanggan. Survey juga dapat mengukur keinginan pelanggan.

Zeithaml et al (dalam Supranto,2006:13) harapan konsumen terhadap kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh informasi yang diperolehnya dari mulut ke mulut, kebutuhan – kebutuhan konsumen itu sendiri, pengalaman masa lalu dalam mengkonsumsi suatu produk,

hingga pada komunikasi eksternal melalui iklan dan sebagainya. Untuk mengetahui kualitas yang dirasakan secara nyata oleh konsumen/pelanggan, Zeithaml et al (1990:21) memberikan indikator ukuran kepuasan pelanggan yang terletak pada 10 (sepuluh) dimensi kualitas pelayanan yaitu :

1. *Tangibles: Appearance of physical facilities, equipment, personnel and communication materials* (kualitas pelayanan yang berupa sarana fisik perkantoran, perlengkapan, personil).
2. *Reliability: Ability to perform the promised service dependably and accurately* (keandalan untuk menyediakan pelayanan yang terpercaya dan akurat)
3. *Responsiveness: Willingness to help customers and provide prompt service* (keinginan/kemauan untuk membantu dan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen).
4. *Competence: Possession of the required skills and knowledge to perform the service.* (Kemampuan setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan pelayanan)
5. *Courtesy: Politeness, respect, consideration, and friendliness of contact personnel.* (Sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan dari para kontak person seperti resepsionis, operator telpon dll)
6. *Credibility: Trustworthiness, believability, honesty of the service provider* (Sikap jujur dan dapat dipercaya dari penyedia layanan)
7. *Security: Freedom from danger, risk and doubt* (Aman dari bahaya, resiko dan keragu-raguan)
8. *Access: Approachability and easy to contact* (Kemudahan untuk dihubungi dan ditemui)
9. *Communication: Keeping customer informed in language they can understand and listening to them.* (Memberikan informasi kepada pelanggan dengan bahasa yang dapat mereka mengerti serta selalu mendengarkan saran dan keluhan mereka).

10. *Understanding the customer: Making the effort to know customer and their needs.* (Usaha untuk memahami kebutuhan pelanggan)

Kesepuluh dimensi tersebut lebih lanjut oleh Zeithaml et al (dalam Arief,2006:130), diringkas menjadi lima dimensi yang kemudian disebut dimensi *SERVQUAL (Service Quality)*, kelima dimensi tersebut yaitu:

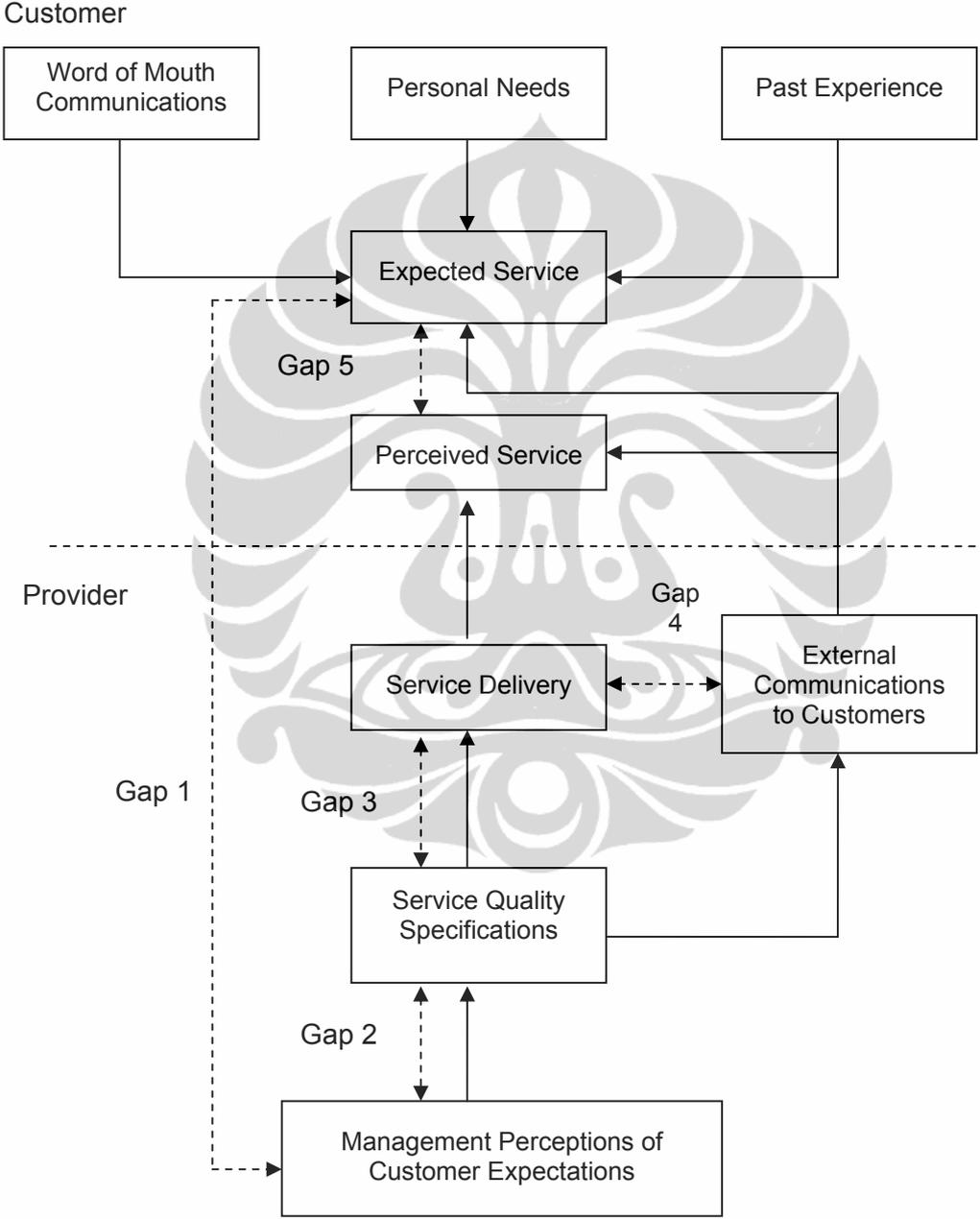
1. *Tangibles* (bukti fisik) meliputi dimensi *Tangibles*. Untuk mengukur ketersediaan sarana fisik/bangunan, infrastruktur.
2. *Responsiveness* (daya tanggap), meliputi dimensi *Responsiveness*. Untuk mengukur bagaimana kesiapan petugas dalam membantu dan memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan cepat.
3. *Reability* (keandalan), untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memberikan jasa yang tepat dan dapat diandalkan.
4. *Assurance* (jaminan), meliputi dimensi *Competence, Courtesy, Credibility, Security*. Untuk mengukur kemampuan dan kesopanan karyawan serta sifat dapat dipercaya yang dimiliki oleh karyawan.
5. *Empathy* (empati), meliputi dimensi *Access, Communication, Understanding the customer*. Untuk mengukur pemahaman karyawan terhadap kebutuhan konsumen serta perhatian yang diberikan oleh karyawan.

