

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Pada awal tahun 2001 otonomi daerah telah dicanangkan, yang saat ini masih dalam proses realisasi adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Pengaturan tentang peran serta masyarakat dalam Undang-undang ini dimaksud untuk memberdayakan masyarakat dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.¹

Pemerintah daerah sebagai pelayan publik dituntut mampu dalam mengurus rumah tangga daerahnya sendiri dengan tetap mengacu pada pemenuhan semua kebutuhan administratif dan pembangunannya dengan mendapatkan pelayanan yang cepat dan murah. Hal ini diharapkan akan membawa dampak perubahan terhadap sisi pendapatan daerah karena semakin banyak warga masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan masyarakat maka semakin tinggi peluang suatu daerah dalam mempertinggi penghasilannya sehingga dengan kemampuan finansial yang memadai maka daerah mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk mandiri dan berkembang demi kesejahteraan penduduknya.

Pelayanan pada sektor publik tentu saja berbeda dengan pelayanan yang diberikan sektor swasta. Ciri pada jasa pelayanan umumnya tidak kompetitif. Pada

¹ UU RI No. 22 Tahun 1999 *Tentang Pemerintahan Daerah*, Kuraiko Pratama, Bandung, 1999.

organisasi publik dan menjalankan tugasnya berdasarkan pada prinsip keadilan sedangkan dunia usaha (swasta) lebih leluasa untuk memajukan kepentingan masyarakat yang dipilihnya. Disamping itu kinerja badan-badan publik tidak selalu berorientasi untuk membuat laba walaupun sering mencatat surplus anggaran.²

Salah satu bentuk tindakan nyata dalam mewujudkan pelayanan berorientasi pelanggan (masyarakat) diwujudkan dalam bentuk Sistem Administrasi Manunggal di Bawah Satu Atap (SAMSAT). SAMSAT merupakan pelayanan terpadu dalam rangka pelayanan kepada pemilik kendaraan bermotor dan peningkatan pendapatan daerah, yang merupakan kerjasama antara aparat Pemerintah Daerah tingkat I, aparat Komando Daerah Kepolisian dan aparat Departemen Keuangan dengan sistem administrasi manunggal (*one online operation*) di bawah satu atap (*under one roof operation*).³

Pengkajian terhadap pelayanan publik harus memahami wadah dimana sekelompok orang berkumpul mengikatkan diri dan tujuan yang merupakan pengikat aktivitas-aktivitas individu dalam organisasi. Organisasi disebut sebagai sebuah sistem yang saling berhubungan dan bekerja sama dalam melakukan tindakan atau aktivitas dalam rangka mencapai tujuan⁴. Dengan demikian organisasi akan terbentuk apabila ada sekelompok orang yang menjalin kerjasama dalam suatu proses interaksi hubungan kerja yang disertai adanya pembagian kerja untuk mencapai tujuan tertentu yang telah di sepakati.

² Tim Bina Organisasi Depdagri, 1999.

³ Surat Keputusan Bersama Menhankam/Pangab, Menteri Keuangan dan Menteri Dalam Negeri No.Pol.Kep/13/XII/76; Nomor : Kep-1693/MK/IV/12/1976 tentang Peningkatan Kerja sama antara pemda tingkat I, komando daerah kepolisian dan aparat departemen keuangan dalam rangka peningkatan pelayanan kepada masyarakat serta peningkatan pendapatan daerah khususnya mengenai pajak-pajak kendaraan bermotor.

⁴ Manulang M., *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1981.

Keberhasilan suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu ditentukan oleh kinerja organisasinya. Kinerja organisasi adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.⁵

Yogyakarta merupakan daerah yang memiliki tingkat pertumbuhan kepemilikan kendaraan bermotor yang cukup tinggi. Kemacetan-kemacetan di hampir semua ruas di jalan-jalan kota Yogyakarta merupakan salah satu bukti kuat adanya peningkatan kepemilikan kendaraan bermotor.

Peningkatan jumlah kendaraan bermotor khususnya di Kota Yogyakarta dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Dengan semakin maraknya jenis kendaraan bermotor yang ditawarkan oleh produsen dengan varietas harga yang menarik mengakibatkan semakin banyaknya kendaraan yang dimiliki oleh masyarakat. Ini dapat dilihat pada tabel berikut :

⁵ Suyudi PS., *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPFE, Yogyakarta, 1999.

Tabel L1.
Data Jumlah Kendaraan Berdasarkan Realisasi Pembayaran
Kantor Pelayanan Pajak Daerah di Kota Yogyakarta
Tahun 2003 sampai 2005

Jenis Kendaraan	Tahun 03				Tahun 04				Tahun 05			
	PU	BBNT	BBN II	Jumlah	PU	BBNT	BBN II	Jumlah	PU	BBNT	BBN II	Jumlah
Sedan	8,690	270	773	9,737	8,940	207	796	9,943	8,293	147	1,767	10,207
Jeep	3,534	97	222	3,564	78	248	3,890	3,890	3,227	54	472	3,753
Bus/Mikrobus	1,896	53	23	1,166	1,077	38	20	1,155	1,305	32	30	1,097
Minibus	13,056	683	676	14,415	13,631	1,153	717	15,501	13,552	1,462	473	15,668
Truck/Pic Up	6,926	387	321	7,634	7,132	353	278	7,763	6,783	404	475	7,660
Sepeda Motor	117,068	16,294	2,870	13,252	128,526	19,955	2,905	151,386	131,120	17,716	8,330	15
Jumlah	17,784	4,784	4,885	173,037	162,870	21,784	4,964	189,018	164,010	19,875	12,726	196,611

Hal ini pula yang mempengaruhi diselenggarakannya sistem pelayanan terpadu dalam pengurusan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB), Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB), Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan Raya (SWDKLLJ). Meskipun dengan adanya SAMSAT ini cukup membantu masyarakat tetapi dalam prakteknya sehari-hari dijumpai penyimpangan-penyimpangan seperti yang terjadi di SAMSAT dimana berbagai macam KKN (Korupsi Kolusi Nepotisme) mulai dari calo, makelar, biro-biro jasa yang setengah resmi atau yang dilegalisasi oleh orang dalam dan juga petugas SAMSAT yang ikut-ikutan memborong dalam pengurusan STNK orang lain. Para calo ini dengan mudah melakukan pembayaran pajak tidak seperti konsumen-konsumen yang cenderung berbelit-belit. Hal ini dipengaruhi karena para calo tersebut ada yang sudah saling kenal dengan pihak dalam/pegawai pelayanan, sehingga tidak

memakan waktu lama dan berbelit-belit dalam pengurusan pajak. Dalam proses pengurusannya, biro jasa tersebut ada yang ikut mengantri seperti idealnya konsumen yang lain namun adapula yang langsung menyerahkannya kepada pegawai SAMSAT yang berkaitan.⁶ Jika diperhatikan ternyata tidak terlalu banyak orang yang mengurus sendiri surat-surat kendaraan bermotornya tetapi berkas yang masuk untuk mengantri diproses lebih banyak, sehingga orang yang mau langsung mengurus sendiri terlalu lama menunggu. Hal ini sering membuat orang enggan untuk mengurus sendiri, pajak kendaraan maupun balik nama kendaraan bermotor mereka. Para calo ini biasanya memborong melampirkan sejumlah uang pada setiap berkas yang akan dimasukan untuk memperoleh pelayanan yang lebih cepat atau pelayanan kilat. Kemudian juga sering terdapat Pungutan Liar (Pungli), Pungutan Liar ini sering terjadi mulai proses pada bagian loket uji fisik kendaraan, biaya gesek no mesin/rangka, diloket pengambilan formulir dan loket pengambilan BPKB.

