

STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN DI KANTOR KELURAHAN PUTAT GEDE SURABAYA

Ratih Wulan Sari¹
Drs. Radjikan, M.Si²
Drs. Bagoes Soenarjanto, M.Si³

Abstract: *The purpose of this study is to know and describe the advantages, weaknesses, threats and opportunities in the quality of service practices in the Village Office Putat Gede Surabaya and to find and describe the strategy applied to improve the quality of service in the Office of Putat Gede Surabaya. Data collection is done by interview, observation and documentation. Data analysis was done by applying SWOT analysis. The results of the research indicate that: a) the advantages in service quality practices of Putat Gede Surabaya Office consists of providing various types of public services, easy service procedures, having information service boards, having complete facilities and infrastructure, equipped with wifi network and employees being polite and friendly; b) weaknesses in service quality practices Kelurahan Putat Gede Surabaya Office consists of frequent late service settlement, server errors often and there are employees who lack discipline; c) opportunity in practice of service quality of Kelurahan Putat Gede Surabaya Office consists of having strategic location, services provided have legal basis and in accordance with Surabaya City Government policy, and society feel safe and comfortable with public service given because Kelurahan keep the private data of society ; d) threat in practice of service quality of Kelurahan Putat Gede Surabaya Office, which is the official of Kelurahan lacks high responsibility; and e) the strategies applied to improve the quality of service in Kelurahan Putat Gede Surabaya Office, among others: improve service innovation especially by utilizing online media, providing special computer for the public to take queue number and input type of service needed, doing maintenance on program or application services used, impose a system of penalties and reduction of benefits to employees, installing cctv in every room of service for more orderly employees and responsibilities, and impose a system of penalties and rewards for employees.*

Keywords: *Service quality, Strategy, SWOT*

Abstrak: Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kelebihan, kelemahan, ancaman dan peluang dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya serta untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menerapkan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) kelebihan dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdiri dari memberikan beragam jenis pelayanan publik, prosedur pelayanan mudah, memiliki papan informasi pelayanan, memiliki sarana dan prasarana lengkap, dilengkapi dengan jaringan *wifi* serta pegawai bersikap sopan dan ramah; b) kelemahan dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdiri dari seringnya mengalami keterlambatan penyelesaian pelayanan, *server* sering eror dan terdapat pegawai yang kurang disiplin; c) peluang dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdiri dari memiliki lokasi strategis, pelayanan yang

¹ Sarjana Administrasi Publik alumni Prodi Administrasi Publik, FISIP Untag Surabaya

² Dosen Prodi Administrasi Publik, FISIP Untag Surabaya

³ Dosen Prodi Administrasi Publik, FISIP Untag Surabaya

diberikan memiliki dasar hukum dan sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Surabaya, serta masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan publik yang diberikan karena pihak Kelurahan menjaga data pribadi masyarakat; d) ancaman dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya yaitu pegawai Kelurahan kurang memiliki tanggungjawab tinggi; serta e) strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain: meningkatkan inovasi pelayanan khususnya dengan memanfaatkan media *online*, menyediakan komputer khusus bagi masyarakat untuk mengambil nomor antrian dan *input* jenis pelayanan yang dibutuhkan, melakukan *maintenance* pada program atau aplikasi pelayanan yang digunakan, memberlakukan sistem denda dan pengurangan tunjangan pada pegawai, memasang cctv di setiap ruangan pelayanan agar pegawai lebih tertib dan tanggung jawab, serta memberlakukan sistem denda dan *reward* bagi pegawai.

Kata kunci: Kualitas layanan, Strategi, SWOT

PENDAHULUAN

Instansi sebagai media penghubung antara pihak pemerintah dengan masyarakat harusnya dapat memaksimalkan upayanya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu instansi yang ada adalah Kelurahan Putat Gede Surabaya. Berikut data monitoring yang menunjukkan tentang jumlah pelayanan yang diberikan pada bulan Juli 2018:

Tabel 1 Data Monitoring Pelayanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya Tahun 2018

No	Nama Pelayanan	Jumlah
1	KTP	32
2	Kartu Keluarga	121
3	Surat Pindah Masuk Antar Kecamatan	1
4	Surat Pindah Keluar Antar Kecamatan	4
5	Akta Kelahiran	107
6	Akta Kematian	2
7	Surat Pindah Masuk Antar Kota	5
8	Surat Pindah Keluar Antar Kota	2
9	Surat Keterangan	64
10	Surat Pengantar	18
11	Permohonan Legalisir	2
12	Lain-lain	15
Total		373

Sumber: Data Internal Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya, 2018

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa dalam kurun waktu satu bulan jumlah pelayanan yang diberikan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya adalah 373 layanan. Namun pada praktiknya masih ditemukan berbagai kendala terkait dengan kualitas dalam pelayanan yang diberikan, salah satunya adalah di Kelurahan Putat Gede Surabaya. Observasi awal peneliti menunjukkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh pegawai Kelurahan Putat Gede masih kurang maksimal. Hal ini dibuktikan dengan beberapa hal. Pertama, masyarakat kurang puas dan masih kecewa dengan pelayanan terkait dengan prosedur birokrasi yang masih rumit sehingga mengakibatkan keterlambatan pelayanan yang diberikan. Kedua, masih terdapat pegawai berbelit-belit pada pelayanan surat izin tinggal sementara. Hal ini dikarenakan pegawai kurang siap dalam memberikan respon kebutuhan masyarakat terkait dengan tahapan-tahapan proses pelayanan. Pegawai yang ada dianggap berbelit-belit karena masyarakat menganggap terlalu banyak persyaratan yang harus dipenuhi dan tidak bisa dilaksanakan dalam waktu bersamaan. Ketiga, masih ada beberapa pegawai yang bersikap kurang ramah dengan masyarakat.