Model untuk mengetahui kualitas layanan yang banyak dijadikan acuan dalam riset adalah model *Servqual* yang mengaitkan dua dimensi sekaligus yaitu: penilaian pada dimensi pelanggan (*customer*) dan dipihak lain juga dilakukan pada dimensi *provider* atau terletak pada kemampuan kualitas pelayanan yang disajikan oleh orang-orang yang melayani dari tingkat manajerial hingga tingkat *front line service*. Pengukuran pada Model *Servqual* ini dapat saja terjadi kesenjangan atau gap antara harapan dan kenyataan yang dirasakan pelanggan dengan persepsi provider terhadap harapan-harapan pelanggan tersebut, yang diidentifikasi oleh Parasuraman et al (dalam Arief,2006:136) terdapat lima gap yang menyebabkan ketidaksuksesannya penyampaian layanan, yaitu:

1. *Gap between consumer expectation and management perception*, adalah kesenjangan antara harapan konsumen dan persepsi manajemen timbul karena manajemen tidak selalu mengetahui sepenuhnya apa keinginan konsumen atau dengan kata lain manajemen tidak mengetahui apa keinginan konsumen.
2. *Gap between management perception and service-quality specification*, adalah kesenjangan persepsi manajemen dengan kualitas layanan, mungkin manajemen sudah mengetahui apa yang diinginkan konsumen tetapi manajemen tidak sanggup dan tidak sepenuhnya melayani keinginan konsumen tersebut. Intinya adalah pihak manajemen kurang teliti terhadap detail layanan yang ditawarkan.
3. *Gap between service-quality specifications and service delivery*, adalah kesenjangan antara kualitas layanan dengan penyampaian layanan. Kata kuncinya ialah manajemen tidak sanggup menyampaikan jasa secara memuaskan kepada konsumen.
4. *Gap between service delivery and external communications*, adalah kesenjangan penyampaian layanan dengan komunikasi eksternal yang diakibatkan karena penyampaian janji-janji yang diobral dalam iklan, brosur dll. Kata kuncinya ialah iklan atau promosi lainnya terlalu muluk tidak sesuai dengan kenyataan.
5. *Gap between perceived service and expected service*, adalah kesenjangan layanan yang diterima dengan layanan yang diharapkan. Digambarkan sebagai gap yang paling sering terjadi.

Jika digabungkan maka gap-gap tersebut akan menjadi *Conceptual Model of Service Quality* seperti pada gambar berikut, Zeithaml et al (1990:131) berikut :

Gambar 2.1
Conceptual Model of Service Quality



Sumber : Zeithaml et al (1990;131)

Kondisi lingkungan usaha membawa suatu perusahaan pada suatu kenyataan bahwa kualitas layanan menjadi suatu keharusan agar perusahaan tetap sukses, perusahaan dituntut untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Layanan yang berkualitas berpulang kepada pelanggan sehingga terkait dengan gap diatas maka sedapat mungkin perusahaan dapat menghilangkan gap-gap tersebut dengan cara meningkatkan mutu pelayanan kepada pelanggannya (Arief,2006:143)

Model *servqual* ini dibangun atas asumsi bahwa konsumen membandingkan kinerja atribut layanan dengan standard ideal / sempurna untuk masing- masing atribut / elemen layanan tersebut. Bila kinerja atribut / elemen layanan melampaui standar atribut layanan maka persepsi atau kualitas layanan keseluruhan kian meningkat. Jadi model ini menganalisis gap antara dua variabel pokok, yakni layanan yang diharapkan dan layanan yang dipersepsikan / dirasakan.

Model *servqual* tersebut kemudian oleh Sureshchandar et al (dalam penelitian Erna Ferrinadewi dan Pantja Djati) dalam studinya membagi instrumen *Servqual* yang dikembangkan oleh Parasuraman et al, menjadi elemen manusia dan elemen *tangible*. Elemen manusia terdiri dari reliabilitas, daya tanggap, jaminan dan empati. Model *servqual* menekankan arti penting harapan pelanggan sebelum membeli atau mengkonsumsi suatu layanan sebagai standar / acuan dalam mengevaluasi kinerja layanan yang bersangkutan. Dari hasil penelitian Zeithaml et al (dalam Arief,2006:172) bahwa terdapat empat faktor utama yang memenuhi harapan pelanggan terhadap suatu layanan, yaitu :

1. Apa yang didengar nasabah dari nasabah lainnya (*word of mouth communication*). Seorang pelanggan memilih perusahaan yang diharapkan memberikan pelayanan yang diharapkan berdasarkan rekomendasi dari teman-temannya.
2. *Personal needs*, tergantung pada karakteristik kebutuhan pribadi. Contoh pemilik kartu kredit menginginkan pelayanan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan pribadinya.
3. Pengalaman masa lalu (*past experience*).
Dalam menggunakan pelayanan juga dapat mempengaruhi tingkat ekspektasi nasabah.

4. Komunikasi dengan pihak eksternal (*external communications*), yaitu berupa iklan, brosur atau bentuk promosi lainnya yang dilakukan oleh penyedia layanan.

Tantangan yang senantiasa dihadapi setiap organisasi atau badan usaha dalam memenangkan persaingan dan mengembangkan usahanya adalah memberikan kepuasan kepada pelanggannya dengan sebaik mungkin, terlebih lagi apabila organisasi atau badan usaha tersebut bergerak dalam bidang pelayanan umum (*publik service*) seperti PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

Pembahasan mengenai kualitas layanan suatu perusahaan tidak bisa dilepaskan dari sudut pandang TQM (*Total Quality Management*) dimana dasar utama dari pendekatan TQM adalah bahwa kualitas organisasi ditentukan oleh para pelanggan (Tjiptono,1997:33). Dengan demikian, prioritas utama dalam jaminan kualitas ialah memiliki piranti yang handal dan sah tentang penilaian pelanggan terhadap perusahaan. TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan berkesinambungan atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya. Sistem *management* TQM berlandaskan atas usaha mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Terdapat empat prinsip utama dalam TQM sebagaimana dikemukakan oleh Hensler dan Brunell (dalam Tjiptono dan Diana,2003:14), yaitu:

1. Kepuasan Pelanggan
Kepuasan pelanggan dalam TQM tidak hanya bermakna pada kesesuaian dengan spesifikasi tertentu, tetapi kualitas ditentukan oleh pelanggan baik eksternal maupun internal.
2. Respek terhadap setiap orang
Karyawan merupakan sumber daya organisasi yang paling bernilai, oleh karena itu karyawan dalam organisasi diberikan kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambilan keputusan.
3. Manajemen berdasarkan fakta
Setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar *feeling* (perasaan)

4. Perbaikan berkesinambungan

Agar dapat sukses, perusahaan perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan secara berkesinambungan.

Karakteristik atau unsur utama dari TQM yang dikemukakan oleh Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Diana, 2003:15) terdiri :

1. Fokus pada pelanggan, baik eksternal maupun internal

Pelanggan eksternal maupun internal dalam TQM merupakan *driver*. Pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka, sedangkan pelanggan internal berperan dalam menentukan kualitas manusia, proses dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa.

2. Memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas

Pelanggan eksternal dan internal adalah sebagai penentu akhir kualitas produk atau jasa suatu perusahaan, sehingga organisasi harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang ditentukan tersebut. Hal ini mengharuskan setiap karyawan pada setiap level berusaha melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan persepektif, Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik.

3. Menggunakan pendekatan ilmiah dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah

Dalam setiap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah didasarkan pada data, dan data tersebut juga berguna dalam menyusun *benchmark*, memantau prestasi dan melaksanakan perbaikan.

4. Memiliki komitmen jangka panjang

Komitmen jangka panjang diperlukan guna perubahan budaya agar penerapan TQM dapat berjalan dengan sukses.