Untuk menghindari terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan seperti diatas maka perlu dilakukan upaya-upaya, strategi dan inovasi baru yang dilakukan SAMSAT dalam memberikan pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan sehingga akan sesuai dengan yang diharapkan oleh masyarakat.

Dengan berbagai upaya yang dilakukan, diharapkan SAMSAT Kota Yogyakarta dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dan dunia usaha secara optimal, dapat menjadi solusi terhadap permasalahan mengenai pelayanan publik yang selama ini terjadi, dapat mengubah persepsi buruk

⁶ Hasil Observasi di Kantor SAMSAT Kota Yogyakarta, 12 Februari 2006.

masyarakat selama ini terhadap pelayanan publik yang diberikan pemerintah setelah mereka mendapatkan pelayanan di SAMSAT Kota Yogyakarta. Di lain pihak karena masyarakat merasa puas mendapatkan pelayanan yang lebih baik (*better*), lebih murah (*cheaper*), dan lebih cepat (*faster*), maka akan meningkatkan citra pemerintah Kota Yogyakarta.

Permasalahan yang terjadi pada SAMSAT juga terkait dengan instansi lain, instansi tersebut adalah Kepolisian, Kantor Pelayanan Pajak Daerah, dan PT. Asuransi Kecelakaan Jasa Raharja. Peranan Kepolisian disini untuk melayani registrasi dan identifikasi (REGIDEN) kendaraan bermotor. Hal ini digunakan untuk pengecekan kebenaran kendaraan atau kesesuaian antara kendaraan dengan surat-surat kendaraan, BPKB dan STNK dengan kendaraan yang bersangkutan. Serta dilakukan dengan melihat nomor rangka dan mesin kendaraan apakah sesuai dengan yang terdapat pada surat kendaraan bermotor, selain itu kesesuaian warna juga diperhatikan. Identifikasi ini juga digunakan sebagai penyelidikan atas berbagai kendaraan yang terlibat dalam tindak kriminal seperti pencurian dan pemalsuan dokumen kendaraan. Kantor Pelayanan Pajak Daerah dalam hubungannya dengan SAMSAT adalah dalam peranannya melayani penerimaan pajak kendaraan bermotor dan BBNKB. Penerimaan pajak ini sebagai salah satu sumber penerimaan daerah. Sehingga sangat perlu dilakukan peningkatan pelayanan yang ada di SAMSAT karena hal ini akan dapat mempengaruhi citra SAMSAT serta pihak terkait lainnya. Dimana hal ini akan berdampak pada objek pajak, dan pada akhirnya akan berdampak pada jumlah penerimaan daerah. Pelayanan yang buruk akan mengakibatkan penurunan jumlah wajib yang membayar pajak

kendaraan bermotor (PKB) mereka melalui SAMSAT yang setempat. Sedangkan PT. Asuransi Kecelakaan Jasa Raharja, berperan dalam melayani asuransi kecelakaan lalu lintas. Dalam pemberian asuransi PT Jasa Raharja juga melakukan cek silang dengan SAMSAT untuk perihal kebenaran kendaraan bermotor tersebut.⁷

B. Perumusan Masalah

Menurut Winarno Surachmad pengertian masalah adalah : “Masalah adalah setiap kesulitan yang menggerakkan manusia, untuk memecahkan masalah harus sebagai suatu rintangan yang mesti dilalui dengan jelas apabila kita akan berjalan terus”.⁸

Berangkat dari uraian tersebut diatas maka penulis dapat menarik suatu rumusan masalah yaitu “Bagaimana Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi Unit Pelayanan Satu Atap di Kota Yogyakarta dengan Mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman untuk Merespon Isu-isu Strategis pada Tahun 2005?”

C. Tujuan Penelitian

Setiap penelitian mempunyai tujuan-tujuan yang hendak dicapai baik itu bagi si peneliti maupun bagi pihak-pihak yang terkait.

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah :

⁷ Wawancara dengan Ibu Dra. Wibiartiningsih, sebagai Kasubag TU Kantor SAMSAT Kota Yogyakarta, tanggal 5 Oktober 2005.

⁸ Winarno Surachmad, *Dasar-dasar Teknik Research*, Tarsite, Bandung, 1990, hal. 34.

1. Untuk mengetahui sejauhmana Unit Pelayanan Satu Atap (SAMSAT) Kota Yogyakarta dalam mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman dalam meningkatkan kinerja organisasi.
2. Untuk mengetahui isu-isu strategis yang ada, dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Unit Pelayanan Satu Atap (SAMSAT) Kota Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui sejauhmana respon dari Unit Pelayanan Satu Atap (SAMSAT) Kota Yogyakarta dalam menanggapi isu-isu strategis.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan gambaran dalam upaya peningkatan kinerja, sehingga dapat meningkatkan pula pendapatan daerah melalui pajak kendaraan bermotor (PKB).
2. Membantu para karyawan untuk mendapatkan gambaran tentang kualitas pelayanan sehingga dapat memperbaiki kinerja dalam meningkatkan dan menyempurnakan pelayanan yang akan diberikan dimasa yang akan datang.
3. Memberi manfaat untuk menambah pengetahuan dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui kinerja kepada para penyelenggara pelayanan.
4. Memberikan informasi kepada masyarakat tentang kualitas pelayanan SAMSAT Kota Yogyakarta serta berbagai informasi yang dibutuhkan yang terkait dengan pelayanan yang prima.
5. Sebagai sumbangan ilmu, karena dalam suatu penelitian pasti terdapat hal-hal baru yang ditemui atau sesuatu yang belum pernah kita ketahui sebelumnya,

sehingga dapat menambah wawasan, memperkaya pengetahuan dan pengalaman.

E. Kerangka Dasar Teori

Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, proposisi, untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep.⁹ Menurut Muchtar Mas'ud yang dimaksud dengan teori adalah: Teori adalah bentuk penjelasan umum menjelaskan mengapa suatu (fenomena) itu terjadi. Teori merupakan serangkaian konsep-konsep menjadi suatu penjelasan yang menunjukkan bagaimana konsep-konsep itu secara logis berhubungan atau menentukan suatu hipotesa.¹⁰ Teori juga ungkapan mengenai hubungan kasual yang logis antara berbagai gejala atau perubahan variabel dalam bidang tertentu sehingga dapat dipergunakan sebagai kerangka berpikir dalam memahami dan menanggapi permasalahan yang timbul dalam bidang tertentu.¹¹

I. Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan dapat diartikan suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan, mengkoordinasikan dan menyelesaikan untuk tercapainya suatu tujuan.

Menurut Mannulang, mengemukakan batasan tentang manajemen yaitu :

“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari pada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya”.¹²

⁹ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey*, Lp3ES, 1989 hal.37.

¹⁰ Muchtar Mas'ud, *Disiplin dan Metodologi*, Lp3ES, Jakarta, 1990, hal. 216.

¹¹ Prof. H. Buntoro Tjokroamidjojo dan Drs. Mustokodiningrat, *Teori Strategi Pembangunan Nasional*, PT Gunung Agung, Jakarta 1982, hal.12.