Beberapa permasalahan terkait dengan pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya tersebut sebagian besar disebabkan oleh beberapa hal. Observasi awal peneliti menunjukkan bahwa penyebab dari kurang maksimalnya pelayanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain: masih ada pegawai yang bekerja tanpa memperhatikan tata cara atau prosedur tetap dan hanya menyelesaikan pekerjaan karena adanya sikap terpaksa dari pimpinan karena tidak ada dukungan atau perhatian dari Lurah sebagai pimpinan organisasi; serta adanya kondisi tidak konsisten dari sistem dan prosedur pelayanan dengan kenyataan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat sesuai dengan aturan pelayanan yang ada. Hal ini menyebabkan masyarakat langsung memberikan kesimpulan bahwa pelayanan yang diberikan identik dengan waktu yang lama.

Terkait dengan adanya permasalahan terkait dengan pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya maka diperlukan strategi tepat agar dapat meningkatkan kualitas layanan yang ada. Perumusan strategi dapat dilakukan dengan analisis terhadap lingkungan internal instansi dan lingkungan eksternal instansi.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mendalam terkait dengan penetapan strategi peningkatan kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Judul yang diangkat peneliti adalah “Strategi Peningkatan Kualitas Layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya”.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apa saja kelebihan dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya?
2. Apa saja kelemahan dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya?
3. Apa saja ancaman dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya?
4. Apa saja peluang dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya?
5. Bagaimana strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya?

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dilakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kelebihan dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan kelemahan dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan ancaman dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan peluang dalam praktik kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.
5. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan untuk menjawab permasalahan dan mencapai tujuan penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Tipe penelitian ini adalah deskriptif.

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah pada Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.

Informan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Pegawai di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya, antara lain: Bapak DS, Ibu AN dan Ibu SW.
2. Masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.
Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.
Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan triangulasi sumber.
Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan teknik analisis data deskriptif kualitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kelebihan dalam Praktik Kualitas Layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

Strength (kekuatan) merupakan sumber daya atau kapasitas yang dikendalikan atau yang tersedia pada Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Kekuatan yang dimiliki pada Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain:

1. Memberikan beragam jenis pelayanan publik
Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya memberikan beragam jenis pelayanan publik, antara lain:
 - a. Surat pengurusan KK (Kartu Keluarga)
 - b. Surat pengurusan SKTS (Surat Keterangan Tinggal Sementara)
 - c. Surat pengantar pengurusan akta kelahiran
 - d. Surat pengantar pengurusan KTP
 - e. Surat pengantar pengurusan akta kematian
 - f. Surat pengurusan CAPEN/SPMP
 - g. Surat pengurusan surat pindah masuk
 - h. Surat pengurusan keterangan domisili orang asing
 - i. Surat pengantar pengurusan perkawinan
 - j. Surat pengurusan pindah keluar
 - k. Surat pengurusan SKM pendidikan
 - l. Surat pengurusan SKM kesehatan
 - m. Legalisir dokumen
 - n. Pengurusan pengantar ijin keramaian
 - o. Pengurusan legalitas umum
 - p. Pengurusan SKDU

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya memberikan 16 jenis pelayanan publik.

2. Prosedur pelayanan

Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa prosedur pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya mudah dan tidak berbelit-belit.

“Kita telah mengupayakan agar pelayanan yang kita berikan kepada masyarakat itu dianggap mudah dan tidak membingungkan. Mulai dari tahapan pemohon yang meminta pengantar di RT atau RW sampai di kita yang memeriksa dokumen untuk diteruskan kepada instansi terkait, semuanya kita ada prosedurnya dan prosedur tersebut tidak membuat bingung baik di sisi masyarakat dan kita sendiri”. (Wawancara dengan Bapak DS, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Kalau dari saya pribadi, pelayanan yang diberikan di Kantor Kelurahan ini sudah mudah dan sederhana sekali. Banyak petunjuk pelayanan dan informasi sehingga kita juga merasa dimudahkan untuk memperoleh pelayanan”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Pelayanannya mudah mbak, sudah ada informasinya juga di papan informasi soal apa saja yang dibutuhkan dan biaya yang ditekankan kepada masyarakat”. (Wawancara dengan Ibu Y, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Berdasarkan kutipan beberapa wawancara di atas, diketahui bahwa prosedur pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya mudah dan tidak berbelit-belit.

3. Memiliki papan informasi pelayanan

Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa syarat teknis dan administrasi pelayanan publik di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya sudah lengkap dan jelas.