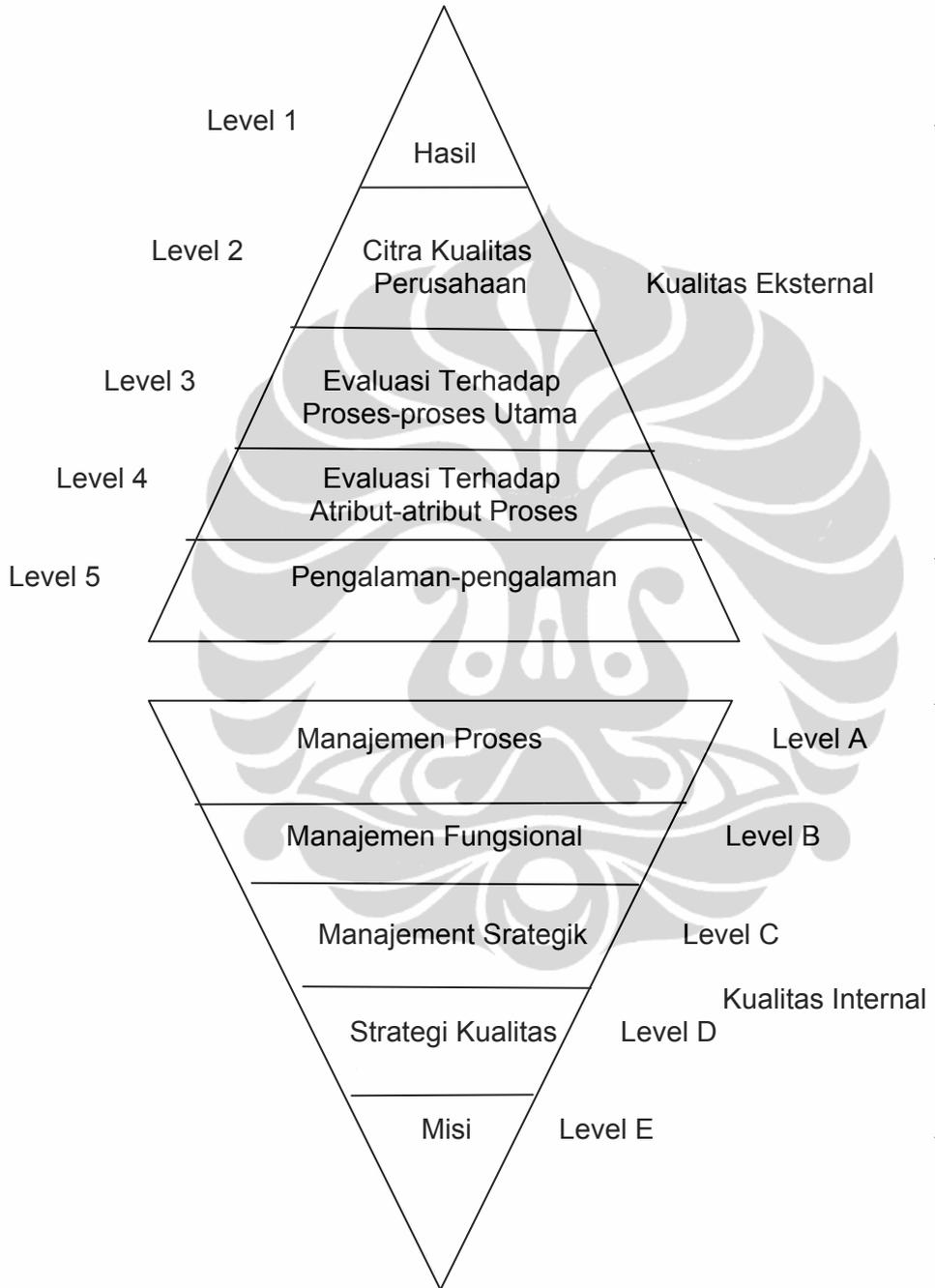
5. Membutuhkan kerjasama Tim (*team work*)

Dihindari persaingan antar departemen dalam satu perusahaan karena hanya akan menghabiskan energi, tetapi yang perlu diterapkan adalah kerja sama tim dan membangun kemitraan antar karyawan perusahaan maupun dengan lingkungan sekitar (pemasok, pemerintah dan masyarakat).

6. Memperbaiki proses secara berkesinambungan
Setiap produk atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu dalam suatu system/lingkungan, oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus menerus agar kualitas yang dihasilkan dapat meningkat.
7. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan
Pendidikan dan pelatihan merupakan faktor yang fundamental dalam TQM, dimana setiap karyawan didorong untuk terus belajar sehingga dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.
8. Memberikan kebebasan yang terkendali
Melibatkan dan memberdayakan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, sehingga dapat meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah dibuat, namun kebebasan yang timbul karena keterlibatan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik.
9. Memiliki kesatuan tujuan
Setiap perusahaan harus memiliki kesatuan tujuan, dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama.
10. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan
Ada 2 manfaat dengan melibatkan dan memberdayakan karyawan yaitu, memungkinkan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang baik atau perbaikan yang efektif dan meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab atas keputusan yang telah diambil.

Crosby (dalam Tjiptono,1997) mengembangkan suatu kerangka perpaduan kualitas internal dan eksternal, yang menyatakan bahwa komponen kualitas internal suatu perusahaan terdiri atas lima level, yaitu: manajemen proses, manajemen fungsional, manajemen strategik, strategi kualitas dan misi perusahaan, sedangkan komponen kualitas eksternal terbagi atas lima level pula, yaitu: hasil yang dicapai, citra kualitas perusahaan, evaluasi terhadap proses-proses utama, evaluasi terhadap atribut-atribut proses serta pengalaman pelanggan. Sebagaimana dilihat dalam gambar berikut :

Gambar 2.2
Kepuasan Pelanggan dari Perspektif TQM



Sumber : Tjiptono dan Diana (2003:69)

Berkaitan dengan kepuasan pelanggan, mutu atau kualitas layanan tidak dapat dipisahkan. Kepuasan pelanggan tidak saja karena produk yang dapat melebihi harapan pelanggan tetapi juga dengan layanannya, karena hampir tidak ada suatu produk yang tidak disertai dengan pelayanan (Areif,2006:145). Definisi yang dikemukakan oleh Goetsh dan Davis (dalam Arief,2006:117) bahwa kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan, sementara Kotler (dalam Arief,2006) mendefinisikan kualitas adalah keseluruhan ciri serta sifat produk atau pelayanan yang berhubungan pada kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dinyatakan atau yang tersirat.

Pengertian tersebut memberikan kejelasan bahwa suatu barang atau jasa baru dapat dikatakan bermutu apabila dapat memenuhi harapan atau kebutuhan pelanggan, sehingga dapat dikatakan bahwa mutu atau kualitas merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan pelanggan (Arief,2006). Mutu Total adalah kunci menuju penciptaan nilai dan kepuasan pelanggan (Kotler dan Keller,2007:180) hal tersebut sejalan dengan persepektif TQM sebagaimana yang telah diuraikan diatas yaitu sebagai suatu pendekatan seluruh organisasi untuk terus menerus memperbaiki mutu proses, produk dan jasa organisasi.

Kualitas suatu pelayanan terdiri dari tiga komponen utama (Gronroos dalam Arief,2006):

1. *Technical Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas output (keluaran) layanan yang diterima pelanggan.
2. *Functional Quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu layanan.
3. *Corporate Image*, yaitu profil, reputasi, citra umum, daya tarik khusus suatu perusahaan.

Teori kualitas pelayanan sebagaimana dikemukakan oleh Kotler dan juga tertuang dalam konsep TQM serta kepuasan pelanggan yang dikemukakan oleh Parasuraman et al, memberikan benang merah sebagaimana pendapat Parasuraman et al (dalam Arief,2006) bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan, yaitu

expected service dan *perceived service*. Apabila layanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka indikator-indikator yang diukur dalam penelitian ini mengacu pada model *Service Quality* yang dikemukakan oleh Zeithaml et al, yaitu: *Tangible, Emphaty, Responsivness, Assurance* dan *Reliability*.