¹² Mannulang, *Dasar-dasar Manajemen*, Galia Indonesia, Jakarta, 1985, hal.17.

Sedangkan menurut Gibson Donelly dan Invancevich, memberikan batasan pengertian manajemen sebagai berikut :

“Suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasi berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri”.¹³

Dari definisi di atas maka dapat diambil pengertian manajemen pelayanan adalah tingkat kemampuan pemerintah untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat serta kesesuaian antara harapan dan dengan keinginan terhadap pelayanan yang diberikan yang meliputi seluruh aspek kehidupan.

Dalam manajemen pelayanan terdapat tiga konsep dasar yaitu :¹⁴

a. Momen kritis pelayanan:

Menurut Albrecht dan Zemke momen kritis pelayanan adalah kontrak yang terjadi antara konsumen dengan setiap aspek organisasi yang akan membentuk opini konsumen tentang kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi tersebut.

Dalam momen kritis pelayanan, yaitu :

- 1) Konteks pelayanan
- 2) Referensi yang dimiliki oleh konsumen
- 3) Referensi yang dimiliki oleh anggota penyelenggara pelayanan

b. Lingkaran pelayanan

Untuk mendapatkan pelayanan yang baik, kita harus mendukung produk atau jasa layanan tersebut. Hal ini sulit dilakukan karena biasanya organisasi penyelenggara telah merumuskan sistem dan prosedur pelayanan.

¹³ Gibson Donelly dan Ivancech, *Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 4.

¹⁴ Dra. Atik Septi W, M.Si., *Diklat Kuliah Manajemen: Pelayanan Publik*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 1995, hal. 9.

Untuk mengatasi hal tersebut Albrecht dan Bradford telah merumuskan konsep lingkaran pelayanan yang berarti serangkaian momen kritis pelayanan yang dialami oleh konsumen ketika konsumen memanfaatkan jasa pelayanan.

c. Segitiga Pelayanan

Albrecht dan Zemke mengemukakan bahwa organisasi yang bergerak dibidang pelayanan yang sangat berhasil memiliki tiga (3) kesamaan, yaitu :

- 1) Disusun strategi pelayanan yang baik
- 2) Organisasi digaris depan berorientasi pada konsumen
- 3) Sistem pelayanan yang ramah

Mutu suatu pelayanan hanya dapat diketahui setelah dilakukan penelitian baik tingkat kesempurnaan sifat dan wujud serta ciri ataupun terhadap kepatuhan para penyelenggara terhadap standar yang telah ditemukan. Dalam praktek sehari-hari melakukan penilaian tidaklah mudah. Penyebab utamanya karena mutu pelayanan tersebut bersifat multidimensi.

2. Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi untuk membantu mencapai sasaran organisasi. Dalam manajemen strategis ada suatu proses manajemen strategis yaitu; cara dengan jalan mana para perencana strategis menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

Bryson (1995, 23-27) membagi proses manajemen strategis (strategic planning process) ke dalam sepuluh tahapan, yaitu :

- 1) *Initiating and agreeing on strategic planning process.*
- 2) *Identifying organizational mandates.*
- 3) *Clarifying organizational mission and values.*
- 4) *Assessing the organizational external and internal environment.*
- 5) *Identifying the strategic issues facing the organizational.*
- 6) *Formulating strategies and plans to manage the issues.*
- 7) *Reviewing and adapting the strategies and plans.*
- 8) *Establishing and effective organization vision*
- 9) *Developing and effective implementation process.*
- 10) *Reassessing strategies and the strategic planning process.*

Ke-sepuluh tahapan proses dalam manajemen strategis tersebut saling terkait satu sama lain dan dalam pelaksanaannya tidak selalu berurutan dan pada dasarnya proses *feed back* justru akan mempertajam analisis dalam manajemen strategis ini, seperti perumusan isu strategis yang kembali harus melihat misi dan mandat, demikian pula perumusan strategi harus dikembalikan lagi pada misi dan mandat.

Dari ke-sepuluh proses manajemen strategis tersebut, pada dasarnya yang benar-benar merupakan proses perencanaan strategis (Bryson, 1995) atau proses formulasi strategis (Rangkuti, 1997 : Pierce and Robinson, 1997) adalah tahap pertama *initial agreement* hingga tahap ke enam *strategy and plan formulation*, yaitu sampai dengan terumuskannya strategi. Sedangkan berikutnya sudah merupakan proses.

b. Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis memiliki peran yang sangat signifikan dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak di tempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan dan pihak lain yang berkepentingan.

1) Manfaat Finansial

Manfaat paling utama adalah tedesi untuk menaikkan tingkat keuntungan perusahaan meskipun kenaikan keuntungan tidak secara otomatis dengan menerapkan manajemen strategis.

2) Manfaat Non-Finansial

- a. Membantu mengidentifikasi memprioritaskan dan mengeksploitasi peluang.
- b. Menyiapkan pandangan terhadap manajemen problem.
- c. Menggambarkan framework untuk meningkatkan koordinasi dan control terhadap aktifitas.
- d. Meminimumkan pengaruh dari perubahan.
- e. Memungkinkan keputusan utama untuk mendukung tujuan yang diterapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengidentifikasi peluang.
- g. Memungkinkan penggunaan sumber daya dan waktu yang lebih sedikit.
- h. Membantu perilaku yang terintegrasi dari individu untuk mencapai total effort.

3. Konsep Pelayanan

Pelayanan adalah merupakan proses pemenuhan kebutuhan melalui berbagai aktivitas yang dilakukan oleh penghasil atau produsen. Publik adalah sekumpulan orang berdiam di suatu wilayah tertentu dan mempunyai tujuan yang sama.¹⁵ Jadi pelayanan publik adalah kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat/publik yang dilakukan melalui aktivitas dari penyelenggara kegiatan pelayanan.

Pelayanan publik merupakan suatu usaha yang dikelola oleh kelompok orang, seorang atau instansi tertentu untuk memberikan bantuan dan kemudahan kepada masyarakat dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pelayanan publik dari kantor SAMSAT Kota Yogyakarta meliputi pelayanan pendaftaran kendaraan bermotor, BBNKB (Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor), PKB (Pajak Kendaraan Bermotor), SWDKLLJ (Sumbangan Wajib Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan Raya) merupakan salah satu usaha dari instansi yang terkait didalamnya yaitu Kepolisian Negara, Kantor pelayanan Pajak Daerah dan PT. Asuransi Kecelakaan Jasa Raharja yang bersama-sama mewujudkan pelayanan yang berorientasi pelanggan dengan sistem administrasi manunggal dibawah satu atap. Dalam pelayanan publik mempunyai elemen-elemen sebagai berikut:¹⁶

- a. Konsumen (*service consumer*).
- b. Produsen (*service Producer*).
- c. Pengaturan pelayanan (*service arranger*).

¹⁵ Moenir H.A.S., *Manajemen Pelayanan Umum*, Bina Aksara, Jakarta, 1995.

¹⁶ Drs. A. Nurmendi M.Sc., *Manajemen Perkoajaan*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2003.

Strategi penyelenggaraan pelayanan publik ditekankan pada kepuasan pelanggan/masyarakat dan hal ini hanya dapat tercapai apabila aparatur pemerintah juga terlibat secara intensif agar mengerti dan menghayati serta berkehendak untuk melaksanakan pelayanan yang berkualitas. Pelayanan publik secara besar didanai oleh pemerintah dan dikontrol secara langsung maupun tidak langsung oleh politisi yang dipilih dimana tujuannya untuk lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat daripada hanya mengejar keuntungan semata.

Ciri-ciri dari pelayanan publik antara lain :¹⁷

1. Tidak dapat memilih konsumen.
2. Perannya dibatasi oleh perundang-undangan.
3. Politik menginstitusikan konflik.
4. Pertanggung jawaban yang kompleks.
5. Sangat sering diteliti.
6. Semua tindakan harus mendapat justifikasi.
7. Tujuan dan output sulit diukur atau ditentukan.

Pelayanan umum merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan faktor material melalui sistem prosedur dan metode tertentu dalam rangka usaha memenuhi kepentingan orang lain sesuai haknya. Dalam memenuhi pelayanan umum dalam rangka memenuhi kepentingan orang lain sesuai haknya, maka pelayanan umum perlu didukung oleh beberapa faktor yaitu :¹⁸

¹⁷ Drs. A Nurmandi.M.Sc. *Publik Private Partnership dalam Pelayanan Publik Perkotaan di Indonesia*, Laporan Penelitian Universitas Muhammadiyah Yogyakarta 1996, hal 6

¹⁸ Moenir H.A.S., *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal 95.

1. Faktor kesadaran para pejabat dan petugas yang berkecimpung dalam pelayanan umum.
2. Faktor aturan yang menjadi landasan kerja pelayanan.
3. Faktor organisasi yang merupakan alat serta sistem yang memungkinkan berjalannya mekanisme kegiatan pelayanan.
4. Faktor pendapatan yang dapat memenuhi kebutuhan hidup minimum.
5. Faktor keterampilan petugas dan sarana dalam pelaksanaan tugas pelayanan.

4. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan

a. Kualitas Pelayanan Publik

Dalam rangka menyiapkan suatu pelayanan yang berkualitas sesuai dengan yang diharapkan perlu berdasarkan pada sistem kualitas yang sesuai yang memiliki ciri atau karakteristik tertentu. Suatu masyarakat pelanggan akan selalu bertitik tolak kepada pelayanan. Kualitas mengandung banyak arti dan makna, berikut ini beberapa pengertian mengenai kualitas :

- a. Kesesuaian dengan persyaratan/tuntutan.
- b. Kecocokan untuk pemakai.
- c. perbaikan atau penyempurnaan berkelanjutan.
- d. Bebas dari kerusakan atau cacat.
- e. pemenuhankebutuhan pelanggan semenjak awal setiap saat.
- f. melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal.
- g. sesuatu yang bisa membanagiakan pelanggan.

Disamping itu kualitas pelayanan pada dasarnya dapat mengacu pada pengertian pokok sebagai berikut :

- a. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
- b. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan¹⁹.

Kualitas pelayanan yang diberikan dapat memenuhi harapan pelanggan. Kualitas pelayanan merupakan sesuatu yang kompleks sehingga untuk menentukan sejauh mana kualitas pelayanan tersebut, adalah :

a. Keandalan (*Reliability*)

Kemampuan untuk melaksanakan jasa yang dijanjikan dengan tepat dan dipercaya.

b. Keresponsivan (*Responsiveness*)

Kemauan untuk membantu pelanggan atau memberikan jasa dengan cepat dan ketanggapan.

c. Keyakinan (*Assurance*)

Pengetahuan dan kesopanan karyawan serta kemampuan mereka untuk menimbulkan kepercayaan dan keyakinan atau "Assurance".

d. Empati (*Emphaty*)

Syarat untuk peduli memberi peraturan pribadi bagi pelanggan.

¹⁹ Soedarmayanti, Mpd., *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Pembangunan Lingkungan*, Bandung. CV Mandar Maju, 2000 hal. 202.

e. Berwujud (*Tangibles*)

Penampilan fasilitas fisik, peralatan personal dan media komunikasi.

Berdasarkan prinsip untuk menyiapkan suatu kualitas pelayanan yang sesuai dengan apa yang diharapkan, perlu adanya dasar untuk sistem kualitas yang memiliki ciri dan karakteristik tertentu. Gaspers²⁰ menyatakan beberapa dasar sistem kualitas modern dapat dirinci oleh 5 (lima) kriteria sebagai berikut :

- a. Sistem kualitas modern berorientasikan pada pelayanan.
- b. Sistem kualitas modern diartikan oleh adanya partisipasi aktif yang dipimpin oleh manajemen puncak dalam proses peningkatan kualitas secara terus-menerus.
- c. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya pemahaman dari setiap orang terhadap tanggung jawab spesifik untuk kualitas.
- d. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya aktivitas yang berorientasi pada tindakan pencegahan kerusakan, bukan berfokus pada upaya untuk mendeteksi kerusakan saja.
- e. Sistem kualitas modern dicirikan oleh adanya suatu filosofi yang menganggap bahwa kualitas merupakan "jalan hidup".

Dengan demikian organisasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat selalu berfokus kepada pencapaian layanan, sehingga pelayanan yang diberikan diharapkan dapat diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Menerapkan prinsip menyiapkan kualitas sebaiknya mungkin perlu dilakukan untuk dapat menghasilkan kinerja secara optimal sehingga kualitas pelayanan meningkat,

²⁰Soedarmayanti, Mpd., *Ibid*, 2000.

dimana yang penting untuk dilakukan adalah kemauan untuk membentuk layanan yang dijanjikan secara penting tepat dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap mutu pelayanan serta perhatian pada pelanggan.

b. Strategi Peningkatan Pelayanan

Dalam Manajemen Pelayanan Publik dikembangkan 5 (lima) strategi peningkatan pelayanan umum, yaitu sebagai berikut :²¹

a. Strategi inti yang terkait dengan tujuan

Dalam strategi ini, kinerja pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila organisasi penyelenggara pelayanan memiliki tujuan dan peran yang jelas. Dalam bahasa yang lebih populer. Organisasi tersebut harus memiliki visi dan misi. Beberapa kiat yang dapat digunakan untuk menjaga kejelasan visi dan misi adalah :

- Kejelasan tujuan (visi dan misi jelas dan aktivitas utama tidak mendua).
- Kejelasan peran memisahkan antara fungsi *steering* dan *rowing*).
- Kejelasan arah.

b. Strategi yang terkait dengan sistem insentif

Strategi ini menekankan pada pentingnya sistem insentif yang dapat menjamin birokrat untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Strategi ini dapat dijalankan dengan cara :

- Menerapkan kompetisi.
- Memenej perusahaan.
- Memenej kinerja.

c. Strategi yang terkait dengan akuntabilitas

²¹ Dra. Atik Septi W. M. Si., *Diklat Manajemen Pelayanan Publik*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2000, hal. 36-45.

Strategi harus diupayakan agar karyawan dan organisasi bertanggung jawab pada konsumen. ini dapat dilakukan dengan cara :

- Pemberian alternatif pilihan pada klien.
- Pemberian kompetisi pada klien.
- Pemberian jaminan kualitas.

d. Strategi yang berkaitan dengan kontrol

Strategi ini mengedepankan pentingnya kontrol sehingga kekuasaan tidak terpusat ditangan pemimpin organisasi. Untuk itu harus dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- Pemberdayaan organisasi.
- pemberdayaan karyawan.
- Pemberdayaan masyarakat.

e. Strategi budaya

Strategi ini adalah strategi untuk menjaga keberlangsungan hal-hal yang telah dapat dicapai dalam pelaksanaan strategi-strategi sebelumnya. Keberlangsungan dapat dilakukan bila hasil-hasil dari strategi terdahulu telah menjelma menjadi budaya organisasi.