2. Tinjauan Hasil Penelitian Sebelumnya

a. Penelitian tentang Kualitas Pelayanan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri Hadiati dan Sarwi Ruci (Jurnal Managemen dan Kewirausahaan FE Univ.Kristen Petra, September 1999:56) mengukur tingkat kualitas pelayanan pelanggan pada Telkomsel area Malang, menggunakan *Diagram Cartesius* yang meliputi sikap *customer service*, tanggapan terhadap keluhan konsumen, jasa pembayaran, fasilitas tambahan dan ketepatan waktu. Empat kuadran pada diagram tersebut dapat memberikan informasi mengenai tingkat kepentingan dan tingkat kepuasan pelanggan.

b. Penelitian tentang Kepuasan Pelanggan

Penelitian tentang kepuasan pelanggan juga dilakukan oleh Trisno Musanto (Jurnal Managemen dan Kewirausahaan FE Univ.Kristen Petra, September 2004:123) yang mengukur tingkat kepuasan pelanggan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda terhadap faktor-faktor kepuasan (*Reliability, response to and remedy of problems, sales experience, convenience of acquisition*).

Penelitian terdahulu yang mengukur tentang kepuasan pelanggan dilakukan oleh Taufik Yulianto (2004) terhadap pelanggan Pam Jaya pada Puskesmas di DKI Jakarta dengan menggunakan ukuran kualitas pelayanan *Servqual*, memberikan hasil bahwa belum ada satu pun dari indikator variabel yang digunakan dalam penelitian memberikan hasil yang memuaskan bagi jasa layanan.

3. Model Analisis

Model analisis dirancang menggunakan model analisis kepuasan pelanggan, dengan masukan data primer yang sama kemudian dilakukan pengukuran tingkat kepuasan pelanggan dengan menggunakan Diagram Cartesius yang merupakan suatu bangunan yang dibagi atas empat bagan yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (X , Y). Dengan Diagram Cartesius dapat diketahui tingkat kepentingan pelayanan menurut konsumen dan tingkat kepuasan kosumen terhadap pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Pakuan.

4. Operasionalisasi Konsep

Untuk memperoleh data primer dari para responden yang menjadi sampel penelitian disusun operasionalisasi konsep penelitian sebagai berikut :

a. Ekspektasi Layanan

1) Definisi Konseptual

Ekspektasi Layanan adalah harapan pelanggan atau kepentingan pelanggan atas pelayanan publik yang diselenggarakan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang mencakup Dimensi *Tangible*, Dimensi *Reliability*, Dimensi *Responsiveness*, Dimensi *Assurance*, dan Dimensi *Emphaty*.

2) Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran operasional konsep Ekspektasi Layanan menjadi 5 dimensi kajian : Dimensi *Tangible*, Dimensi *Reliability*, Dimensi *Responsiveness*, Dimensi *Assurance*, dan Dimensi *Emphaty*. Kelima dimensi kajian tersebut dideskripsikan menjadi 16 Indikator Penelitian. Keenambelas indikator tersebut dioperasionalkan menjadi 16 item Kuesioner Penelitian yang disusun dengan Skala Likert. Dengan format skala tersebut diperoleh skor-skor jawaban responden untuk disusun menjadi Tabel Distribusi Jawaban Responden Penelitian. Dari penyusunan tabel distribusi tersebut diperoleh total skor jawaban sampel penelitian atau sigma X (ΣX). Sigma tersebut kemudian di-

dimasukan ke dalam *worksheet statistic* untuk pengukuran tingkat kepuasan pelanggan.

3) Operasional Konsep Penelitian

Operasionalisasi konsep Ekspektasi Layanan disusun dengan konstruksi sebagai berikut :

Tabel 2.2
Operasionalisasi Konsep Ekspektasi Layanan

Konsep Penelitian	Dimensi Kajian	Indikator Penelitian	No. Item Kuesioner
Ekspektasi Layanan	1. <i>Tangibles</i> (berwujud)	1.1 Lokasi Loker Pembayaran	1
		1.2 Sarana Parkir	2
		1.3 Ruang Tunggu Pelanggan	3
		1.4 Toilet	4
	2. <i>Reliability</i> (keandalan)	2.1 Mutu Air Bersih	5
		2.2 Kestabilan Mutu Air Bersih	6
		2.3 Kelancaran Aliran Air	7
	3. <i>Responsiveness</i> (ketanggapan)	3.1 Layanan Pengaduan	8
		3.2 Kecepatan menanggapi keluhan	9
	4. <i>Assurance</i> (keyakinan)	4.1 Keakuratan Informasi	10
		4.2 Keramahan Petugas	11
		4.3 Kemampuan Petugas	12
	5. <i>Emphaty</i> (empati)	5.1 Penggunaan Media Informasi	13
		5.2 Prosedur Pembayaran rekening	14
		5.3 Penetapan Tarif Air	15
		5.4 Respon terhadap saran/masukan	16

b. Persepsi Layanan

1) Definisi Konseptual

Persepsi Layanan adalah tingkat kepuasan yang dirasakan para pelanggan atas pelayanan yang diselenggarakan oleh PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang mencakup Dimensi Persepsi Pelanggan dan Dimensi Ekspektasi Pelanggan terhadap kualitas pelayanan tersebut.

2) Definisi Operasional

Definisi operasional adalah penjabaran operasional konsep Persepsi Layanan menjadi 5 dimensi kajian : Dimensi *Tangible*,

Dimensi *Reliability*, Dimensi *Responsiveness*, Dimensi *Assurance*, dan Dimensi *Emphaty*. Kelima dimensi kajian tersebut dideskripsikan menjadi 16 Indikator Penelitian. Keenambelas indikator tersebut dioperasionalkan menjadi 16 item Kuesioner Penelitian yang disusun dengan Skala Likert. Dengan format skala tersebut diperoleh skor-skor jawaban responden untuk disusun menjadi Tabel Distribusi Jawaban Responden Penelitian. Dari penyusunan tabel distribusi tersebut diperoleh total skor jawaban sampel penelitian atau *sigma Y* (ΣY). *Sigma* tersebut kemudian dimasukan ke dalam *worksheet statistic* untuk pengukuran tingkat kepuasan pelanggan.

3) Operasional Konsep Penelitian

Operasionalisasi konsep Persepsi Layanan disusun dengan konstruksi sebagai berikut :

Tabel 2.3
Operasionalisasi Konsep Persepsi Layanan

Konsep Penelitian	Dimensi Kajian	Indikator Penelitian	No. Item Kuesioner
Pesepsi Layanan	1. <i>Tangibles</i> (berwujud)	1.1 Lokasi Loket Pembayaran	1
		1.2 Sarana Parkir	2
		1.3 Ruang Tunggu Pelanggan	3
		1.4 Toilet	4
	2. <i>Reliability</i> (keandalan)	2.1 Mutu Air Bersih	5
		2.2 Kestabilan Mutu Air Bersih	6
		2.3 Kelancaran Aliran Air	7
	3. <i>Responsiveness</i> (ketanggapan)	3.1 Layanan Pengaduan	8
		3.2 Kecepatan menanggapi keluhan	9
	4. <i>Assurance</i> (keyakinan)	4.1 Keakuratan Informasi	10
		4.2 Keramahan Petugas	11
		4.3 Kemampuan Petugas	12
	5. <i>Emphaty</i> (empati)	5.1 Penggunaan Media Informasi	13
		5.2 Prosedur Pembayaran rekening	14
		5.3 Penetapan Tarif Air	15
		5.4 Respon terhadap saran/masukan	16

B. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis deskriptif kualitatif untuk mengolah data primer yang diperoleh dari sampel penelitian. Pendekatan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan termasuk dalam jenis penelitian survey, yang bertujuan untuk mengungkap dan membahas fenomena yang dijadikan obyek penelitian yaitu sikap dan pendapat masyarakat tentang pelayanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dan data primer dari berbagai sumber data adalah sebagai berikut :

a. Teknik Kuesioner Penelitian

Teknik kuesioner penelitian adalah teknik pengumpulan data primer dari para responden yang dijadikan sampel penelitian. Teknik kuesioner penelitian bertujuan mengungkap masalah-masalah yang dijadikan obyek penelitian menurut persepsi para responden yang dijadikan sampel penelitian. Kuesioner penelitian terdiri dari 16 item pernyataan yang disusun dengan format Skala Likert. Skor-skor jawaban yang dipilih para responden terhadap setiap item pernyataan terdiri atas skor 1, skor 2, skor 3, skor 4 dan skor 5.

b. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan adalah teknik pengumpulan data sekunder yang bertujuan memperoleh pengantar pemahaman konstruk variable-variabel penelitian serta menyusun konsep operasional variable penelitian. Studi kepustakaan dilakukan dengan mempelajari, mengutip dan memformulasikan teori-teori dari berbagai buku ke

dalam konsep penelitian serta menyusun dan membahas berbagai data lapangan dari berbagai dokumen.

c. **Observasi**

Observasi adalah aktivitas pengamatan langsung ke lokasi dan obyek-obyek penelitian. Aktivitas observasi bertujuan untuk memahami berbagai masalah yang dijadikan obyek penelitian, serta melakukan pengumpulan informasi yang diperlukan untuk mengungkap masalah dan membahas hasil penelitian. Observasi dilakukan dengan merencanakan terlebih dahulu obyek pendataan serta merencanakan juga aktivitas wawancara informal yang perlu dilakukan.