Untuk itu perlu dilakukan :

- Perubahan kebiasaan.
- Menyentuh perasaan dengan mengembangkan permufakatan (*Touching hearts*).
- Mengubah pemikiran dengan mengembangkan model mental baru (*Winning mind*).

Dari teori strategi peningkatan pelayanan dan faktor-faktor pendukung tersebut diatas dan setelah melakukan analisa SWOT maka strategi yang mungkin dilakukan adalah :

- Meningkatkan kinerja pelayanan sesuai dengan tujuan, peran dan arah yang telah ditentukan oleh organisasi secara profesional dan bertanggung jawab kepada para pelanggan atau masyarakat pada umumnya.
- Peningkatan pelayanan yang harus didukung oleh peningkatan berbagai aspek seperti, sumber daya manusia, sumber keuangan, sarana prasarana yang memadai baik bagi petugas pelayanan maupun konsumen yang menerima jasa pelayanan, dan fasilitas pelayanan sesuai kebutuhan pengguna jasa.

5. Manajemen Strategis dalam Meningkatkan Pelayanan Publik

Menurut Bryson konsep strategi merupakan suatu pola tjuar, kebijakan program, kebijakan program, kegiatan putusan, maupun pengalokasian sumber data yang menentukan organisasi itu, apa yang dikerjakannya dan mengapa ia melakukan itu.²²

Dengan demikian strategi merupakan pengembangan dari misi organisasi itu dengan lingkungannya, sehingga organisasi merupakan otlain respon organisasi terhadap tantangan mendasar yang dihadapi. Lebih lanjut strategi adalah suatu rencana untuk mencapai tujuan tertentu yang disusun sedemikian rupa oleh suatu organisasi sesuatu dengan misi yang hendak diraihinya sekaligus untuk melaksanakan manfaat atau tugas-tugas yang diembannya dengan

²² Jhon M. Bryson, *Perencanaan Strategi Bagi Organisasi Sosial*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hal. 130.

mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal maupun internal. Sebagai suatu rencana, maka strategi tidak dengan sendirinya akan mampu meraih apa yang di harapkan begitu selesai disusun. Faktor implementasi dari suatu strategi, tidak akan berhasil apabila buruk dalam implementasinya. Sebaliknya apabila biasa-biasa saja suatu strategi disusun, namun bagus dalam melaksanakannya niscaya akan membuat berhasil rencana tersebut.

Hal ini diilustrasikan oleh Bryson sebagai berikut:

General strategy will fail speice stop to implement them are abseni burther are prone to failure if is no consistency between what on organization say, what is say for, and what is does.

Apabila bukan merupakan pedoman kaku (rigil) bagi implementasi karena penyusunan strategi adalah sebagai jembatan organisasi dengan lingkungan sehingga dapat dimungkinkan adanya suatu fleksibilitas yang adaptif namun relevan.

Dengan definisi strategi tersebut diatas, maka pada dasarnya setiap organisasi memiliki strategi, karena tentu saja untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi harus punya rencana kegiatan. Strategi organisasi tampak pada pola-pola tujuannya, kebijakannya, program-programnya, kegiatan penelitian dan pengalokasikan sumber dayanya. Dalam suatu organisasi, strategi yang dipandang bagus dan sesuai serta nyata dapat memberikan kontribusi kemajuan pada organisasi, periu untuk dirumuskan kembali dengan maksud agar hubungan antar internal dan ekstenal organisasi dapat sesuai.

Dengan didasarkan pada konsep Manajemen Strategis tersebut di atas maka dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik juga harus memperhatikan beberapa kriteria seperti dikatakan Bryson.²³

1. Strategi secara teknis harus dapat dijalankan.
2. Strategi secara politis dapat diterima oleh para key stake holders.
3. Strategi seyogyanya bersifat etis, moral, legal, dan merupakan keinginan organisasi untuk menjadi lebih baik.
4. Strategi harus sesuai dengan isu strategi yang hendak dipecahkan.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya tingkat kualitas dapat diukur melalui Keandalan (*Reliability*), Keresponsivan (*Responsiveness*), Keyakinan (*Assurance*), Empati (*Emphaty*), dan Berwujud (*Tangibles*). Selain hal tersebut khusus dalam meningkatkan pelayanan publik juga harus memperhatikan yang berbagai hal yang berhubungan dengan pelayanan itu sendiri yaitu Persepsi Pelanggan.

Persepsi merupakan suatu proses yang aktif dimana memegang peranan bukan hanya stimulus yang hanya mengenalnya, tetapi juga ia sebagai keseluruhan dengan pengalaman-pengalamannya, motivasi dan sikap yang relevan terhadap stimulus tersebut.²⁴ Persepsi merupakan suatu faktor penentu yang terdapat pada diri seseorang yang akan mempengaruhi dirinya dalam mengambil suatu keputusan atau melakukan suatu tindakan atau perilaku tertentu. Oleh sebab itu persepsi merupakan suatu bentuk penilaian yang bersifat subyektif dan merupakan hasil dari suatu penilaian terhadap obyek tertentu. Suatu hal yang tidak dapat dipungkiri dalam

²³ Jhon. M. Bryson, *Ibid*, hal. 132.

²⁴ Suparinah Sadli, *Persepsi Sosial mengenai Perilaku Penyimpangan*, LP3ES, Jakarta, 1989.

kehidupan bermasyarakat adalah bahwa didalam masyarakat selalu terjadi komunikasi, baik antara orang dengan seseorang, orang dengan kelompok maupun kelompok dengan kelompok. Dalam proses komunikasi tersebut setiap orang akan berharap agar tujuan berkomunikasi tersebut dapat dimengerti dan diterima orang lain. Penerimaan inilah yang disebut persepsi. Siapapun pengambil inisiatif selalu berharap agar tujuannya berkomunikasi dapat diterima dan dimengerti oleh yang menerima. Penerimaan ini sebagai persepsi yang merupakan dasar kognitif dan proses psikologis. Persepsi seseorang merupakan suatu proses yang aktif dimana memegang peranan bukan hanya stimulus yang mengenalnya, tetapi juga ia sebagai keseluruhan dengan pengalaman-pengalamannya, motivasi dan sikap yang relevan terhadap stimulus tersebut.²⁵ Manusia dalam hal ini sebagai perseptor dalam suatu proses persepsi secara runtut melihat obyek sasaran, kejadian atau hubungan antara keduanya mendengar, menyetujui (kalau obyek fisik), merasakan atau memahami suatu obyek atau sasaran secara mendalam. Setelah itu Perseptor baru mengorganisasikan penafsiran dan akhirnya dapat menilai sesuatu berdasarkan atau suatu pengalaman yang dialaminya.