4. **Populasi dan Sampel**

Populasi pelanggan PDAM Tirta Pakuan dibatasi hanya pada kelompok pelanggan Rumah Tangga Golongan A (RA), Rumah Tangga Golongan B (RB) dan Rumah Tangga Golongan C (RC) yang berdomisili di wilayah Kecamatan Bogor Timur sebanyak 8.647 pelanggan dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 2.4
Populasi Penelitian

No	Kelompok Pelanggan	Jumlah Pelanggan
1	Rumah Tangga Golongan A (RA)	663 pelanggan
2	Rumah Tangga Golongan B (RB)	4.834 pelanggan
3	Rumah Tangga Golongan C (RC)	3.150 pelanggan
	Total Populasi	8.647 pelanggan

Sumber: Data pelanggan PDAM Tirta Pakuan

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Stratified Random Sampling* dikarenakan pelanggan yang menjadi populasi terbagi dalam strata/kelompok, untuk kemudian digunakan teknik *simple random sampling* sehingga populasi di setiap kelompok

memiliki peluang yang sama untuk memberikan data yang dibutuhkan dengan terlebih dahulu dilakukan pembagian secara proporsional.

Rumus untuk menentukan jumlah sampel yang akan dijadikan responden adalah rumus Slovin (Suliyanto, 2006:100) berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

- n = Jumlah Sampel Minimal
- N = Jumlah Populasi (8.647)
- e = Presentase kelonggaran penelitian karena kesalahan pengambilan sampel (0,10) dan tingkat kepercayaan 90%.

Dengan rumus tersebut perhitungan pengambilan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{8.647}{1 + (8.647 \times 0,10^2)}$$

$$n = \frac{8.647}{1 + (86,47)}$$

$$n = \frac{8.647}{87,47}$$

n = 98,8 dibulatkan menjadi **99 responden.**

Nasir (1999, 355) menjelaskan bahwa teknik pengambilan sampel menggunakan satuan yang disebut *sample fraction (f)* untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai f_i dihitung melalui perhitungan sebagai berikut:

- Besarnya sampling fraction per stratum adalah:

$$f_i = \frac{N_i}{N}$$

- Kemudian didapat besarnya sub sampel per stratum

$$n_i = f_i \cdot n$$

Keterangan :

- f_i = Sampling Fraction Stratum i
- N_i = Banyaknya individu yang terdapat dalam stratum unsur populasi kerja
- N = Banyaknya individu populasi seluruhnya
- n = Banyaknya anggota yang dimasukkan menjadi sampel
- n_i = Banyaknya anggota yang dimasukkan menjadi sub sampel per stratum

Berdasarkan strata unsur pimpinan dan unsur staf pada masing-masing sub populasi, maka penentuan jumlah dan unsur sampel penelitian adalah dengan rincian sebagai berikut :

a. **Rumah Tangga Golongan A (RA) :**

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{663}{8647} = 0,077$$

$$n_i = f_i \cdot n = 0,077 (99) = 7,6 \text{ dibulatkan menjadi } \mathbf{8 \text{ responden}}$$

b. **Rumah Tangga Golongan B (RB) :**

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{4834}{8647} = 0,559$$

$$n_i = f_i \cdot n = 0,559(99) = 55,34 \text{ dibulatkan menjadi } \mathbf{55 \text{ responden}}$$

c. **Rumah Tangga Golongan C (RC) :**

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{3150}{8647} = 0,36$$

$n_i = f_i \cdot n = 0,36(99) = 35,64$ dibulatkan menjadi **36 responden**.

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas, maka besarnya sampel dari populasi yang akan diambil yaitu: 99 sampel, dengan sub sampel masing-masing strata adalah sebagai berikut :

Tabel 2.5
Sampel Penelitian

No	Sub Populasi	Jumlah Pelanggan
1	Rumah Tangga Golongan A (RA)	8 pelanggan
2	Rumah Tangga Golongan B (RB)	55 pelanggan
3	Rumah Tangga Golongan C (RC)	36 pelanggan
	Jumlah Sampel	99 pelanggan

Sumber: Hasil perhitungan sampel

Penyampaian kuesioner penelitian kepada para pelanggan PDAM Tirta Pakuan dilaksanakan pada saat para pelanggan mendatangi loket pembayaran. Di wilayah Kecamatan Bogor Timur terdapat 3 buah Loket pembayaran rekening PDAM dengan dua diantaranya berada pada kantor bank (Bank Panin dan Bank Jabar) sedangkan loket lainnya berada pada Kantor PDAM Tirta Pakuan. Pendistribusian kuesioner menurut golongan sebagaimana tertera dalam rekening tagihan dibantu petugas bank maupun petugas PDAM.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengolah data primer yang diperoleh dari sampel penelitian adalah sebagai berikut :

a. Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan analisis dilakukan untuk mengetahui nilai validitas instrument penelitian dan nilai reliabilitas alat ukur. Rumus-rumus statistik yang digunakan untuk melakukan pengujian persyaratan analisis adalah sebagai berikut :

1) Pengujian Validitas

Pengujian Validitas dilakukan guna mengetahui item-item instrumen yang valid dan atau item-item instrumen yang tidak valid. Rumus statistik yang digunakan untuk pengujian validitas adalah Statistik Koefisien Korelasi *Product Moment*. Dengan rumus tersebut pengolahan data menggunakan Program *SPSS for Window*. Fungsi rumus ini adalah untuk mengetahui validitas (kesahihan) pada setiap item kuesioner penelitian. Rumus Statistik Koefisien Korelasi *Product Moment* dalam Dajan (1991 : 315) berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Nilai r yang diperoleh dari pengujian validitas dikonsultasikan ke tabel harga kritik *product moment* dengan taraf kepercayaan 95%. Kriteria pengujiannya adalah apabila nilai r statistik $> r$ *tabel*, maka pernyataan dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila nilai r statistik $< r$ *tabel*, maka pernyataan dinyatakan tidak valid. (Ancok dalam Singarimbun dan Efendi, 1989 :139)

2) Pengujian Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan guna mengetahui reliabilitas (keandalan) alat ukur yang digunakan. Rumus statistik yang digunakan adalah teknik *reliability analysis alpha*. Fungsi rumus ini adalah untuk mengetahui reliabilitas (keandalan) instrumen kuesioner sebagai alat pengukuran tingkat kepuasan pelanggan. Rumus reliabilitas *analysis alpha conbrach* dalam Sugiyono (1999 : 282) adalah berikut :

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\Sigma\sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

r = reliabilitas instrumen
k = banyaknya butir pertanyaan dari banyaknya soal
 $\Sigma\sigma_b^2$ = jumlah varians item
 σ_t^2 = varians total