Bentuk persepsi seseorang akan sangat menentukan bagaimana seseorang itu akan bersikap berkenaan dengan obyek tertentu yang tidak lepas dari kondisi suatu lingkungan dimana seseorang bertempat tinggal. Artinya bahwa seseorang dipengaruhi oleh lingkungannya, namun suatu ketika lingkungannya diciptakan sesuai dengan persepsi yang dimiliki seseorang sebagai sebuah pandangan terhadap

²⁵ Adam Ibrahim Indra Wijaya, *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru, Jakarta, 1986.

suatu hal maka sistem nilai yang dianut masyarakat lingkungannya sangat berpengaruh terhadap pembentukan seseorang. Syarat terjadinya proses persepsi :

1. Obyek atau sasaran yang diamati.
2. Alat indera yang cukup baik untuk menangkap obyek.
3. Perhatian yang dalam hal ini merupakan persiapan dalam mengadakan pengamatan.

6. Konsep Peningkatan Kinerja Organisasi

a. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja berasal dari kata "to perform" mempunyai beberapa istilah sebagai berikut :²⁶

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan.
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban dalam suatu permainan.
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu organisasi.
4. Menggambarkan dengan sarana atau alat musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
6. Melakukan usaha kegiatan dalam suatu permainan.
7. Memainkan (pertunjukan musik).
8. Melakukan suatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara

²⁶ Suyudi PS., *Kebijakan Kinerja Karyawan*, BPF, Yogyakarta, 1999.

legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika moral.²⁷ Kinerja juga dapat diartikan sebagai kegiatan perencanaan yang dilaksanakan oleh kelompok atau individu untuk mencapai tujuan. Jadi kinerja di kantor SAMSAT Kota Yogyakarta adalah hasil kerja yang dilakukan oleh pihak pelaksana kegiatan pelayanan dalam usaha melayani kebutuhan pengguna jasa layanan. Kinerja yang diraih oleh suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut ini :²⁸

a. Aspek produktivitas (*productivity*)

Yaitu aspek yang berhubungan dengan perbandingan antara masukan (input) dan keluaran (output) suatu organisasi.

b. Aspek kualitas pelayanan (*quality of service*)

Yaitu aspek efektivitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

c. Aspek responsivitas (*responsivity*)

Yaitu aspek yang diartikan sebagai daya tanggap pengelola terhadap kebutuhan dan keinginan klien atau masyarakat sasaran.

d. Aspek tanggungjawab (*responsibility*)

Yaitu aspek yang diartikan sebagai kondisi administrasi dari kebijakan serta program-program yang dimiliki sebagai kemantapan sistem pekerjaan.

e. Aspek profesional (*professionalism*)

Yaitu aspek yang menunjukan pada sifat suatu pekerjaan yang membutuhkan kompetensi atau keahlian khusus.

f. Aspek akuntabilitas (*accountability*)

²⁷ Faustino Cordoso G, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bina Aksara, Jakarta.

²⁸ Drs. Ulung Pribadi, M. Si., *Diklat Pengembangan Organisasi Publik*, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 1998.

Yaitu aspek yang diartikan sebagai apa-apa yang telah dilakukan terhadap stake holders (pihak-pihak yang berkepentingan).

Dari keenam aspek diatas disimpulkan bahwa untuk mencapai suatu kinerja/prestasi yang baik maka organisasi dalam hal ini adalah SAMSAT Kota Yogyakarta idealnya harus keadaan seimbang dalam produktivitasnya. Untuk mencapai suatu kinerja yang baik maka suatu organisasi dalam hal ini adalah SAMSAT Kota Yogyakarta sudah seharusnya memberikan tanggapan atau respon yang sebaik-baiknya kepada masyarakat terhadap permasalahan yang dihadapi sehingga masyarakat merasa diperhatikan. Petugas harus dapat melayani masyarakat dengan baik sesuai dengan kepentingan/kebutuhannya sehingga efektivitas dan efisiensi kinerja dari aparatur ini dapat lebih ditingkatkan. Pengukuran terhadap kinerja yang dilakukan untuk pengembangannya mempunyai klasifikasi :²⁹

- a. Relevancy, menunjukan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan kinerja.
- b. Reliability, menunjukan tingkat mana kriteria mendapatkan hasil yang konsisten.
- c. Discrimination, merupakan pengukuran dimana kriteria kinerja dapat memperlihatkan adanya perbedaan.

Menurut M. Manulang³⁰ organisasi disebutkan sebagai sebuah sistem yang saling berhubungan dan bekerjasama dalam melakukan tindakan atau aktivitas dalam rangka menjalankan organisasi sebagai sebuah proses pencapaian tujuan.

Dengan melihat pengertian atau definisi tentang organisasi maka ada beberapa karakteristik atau unsur dalam organisasi, yaitu :

²⁹ KAEE Chung dan Leon C. Magisan, *Kriteria Dalam Performance*, 1998.

³⁰ Manulang M., *Dasar-dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, 1981.

- a. Sekelompok orang yang bekerja sama.
- b. Proses interaksi hubungan kerja.
- c. Adanya pembagian kerja.
- d. Pencapaian tujuan.

Dengan demikian organisasi akan terbentuk apabila ada sekelompok yang menjalin kerjasama dalam suatu proses interaksi hubungan kerja yang disertai adanya pembagian kerja untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati oleh kelompok orang tersebut. Organisasi yang bergerak dibidang pelayanan publik sebagian besar didanai oleh income pemerintah dan dikontrol secara langsung maupun tidak langsung oleh politisi yang dipilih dimana tujuannya untuk lebih meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari pada hanya mengejar keuntungan semata.

Kinerja organisasi publik adalah kinerja yang dilakukan oleh organisasi publik. Kinerja organisasi merupakan bentuk visualisasi diri dari organisasi dan pengorganisasian. Dalam suatu organisasi terdapat tim yang diharapkan dapat bekerja sama untuk mencapai misi dan tujuan organisasi. Tiga faktor utama yang saling berkaitan yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas yaitu³¹ :

- a. Organisasi secara keseluruhan (budaya).
 - 1). Filosofi perusahaan.
 - 2). Penghargaan (*reward*) dan pengelolaan.
 - 3). Harapan.
 - 4). Norma.

³¹ Fandi Tjiptono, *Prinsip-prinsip Total Quality Manajemen*, Andi Offset, Yogyakarta, 2000.

b. Tim itu sendiri.

- 1). Manajemen pertemuan (*meeting management*).
- 2). Peranan dan tanggung jawab.
- 3). Manajemen konflik.
- 4). Prosedur operasi.
- 5). Pernyataan misi.

c. Individu anggota tim

- 1). Keadaan diri (*self awarness*).
- 2). Aspirasi terhadap perbedaan individu.
- 3). Empati.
- 4). Perhatian (*caring*).

b. Analisis SWOT

Penilaian sistematis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dikenal sebagai analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*) adalah kekuatan utama model Harvard, model yang dikembangkan di *Harvard Business School* sejak 1920-an.³²

Model ini merupakan inspirasi terpenting dibalik kebanyakan model mutakhir yang dikutip secara luas dalam perencanaan strategis sektor publik dan nirlaba.

Unsur SWOT dapat diterapkan disektor publik dan nirlaba dalam organisasi, fungsi dan komunitas pembedaan antara internal dan eksternal mungkin merupakan hal yang problematis. Dengan menganalisis kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) internal perusahaan dan menggali ancaman (*threats*) dan peluang

³² Jhon M. Bryson, *Op Cit*, hal. 27.