Koefisien reliabilitas yang diperoleh dari pengujian validitas dikonsultasikan ke tabel harga kritik *product moment* dengan taraf kepercayaan 95%. Kriteria pengujiannya adalah apabila nilai r statistik > r tabel, maka pernyataan dinyatakan valid, dan sebaliknya apabila nilai r statistik < r tabel, maka pernyataan dinyatakan tidak valid. (Singarimbun dan Efendi, 1989).

b. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dilakukan pengukuran dengan memposisikan penilaian persepsi pelanggan terhadap layanan sebagai X dan kepentingan pelanggan / harapan pelanggan sebagai Y. Penghitungan tingkat kepentingan pelanggan akan dilakukan dengan :

- 1) Penghitungan persentase tingkat kepuasan masing-masing indikator dengan mengukur persentase tingkat kepuasan pengguna jasa yaitu membandingkan antara pelayanan yang diterima (*perceived service*) dengan pelayanan yang diharapkan (*Expected Service*) berdasarkan formulasi yang digunakan oleh Lovelock (1994:111) . Persentase tingkat tingkat kepuasan pelanggan digambarkan dengan rumus (dalam Supranto, 2006:241):

$$\text{Tkt kesesuaian respd} = \frac{X_i (\text{skor penilaian persepsi pelayanan})}{Y_i (\text{skor penilaian ekspektasi pelayanan})} \times 100\%$$

- (2) Hasil penghitungan frekwensi jawaban responden disajikan dalam perhitungan rata-rata jawaban untuk kemudian ditempatkan pada sumbu mendatar (X) untuk skor tingkat pelaksanaan, sedangkan sumbu tegak (Y) untuk skor tingkat kepentingan. Dalam penyederhanaan rumus, maka untuk setiap indikator yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dihitung dengan rumus (dalam Supranto, 2006:241) :

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum Y_i}{n}$$

Keterangan:

\bar{X} = Skor rata-rata tingkat pelaksanaan/kepuasan

\bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kepentingan

n = Jumlah responden

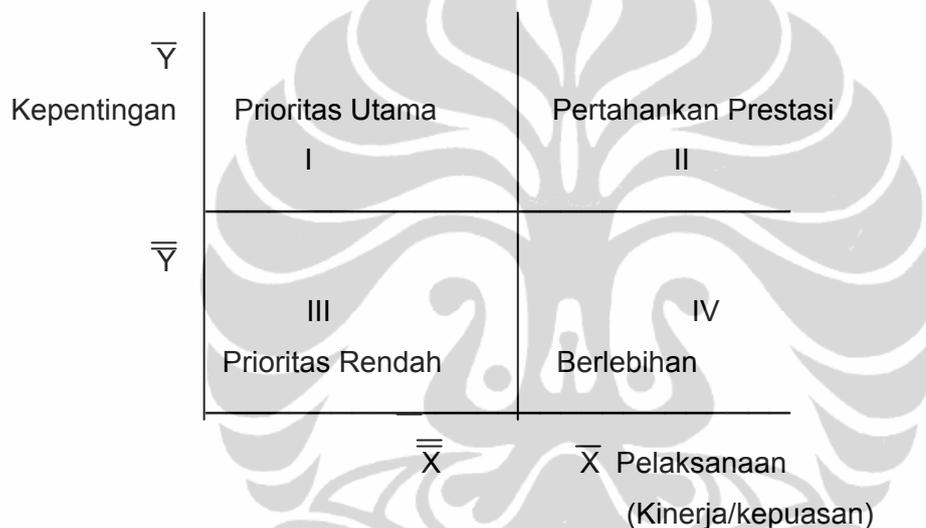
- (3) Pengukuran dilanjutkan ke dalam penggunaan diagram Cartesius untuk mengetahui indikator-indikator yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Diagram Cartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian (kuadran) yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-titik (\bar{X} , \bar{Y}) di mana \bar{X} merupakan rata-rata dari rata-rata skor tingkat pelaksanaan atau persepsi pelanggan sedangkan seluruh indikator \bar{Y} adalah rata-rata dari rata-rata skor tingkat kepentingan atau harapan pelanggan. Tiap-tiap unsur penilaian seluruhnya memiliki 16 indikator (k = 16). Rumus selanjutnya adalah (dalam Supranto, 2006:242):

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{k} \qquad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^N Y_i}{k}$$

k = Banyaknya indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan.

(4) Selanjutnya hasil perhitungan tersebut akan ditempatkan ke dalam Diagram Cartesius seperti pada gambar berikut :

Gambar 2.3
Diagram Cartesius



Sumber : Supranto (2006:242)

Keterangan masing-masing kuadran:

Kuadran I : Menunjukkan indikator yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan, sehingga menimbulkan kekecewaan rasa tidak puas.

Kuadran II : Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan perusahaan, untuk itu wajib dipertahankan, dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.

Kuadran III: Menunjukkan beberapa indikator yang kurang penting hubungannya bagi pelanggan, pelaksanaannya oleh

perusahaan biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

Kuadran IV: Menunjukkan indikator yang bagi pelanggan dianggap kurang penting, akan tetapi pelaksanaannya berlebihan, dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan

6. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya mengambil populasi yang terbatas pada kelompok pelanggan Rumah Tangga yang berdomisili di Kecamatan Bogor Timur, sedangkan populasi pelanggan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor tidak hanya terdiri atas pelanggan Rumah Tangga saja namun juga terdiri dari pelanggan sektor niaga dan sosial, selain dari itu di wilayah Kota Bogor terbagi dalam 6 wilayah Kecamatan, sehingga terdapat keterbatasan subyek dan obyek penelitian yang kurang mendukung generalisasi kepuasan seluruh pelanggan PDAM Tirta Pakuan di Kota Bogor.

BAB III

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

A. Sejarah Singkat

Kota Bogor yang dahulu dikenali dengan sebutan Butenzorg telah mempunyai sistem pelayanan air minum sejak tahun 1918 yang dibangun oleh Pemerintah Belanda saat itu, dengan nama Gemeente Waterieding Buitenzorg, dengan memanfaatkan sumber mata air Kota Batu yang berkapasitas 70 liter/detik. Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor disingkat PDAM Kota Bogor, berkantor pusat di Jl. Siliwangi No. 121 Bogor – Jawa Barat, Indonesia dan didirikan berdasarkan Peraturan Daerah No.5 Tahun 1977 tanggal 31 Maret 1977, kemudian disahkan dengan surat Keputusan Gubernur Jawa Barat No. 300/HK.011/SK/1977 tanggal 5 juli 1977.

Sejak diberlakukan Perda No.5 Tahun 1977, status perusahaan berbentuk badan hukum, dimana sebelum dialihkan menjadi Perusahaan Daerah, status Perusahaan Air Minum semula adalah sebagai Dinas Daerah. Modal dasar perusahaan terdiri atas kekayaan daerah yang berasal dari seluruh kekayaan Perusahaan Air Minum pada kedudukan sebagai Dinas Daerah dan merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Modal perusahaan sesuai neraca pembukuan PDAM Kodya Dt.II Bogor hasil Audit Akuntansi Negara (Kanwil II DJPN Bandung) per 1 April 1977 keseluruhannya berjumlah Rp. 3.075.358.562.63 yang dapat dilihat dalam Tabel berikut:

Tabel 3.1
Modal Perusahaan

- Eks Modal Pemda	=	Rp. 518.176.260,19
- Eks Modal Pemerintah Pusat	=	Rp.1.048.922.301,44
- Eksn Bantuan Australia	=	Rp.1.508.260.000,00

Sumber : *Company Profile* PDAM Tirta Pakuan

Jumlah sambungan langsung sampai dengan 31 Agustus 1982 tercatat 18.310 sambungan langsung, dengan memanfaatkan sumber air Kota Batu, Tangkil dan Bantar Kambing, sebagaimana dalam Tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3.2
Sumber Mata Air

- Kota Batu	=	70 Liter/detik
- Tangkil	=	170 Liter/detik
- Bantar Kambing	=	170 Liter/detik
- Total Kapasitas	=	410 Liter/detik

Sumber: *Company Profile PDAM Tirta Pakuan*

Sejalan dengan pertumbuhan kota dan penambahan penduduk, permintaan akan air bersih lebih meingkat. Disatu sisi kapasitas air yang tersedia yang berasal dari mata air telah dimanfaatkan secara maksimal. Sesuai dengan studi kelakan, manajemen memutuskan untuk memulai memanfaatkan sumber air baku dan air permukaan.