(opportunities) eksternal dalam lingkungan dan kewajibansosial perusahaan, maka dapat dilihat dari strategi yang baik.

a. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam organisasi penilaian terhadap lingkungan internal organisasi digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi tersebut. Ada 3 (tiga) kategori utama yang harus dinilai, dan merupakan unsur pokok dalam model sistem sederhana yaitu³³:

1. Sumber daya (input).
2. Strategi sekarang (proses).
3. Kinerja (output).

Kategori tersebut, juga merupakan kategori pokok yang harusnya menjadi dasar pembangunan sistem informasi manajemen (MIS) yang efektif (Weteherbe, 1984). Organisasi dengan sistem MIS yang efektif berada dalam proses yang lebih baik, untuk menilai kekuatan dan kelemahannya dibanding organisasi tanpa sistem tersebut.

b. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi yang berpengaruh terhadap organisasi. Untuk itu penilaian lingkungan eksternal sangat diperlukan, yang mana penilaian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi. Tiga kategori penting yang mungkin dipantau adalah

³³ Jhon M. Bryson, *Ibid*, hal. 147.

kekuatan dan kecenderungan klien, pelanggan, pembayar, serta pesaing dan kolaborator yang aktual dan potensial.

Kekuatan dan kecenderungan biasanya dipecahkan menjadi 4 (empat) kategori : politik, ekonomi, sosial dan teknologi (PESTs). Isu dan kecenderungan terbaru yang mempengaruhi organisasi sektor publik dan nirlaba menurut survey Pflaum dan Delmont (1987) diidentifikasi dalam 6 (enam) kategori :³⁴

1. Isu dan kecenderungan yang berkaitan dengan pajak.
2. Perubahan nilai sosial dan politik .
3. Kecenderungan komputasi, komunikasi dan sistem informasi .
4. Peningkatan dalam beban tanggung jawab dan manajemen resiko.
5. Perawat kesehatan.
6. Isu-isu lainnya.

Sebagai tambahan bagi PESTs, organisasi bisa memantau kelompok stake holder penting, khususnya yang benar-benar berpotensi menjadi klien, pelanggan, pembayar, pesaing dan kolaborator. Biasanya anggota dewan pengurus organisasi, khususnya mereka yang dipilih, lebih baik mengidentifikasi ancaman dan peluang ketimbang pegawainya. Hal ini merupakan refleksi dari peran-peran yang berbeda, tidak seperti sebagai karyawan badan pengurus biasanya bertanggung jawab menghubungkan organisasi dilingkungan luar.

³⁴ Jhon M. Bryson, *Ibid*, hal. 143.

F. Definisi Konseptual dan Operasional

1. Definisi Konseptual

Yang dimaksud dengan definisi konseptual adalah bahwa dalam tahap ini berusaha menjelaskan mengenai pembatasan pengertian suatu konsep dengan konsep yang lain yang merupakan suatu abstraksi hal-hal yang diamati agar tidak terjadi kesalah pahaman. Dengan demikian definisi konseptual adalah unsur penelitian yang terpenting dan merupakan definisi yang dipahami oleh para peneliti untuk menggambarkan secara abstrak suatu fenomena sosial atau fenomena alami.³⁵

a. Manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi.

b. Strategi Peningkatan Pelayanan Publik

Rencana untuk mencapai tujuan pelayanan yang disusun sedemikian rupa oleh suatu organisasi pelayanan publik dengan misi yang hendak diraihinya sekaligus untuk melaksanakan manfaat atau tugas-tugas yang diembanya dengan mempertimbangkan pengaruh faktor-faktor eksternal maupun internal.

c. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan pelayanan yang diberikan dan dikelola oleh pemerintah dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

³⁵ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Metode Penelitian Survey*, Jakarta, 1981, hal. 17.

d. Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (SAMSAT)

SAMSAT sebagai sistem administrasi manunggal dibawah satu atap merupakan lembaga yang menyediakan pelayanan dengan sistem satu pintu yang mewakili 3 (tiga) instansi, yaitu :

1. Kepolisian Negara, melayani registrasi dan identifikasi (REGIDEN) kendaraan bermotor
2. Kantor Pelayanan Pajak Daerah, melayani penerimaan pajak kendaraan bermotor dan BBNKB
3. PT. Asuransi Kecelakaan Jasa Raharja, melayani asuransi kecelakaan lalu lintas.

2. Definisi Operasional

Agar suatu peneliti dapat diukur maka variabelnya perlu dioperasionalkan. Dengan membaca definisi operasional dalam suatu peneliti, seorang peneliti akan mengetahui pengukuran suatu variabel, sehingga peneliti dapat mengetahui baik buruknya pengukuran.³⁶

1. Analisis SWOT

a. Analisis lingkungan internal

- Sumber daya manusia
- Sumber daya dana
- Sarana dan prasaran

b. Analisis lingkungan eksternal

- Politik

³⁶ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, *Ibid*, hal. 23.

- Sosial
- Ekonomi
- Teknologi

2. Identifikasi isu strategis

3. Strategi yang dilakukan oleh SAMSAT Kota Yogyakarta

- a. Peningkatan profesionalisme pegawai
- b. Meningkatkan kerjasama dengan instansi terkait
- c. Meningkatkan sarana dan prasarana
- d. Sosialisasi pajak kendaraan bermotor dan arti penting pajak

4. Analisis dan interpretasi data

a. Sumber Daya

- Pelatihan keterampilan pegawai untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan
- Penggunaan dana secara maksimal dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan

b. Kinerja Organisasi

- Prosedur pelayanan sesuai dengan standar yang ditetapkan
- Pegawai bekerja sesuai dengan waktu yang ditentukan
- Memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat Kepada pelanggan

c. Strategi

- Setiap tahun diperlakukan pembaharuan sarana prasarana untuk meningkatkan pelayanan:
- Meningkatkan profesionalisme aparat SAMSAT dengan peningkatan kualitas

sumber daya manusia

- Penghapusan praktek percaloan dalam Pengurusan wajib pajak

d. Komunikasi

- Pemasangan papan informasi untuk menampilkan informasi seperti prosedur, tata cara, dan prasyarat
- Adanya kepedulian dari pegawai kepada pelanggan jika pelanggan mengalami kesulitan
- Menjalin komunikasi yang baik dengan instansi terkait seperti Kepolisian, Jasa Raharja dan Kantor Pelayanan Pajak Daerah

e. Disposisi

- Peranan SAMSAT Kota Yogyakarta dalam melayani kebutuhan pelanggan sesuai dengan standar
- Kemampuan dan keterampilan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan jabatan masing-masing
- Besar tarif pajak yang dikenakan pada wajib pajak sesuai peraturan

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penyusun akan menggunakan metode deskriptif dengan analisa kualitatif. Metode penelitian deskriptif ini merupakan suatu metode dalam penelitian status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas pada masa sekarang.³⁷

³⁷ Winarno Surahmat, *Dasar-Dasar Research*. Tarsito, Bandung, 1979, hal 126

Adapun metode penelitian deskriptif ini ciri-cirinya sebagai berikut :³⁸

1. Merupakan metode untuk membuat gambaran mengenai situasi, kejadian dan peristiwa sehingga metode ini berkehendak mengadakan akumulasi data belaka dan survey.
2. Memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, menerangkan hubungan-hubungan, menguji hipotesa-hipotesa, membuat prediksi serta menciptakan makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin dipecahkan.
3. Mengumpulkan data dengan wawancara, menggunakan *schedule*, dan *interview guide*.