Tahun 1988, instalasi pengolah air (IPA) dengan sistem pengolahan secara lengkap dengan kapasitas 120 liter/detik mulai beroperasi. Instalasi/Water Treatment Plant yang beralokasi dicipaku tersebut, memanfaatkan Sumber Air baku dari Sungai Cisadane, Instalasi Pengolahan Cipaku ini dibangun dengan biaya ± .1,2 Milyar yang berasal dari dana sendiri.

Tahun 1994, Instalasi Cipaku ditingkatkan kapasitasnya menjadi 180 liter.detik. Penambahan kapasitas produksi didapat dari pembangunan instalasi 60 Liter/detik + IPA 120 liter/detik (*IPA Existing*).

Tabel 3.3
Kapasitas Produksi

NO.	Sumber	Kapasitas (Liter/detik)	
		Terpasang	Dimanfaatkan
1.	Mata Air Kota Baru	70	67
2.	Mata Air Tangkil	170	163
3.	Mata Air Bantar Kambing	170	101
4.	WTP Cipaku	240	308
5.	WTP Dekeng	400	528
6.	WTP Tegal Gundil	20	-
Total		1070	1167

Sumber : *Company Profile* PDAM Tirta Pakuan

B. Aktivitas Perusahaan

Aktivitas perusahaan dari PDAM Kota Bogor sebagaimana tertuang dalam peraturan pendiriannya adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat secara memadai, adil, merata, dan berkesinambungan, disamping itu harus dapat membiayai dirinya sendiri serta mengembangkan pelayanannya juga dapat memberikan sumbangan kepada Pemerintah Daerah. Secara garis besar PDAM Kota Bogor mempunyai dua fungsi yaitu fungsi ekonomi/perusahaan dan fungsi sosial. PDAM Kota Bogor juga mempunyai Visi dan Misi sebagai berikut:

Visi: Menjadi Perusahaan Terdepan di Bidang Pelayanan Air Minum.

Misi: Memberikan Kepuasan Pelayanan Air Minum Secara Berkesinambungan Kepada Masyarakat Sesuai Standar Kesehatan Yang Ada Dengan Mempertimbangkan Keterjangkauan Masyarakat Dan Berperan Sebagai Penunjang Otonomi Daerah Serta Meningkatkan Sumber Daya Manusia Secara Maksimal.

Mencukupi keperluan/kebutuhan air minum yang memenuhi persyaratan kesehatan bagi masyarakat untuk setiap jenis pemakaian dengan tetap

memperhatikan keharusan PDAM meningkatkan peranan sebagai fungsi sosial dan fungsi perusahaan(ekonomi). Pembangunan air minum diintegrasikan pada aktivitas perkembangan ekonomi daerah. Menjadikan PDAM Kota Bogor benar-benar menguntungkan dan mampu mengembangkan diri sesuai dengan tugas dan fungsinya sehingga dapat menambah pendapatan asili daerah sendiri Pemda Kota Bogor, dalam mempersiapkan diri menyongsong Otonomi Daerah Tingkat II.

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sebagai perusahaan publik servis sektor air bersih semakin dituntut untuk meningkatkan pelayanan secara optimal kepada masyarakat. Proses peningkatan kualitas pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor membutuhkan pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dan terarah. Dalam upaya mewujudkan sasaran tersebut Manajemen PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menjalankan kegiatan program pengembangan kualitas SDM yang mengarah kepada peningkatan wawasan, kemampuan dan keterampilan. Peningkatan pelayanan dapat maksimal dengan upaya mengintegrasikan semua komponen sumber daya termasuk unsur SDM. Karyawan merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan yang merupakan duta utama yang menyuarakan keadaan perusahaan kepada pelatihan dan materi yang mencakup arti penting komunikasi; dasar-dasar komunikasi; membangun sistem komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi keatas, komunikasi kebawah, komunikasi horizontal dan permasalahannya, sarana komunikasi yang efektif, penanaman budaya dan nilai-nilai dalam perusahaan kepada para karyawan, kiat membangun sistem komunikasi internal yang efektif dalam perusahaan dan untuk itu PDAM Kota Bogor sendiri memiliki Kebijakan Mutu sebagai berikut:

Mengutamakan Kepuasan Pelanggan Dengan Standar Mutu Terbaik Melalui Pelaksanaan Motto Perusahaan "Handal Pekerjaan, Prima Dalam Pelayanan" Dan Melakukan Pengembangan Yang Berkesinambungan.

Komunikasi *interpersonal* meliputi hambatan dalam komunikasi, kiat mendengarkan yang efektif, mengelola status ego dalam komunikasi, kiat membangun hubungan *interpersonal* yang efektif, dengan metode yang

digunakan ceramah interaktif, *role play*, diskusi & presentasi dari peserta. Berangkat dari tuntutan ideal dari hal tersebut diatas, bahwa salah satu kunci keberhasilan (*critical succes faktor*) ini adalah pentingnya komunikasi internal yang mendukung kelancaran komunikasi organisasi/perusahaan. Komunikasi internal yang baik merupakan salah satu syarat bagi komunikasi eksternal. Bahwa pesan-pesan yang akan disampaikan ke luar perusahaan hendaknya di komunikasikan terlebih dahulu kepada internal karyawan.

Sistem komunikasi internal serta hubungan *interpersonal* yang dikelola dengan baik akan meminimalkan gap antara manajemen dengan karyawan, meminimalkan potensi memunculkan rasa saling tidak percaya di lingkungan kerja. Keberhasilan komunikasi dalam lingkungan perusahaan yang diwarnai oleh iklim keterbukaan memberikan kesan adanya unsur demokratis yang menambah rasa ikut memiliki dan rasa tanggung jawab karyawan kepada kehidupan perusahaan akan semakin besar. Upaya peningkatan kualitas SDM karyawan secara merata dengan berpijak ada perencanaan strategis yang telah diprogramkan melalui pelatihan ini diharapkan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan perilaku karyawan yang dimulai saat ini dengan tuntutan saat ini dan dimasa yang akan datang dapat teratasi dengan memberi manfaat di masa yang akan datang.

1. Era Proyek P3KT

Proyek ini Dimulai dari Bank Pembangunan Asia (ADB), Proyek P3KT mencakup pekerjaan:

- Pembangunan DAM (intake Ciherang Pondok), kapasitas 2000 liter/detik dan dimanfaatkan \pm 650 liter/detik.
- Pemasangan pipa transmisi air baku AE 1000 mm dan AE 700 mm sepanjang 5.540 meter. Pembangunan WTP (*Water Treatment Plant*) didaerah Dekeng dengan kapasitas 400 liter/detik.
- Pemasangan pipa transmisi air bersih AE 1000 mm dan AE 600 mm sepanjang 4.687 meter.
- Pembangunan Reservoir Pajajaran dengan kapasitas 13000 m³

- Pemasangan pipa distribusi sepanjang 32.043 meter.
- Pemasangan pipa retikulasi AE 63 mm dan AE 200 mm sepanjang 98.000 meter.
- Pengadaan 9.500 meter air.

Penyelesaian 100% proyek P3KT, ditandai dengan beroperasinya IPA/WTP Dekeng tanggal 17 Agustus 1997, PDAM Kota Bogor memiliki *midle capacity* yang cukup besar, sehingga Instansi Cipaku diistirahatkan *stand by* untuk beberapa waktu lamanya.

Tahun 2002, kondisi pelayanan mulai menurun akibat jumlah air yang tersedia sudah seimbang dengan jumlah air yang digunakan/pemakaian. Untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, pada tahun 2003 dibangun lagi IPA tahap berikutnya di Cipaku memiliki kapasitas 4 X 60 liter/detik dan dapat dioperasikan sampai dengan kapasitas 300 liter/detik. Total kapasitas produksi yang dimanfaatkan saat ini 1.167 liter/detik dengan tingkat kebocoran/kehilangan air \pm 30.19%.

2. Layanan Internal, Eksternal

2.1. Internal.

- Peningkatan Pendidikan Pegawai (tugas belajar).
- Kursus Singkat.
- Pelatihan Pegawai.
- Pertemuan rutin.
- Siraman Rohani perbulan.
- Penyediaan sarana olah raga dan seni, ruang fitness, badminton, bola volley, silat, sepak bola, tenis, tenis meja dan SKJ serta paduan suara.
- Fasilitas Klinik.
- Kesejahteraan Pegawai.

2.2. Eksternal Teknis

- Pengaliran 24 jam dengan tekanan cukup dan merata.
- Kualitas air sesuai standar Depkes.
- Unit gangguan 24 jam.

- Program house to house.
- Program pengawasan kualitas air.
- Pelayanan mobil tangki.
- Penggantian meter secara periodik.
- Pemindahan letak meter.
- Pemeriksaan/penelitian meter air.
- Kran Air Siap Minum Langsung di PDAM dan di Pemda Kota Bogor.
- ZAMP (Zona Air Minum Prima) di Perumahan Pakuan Tajur (sebagai pilot project).

2.3. Eksternal Non Teknis

- Administrasi pemasangan baru, administrasi balik nama, administrasi bukaan kembali.
- Administrasi pemutusan sambungan air minum atas permintaan sendiri.
- Administrasi tetra meter, administrasi tes kualitas air.
- Informasi pembayaran rekening dan pengaduan 24 jam.
- Informasi rekening, pengaduan/komplain melalui sms.
- Pembayaran rekening melalui beberapa *Payment Point*.
- Penyampaian Informasi melalui leaflet, brosur, spanduk dan pengumuman.
- Ruang khusus pelayanan keluhan pelanggan.
- Surat pemberitahuan ke pelanggan tentang pelonjakan pemakaian dan tunggakan rekening air.
- Survei Kepuasan Pelanggan.
- Penyuluhan kepada masyarakat/pelanggan dan anak-anak sekolah.

C. Tarif Dasar Air

Tarif pelayanan air minum PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor ditentukan berdasarkan Keputusan Walikota Bogor No.09 Tahun 2007 tanggal 30 Maret 2007 dan mulai diberlakukan mulai bulan April 2007 yang dibayar bulan Mei 2007, dengan tabel sebagai berikut:

Tabel.3.4
Tarif Dasar Air

Kel.	Golongan	Pemakaian		
		0-10	11-20	>20
I.	Sosial Umum (SU)	300	400	500
	Sosial Khusus (SK)	600	900	1.200
II.	Rumah Tangga A (RA)	750	1.050	2.600
	Rumah Tangga B (RB)	1.000	1.400	3.700
	Instansi Pemerintah (IP)	3.000	4.500	6.800
III.	Rumah Tangga C (RC)	2.350	3.200	5.000
	Naga Kecil (NK)	3.500	4.700	7.400
	Niaga Besar (NB)	5.400	6.700	9.000

Sumber : Company Profile PDAM Tirta Pakuan

D. Tata Cara Penghematan Air

Sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya air, PDAM Tirta Pakuan memberikan petunjuk mengenai cara-cara untuk penghematan pemakaian air PDAM Tirta Pakuan berikut :

1. Penghematan air dikamar mandi

- Jangan biarkan air luber dari bak mandi.
- Hindari pemakaian air yang berlebihan langsung dari keran.
- Persingkat mandi shower (pancuran).
- Batasi gayung anda.

2. Penghematan air di halaman

- Sirami rumput dan tanaman anda hanya jika diperlukan.
- Kurangi pembersihan jalan dengan menggunakan air.
- Jangan menyemprot mobil dengan air langsung dari keran.
- Hindari alat penyemprot air dari jangkauan anak-anak.

3. Penghematan air untuk mencuci

- Bila mencuci piring atau mencuci pakaian jangan membilasnya dengan air langsung dari keran yang mengucur.
- Jangan biarkan air mengucur saat mencuci sayuran.
- Jangan tinggalkan tempat penampungan air bila sedang diisikan air dari keran.
- Matikan keran sementara anda mencuci.

E. Kapasitas Produksi

Sumber mata air PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor terdiri dari sumber air Tangkil dengan kapasitas produksi 170 l/detik; sumber air Bantar Kambing dengan kapasitas produksi 170 l/detik; dan Kota Batu dengan kapasitas produksi 70 l/detik. Disamping itu terdapat juga sumber air dari air permukaan yaitu WTP Dekeng dengan kapasitas produksi 600 l/detik dan WTP Cipaku dengan kapasitas produksi 240 l/detik

F. Program-Program:

Program yang diselenggarakan oleh manajemen PDAM Tirta Pakuan Bogor antara lain program sosial; program pelatihan dan program olah raga. Program pelatihan bertujuan untuk membangun komunikasi internal di lingkungan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Proses peningkatan kualitas pelayanan PDAM Tirta Pakuan membutuhkan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang integrasi dan terarah, demi mewujudkan sasaran tersebut. Upaya yang dilakukan PDAM Tirta Pakuan adalah menjalankan kegiatan program pengembangan kualitas SDM yang mengarah kepada peningkatan wawasan, kemampuan dan keterampilan salah satunya melalui pelatihan membangun komunikasi internal bagi para pelaksana perwakilan setiap lintas bagian di lingkungan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang dimulai saat ini dan masa yang akan datang dapat teratasi dengan memberi manfaat dimasa yang akan datang.

Program Sosial dalam bentuk penyantunan anak yatim. Anak-anak merupakan aset yang sangat berharga, karena mereka merupakan generasi penerus yang dapat melanjutkan cita-cita dan perjuangan suatu kaum, dan

merupakan salah satu faktor penting bagi tegaknya suatu bangsa. Menyadari akan pentingnya hal tersebut, banyak pihak berlomba-lomba mendirikan berbagai macam sarana pendidikan, termasuk didalamnya sekolah-sekolah unggulan guna mencetak generasi-generasi penerus yang handal. Untuk itu mau tidak mau mereka mendatangkan tenaga-tenaga pendidik profesional yang dianggap kompeten di bidangnya, sebagai konsekuensi logis dari adanya program unggulan yang tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Tumbuhnya kesadaran akan pentingnya pendidikan terhadap generasi penerus merupakan hal yang sangat menggembirakan. Namun hal ini perlu juga diimbangi dengan kesadaran bahwa masih banyak anak-anak generasi penerus yang belum tersentuh oleh lembaga-lembaga pendidikan, baik yang dikelola pemerintah maupun swasta. Salah satu potensi bangsa yang belum terdidik dengan baik adalah anak yatim yang motabenenya merupakan kaum dhu'afa yang termasuk kedalam 8 anshraf yang wajib disentuh. Banyak sekali cara yang dapat dilakukan kaum muslimin dalam memulikakan anak yatim, diantaranya dapat mendari Orang Tua asuh bagi anak yatim atau paling tidak mengeluarkan zakat dan shadakah, menyisihkan sedikit dari harta kita untuk di sumbangkan kepada anak yatim.

Berbekal kesadaran tersebut, pada tanggal 01 Februari 2007 DKM Nurul Maa'i membagikan santunan kepada 40 anak yatim piatu yang dikemas bersama dengan acara pengajian rutin bulanan karyawan/ti PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.