Dalam penelitian kualitatif ini, pada penyusunan desain penelitian secara terus menerus disesuaikan dengan kenyataan lapangan.³⁹ Jadi tidak menggunakan desain yang telah disusun secara ketat dan kaku sehingga tidak dapat diubah lagi. Apa yang telah dituliskan dan disajikan di bawah ini digunakan sebagai pegangan dasar untuk melaksanakan penelitian

Tujuan penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Sedangkan untuk menganalisa data penyusun menggunakan teknik analisa kualitatif. Dimana sifat dari bentuk penelitian kualitatif ini adalah menuturkan dan menaksirkan data yang ada, misalnya : tentang situasi yang dialami, suatu hubungan kegiatan, pandangan sikap yang nampak, tentang proses yang sedang bekerja, kelainan yang sedang muncul, kecenderungan yang sedang nampak, serta pertentangan yang sedang meruncing dan sebagainya.

³⁸ Muh Nasir, *Metode Penelitian*. Golia Indonesia, Jakarta, 1988. hal 63

³⁹ Dr. Lexi J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1991, hal.7

Berdasarkan keterangan di atas maka penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang tidak menggunakan perhitungan-perhitungan dengan angka-angka dalam menganalisis data. Penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penelitian kuantitatif dimana penelitian kuantitatif melibatkan diri pada pengukuran-pengukuran pada tingkat tertentu, dan melibatkan diri pada perhitungan dengan angka-angka dalam menganalisa.

2. Jenis Data

Dalam penelitian ini data yang dibutuhkan data primer dan data sekunder.

- a. Data primer adalah data yang berasal dari sumber data yang pertama. Data primer yang diperlukan, diperoleh melalui jawaban dari responden melalui pertanyaan dan interview dengan Pejabat Kantor SAMSAT dan instansi-instansi terkait.
- b. Data sekunder adalah data yang berasal dari sumber kedua atau data-data yang diambil dari pengguna sumber-sumber yang lain seperti dokumentasi, buku-buku, surat kabar, majalah, kepustakaan serta laporan-laporan yang ada di Kantor SAMSAT yang berupa arsip-arsip.

3. Teknik Pengumpulan Data

a. Metode Pustaka (*Library Research*)

Yaitu metode yang digunakan untuk mempelajari dan menghimpun bahan-bahan khususnya kegiatan-kegiatan yang penulis anggap mempunyai kaitan yang erat dengan skripsi ini, terutama yang berkenaan dengan kerangka dasar teori.

Metode pustaka penulis gunakan juga terhadap buku-buku, tulisan-tulisan, artikel-artikel, dan lain sebagainya yang mempunyai kaitan erat dengan isi skripsi ini.

b. Metode Lapangan (Field Research)

Metode lapangan sebenarnya lebih banyak penulis gunakan dalam rangka menghimpun data dan informasi yang penulis butuhkan untuk melengkapi bahan penulisan skripsi ini. Oleh karenanya metode lapangan penulis gunakan dalam rangka pengumpulan data dengan teknik :

1. Observasi

Yaitu tindakan atau upaya penulis langsung mendatangi ke tempat dimana objek penulisan skripsi ini , yakni pada Kantor SAMSAT Kota Yogyakarta.

2. Interview/ wawancara

Untuk melengkapi bahan dan untuk menjamin keabsahan data yang penulis dapatkan , penulis selanjutnya melakukan interview terhadap kepala bidang layanan beserta staf . Dimana dari wawancara yang dilakukan dapat diperoleh keterangan mengenai gambaran strategi yang sedang diupayakan dalam peningkatan kinerja SAMSAT Kota Yogyakarta.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mempelajari dokumen- dokumen yang ada dan catatan- catatan yang dimiliki oleh SAMSAT Kota Yogyakarta sehingga dapat dimanfaatkan guna melengkapi data.

4. Kuesioner

Merupakan teknik pengumpulan data dengan pertanyaan yang telah disusun secara tertulis mengenai suatu hal atau dalam sesuatu bidang. Kuesioner ini berisi daftar pertanyaan yang diajukan kepada responden yang dimintai keterangan untuk

mendapatkan data yang dibutuhkan. Teknik ini bertujuan untuk mencari data yang berupa jawaban-jawaban dari responden yang relevan dengan survei dan untuk mendapatkan informasi yang reliabilitas setinggi mungkin.

4. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi mengemukakan :

“Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga. Jadi populasi adalah jumlah semua individu yang ditentukan identitasnya untuk memperoleh data sesuai dengan masalah yang akan diteliti”.⁴⁰

Masalah dalam penelitian ini populasinya adalah aparat SAMSAT Kota Yogyakarta.

b. Besarnya Pengambilan Sampel

Menurut Winarno Surachmad pengambilan sampel adalah :

“Beberapa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% dan adapun penelitian lain yang mengatakan bahwa besarnya sampel minimal 5% dari jumlah populasi”.

Adapun teknik pengumpulan sampel yang digunakan adalah sampel random sampling. Dalam teknik ini random untuk mendapatkan sampel langsung dilakukan pada unit sampling. Dengan demikian setiap unit sampling sebagai unsur populasi terkecil, memperoleh peluang yang sama untuk menjadi sampel atau untuk mewakili populasi.

⁴⁰ Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi, Metode Penelitian. Survey, LP3ES, Jakarta, 1989.

Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat penelitian mengambil sampel lebih dari 10% dari jumlah populasi yaitu sebanyak 25 responden dari 45 pegawai di Kantor SAMSAT Kota Yogyakarta.

5. Unit Analisa Data

Tujuan analisis dalam penelitian adalah menyempitkan data, membatasi penemuan- penemuan sehingga menjadi suatu data yang literatur serta tersusun dan lebih berarti. Sedangkan unit analisa data dalam penelitian ini adalah kepala bidang layanan beserta staf.

6. Teknik Analisa Data

Sesuai dengan jenis penelitian yang digunakan yakni penelitian deskriptif maka teknik dan analisa data yang digunakan adalah teknik analisa kualitatif. Metode analisa data deskriptif kualitatif ini bersifat memaparkan keadaan obyek atau banyak subyek peneliti pada saat penelitian tersebut dilakukan sebagaimana adanya cara pelaksanaannya di jalan dengan menginterpretasikan data yang telah tersusun dalam tabel beserta nilai persentasinya secara sistematis sehingga diperoleh hasil ukur yang baik.

7. Alasan Pemilihan Lokasi

Penelitian ini dilakukan di Kantor SAMSAT Kota Yogyakarta yang beralamatkan di jalan Tentara Pelajar no. 13 Yogyakarta dengan pertimbangan :

- a. Sesuai dengan penelitian untuk mengetahui strategi kinerja organisasi pelayanan Satu Atap (SAMSAT) Kota Yogyakarta.

- b. Yogyakarta merupakan salah satu kota yang mempunyai potensi ekonomi yang tinggi sehingga menimbulkan berbagai implikasi terkait dengan kemudahan pengurusan sarana transportasi.
- c. Semakin meningkatnya kepemilikan kendaraan bermotor oleh masyarakat guna meningkatkan taraf hidupnya yang berdampak positif terhadap Pendapatan Asli Daerah yang berarti peluang agar dapat ditangkap dengan tepat dan cepat.
- d. Meningkatkan pelayanan dari kinerja organisasi Pelayaran Satu Atap (SAMSAT) Kota Yogyakarta.