“Ada papan informasi yang menunjukkan apa saja pelayanan yang diberikan di Kantor Kelurahan ini, di situ juga ada berkas apa saja yang harus dipenuhi, biaya yang diperlukan serta keterangan penyelesaian pengurusan berkas”. (Wawancara dengan Ibu Y, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Iya mbak di sini ada papan informasi pelayanannya jadi kita tau apa saja pelayanan yang diberikan, kalau masih kurang jelas kita juga bisa tanya kepada pegawainya”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Beberapa kutipan wawancara tersebut menunjukkan bahwa di dalam Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdapat papan informasi yang menunjukkan tentang jenis pelayanan yang diberikan serta syarat-syarat yang harus dipenuhi. Berikut papan informasi pelayanan yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya:

Gambar 1 Papan Informasi Pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya



Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

4. Memiliki sarana dan prasarana lengkap

Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya sudah lengkap.

“Alhamdulillah di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya sudah dilengkapi dengan jaringan wifi dan komputer di sini juga sudah ditambahkan untuk meminimalisir adanya keterlambatan pengurusan”. (Wawancara dengan Ibu AN, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Saya rasa di Kantor Kelurahan Putat Gede ini sudah lengkap sarana dan prasarananya. Dari sisi kenyamanan juga dilengkapi dengan AC dan kursi untuk masyarakat sambil nunggu dipanggil”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Kedua kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa sarana dan prasarana di Kantor Kelurahan Putat Gede dianggap lengkap oleh informan penelitian. Berikut hasil dokumentasi peneliti di Kantor Kelurahan Putat Gede yang menunjukkan tentang kelengkapan sarana dan prasarana yang ada:

Gambar 4.3 Sarana dan Prasarana di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya



Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

Gambar di atas menunjukkan bahwa di Kantor Kelurahan Putat Gede dilengkapi dengan komputer, jaringan *wifi* dan AC untuk menunjang kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh pegawai. Selanjutnya, berikut dipaparkan hasil dokumentasi peneliti terkait dengan kelengkapan sarana dan prasarana berupa ruang pelayanan yang nyaman dilengkapi dengan kursi bagi pengunjung untuk menunggu pelayanan sampai selesai dilakukan:

Gambar 4.4 Sarana dan Prasarana di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya



Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

5. Dilengkapi dengan jaringan *wifi*

Observasi peneliti menunjukkan bahwa Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya sudah dilengkapi dengan jaringan *wifi* sehingga memudahkan dalam memproses pengurusan surat dari pelayanan yang diberikan. Jaringan *wifi* tersebut dapat diakses oleh seluruh pegawai yang ada di lingkup Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Meskipun terdapat ditetapkan password untuk mengakses, apabila ada masyarakat yang ingin menyambungkan untuk akses *wifi*, pihak Kantor Kelurahan memperbolehkan masyarakat untuk mengakses dan memberitahukan password tersebut.

“Iya jadi kita ada jaringan *wifi* di sini untuk menunjang kegiatan operasional kita karena sebagian besar kan kita input dan memanfaatkan jaringan internet. Memang kita password, tapi kalau ada masyarakat yang ingin menyambungkan maka kita beri tahu passwordnya apa. Ya mungkin untuk menunggu kita menyelesaikan pelayanan, mereka dapat browsing dengan memanfaatkan jaringan *wifi* di Kantor ini”. (Wawancara dengan Ibu SW, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Iya mbak kita dapat mengakses internet dengan jaringan *wifi* di sini, daripada nunggu bosan gak ngapa ngapain ya lumayan bisa browsing-browsing dengan menyambungkan *wifi* di sini”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Selanjutnya, berikut dipaparkan hasil dokumentasi terkait dengan adanya jaringan *wifi* di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya:

Gambar 4.5 Fasilitas Wifi di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya



Sumber: Dokumentasi peneliti, 2018

6. Pegawai bersikap sopan dan ramah

Kesopanan dan keramahan diterapkan oleh pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya saat memberikan pelayanan kepada masyarakat.

“Semua pegawai di sini sopan dan ramah, terutama yang muda-muda”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informasi:

“Kita selalu berupaya penuh untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat. Kita selalu bersikap sopan dan ramah kepada masyarakat yang datang”. (Wawancara dengan Ibu SW, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Kedua kutipan wawancara di atas, menunjukkan bahwa pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya selalu sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Kelemahan dalam Praktik Kualitas Layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

Weakness (kelemahan); merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Kelemahan yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain:

1. Mengalami keterlambatan penyelesaian pelayanan

Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa kepastian waktu pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terkadang mengalami keterlambatan.

“Kadang kita harus balik lagi mbak, karena suratnya belum selesai dibuat”. (Wawancara dengan Ibu Y, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan penelitian:

“Ya memang di papan informasi ada keterangan bisa selesai dalam waktu 50 menit, nyatanya sampai berjam-jam apalagi saat server eror mbak”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Untuk estimasi kapan selesainya kadang tidak bisa diprediksi mbak, soalnya kan mereka juga ngasih berkas kita ke instansi terkait jadi nunggu feedback juga dari instansi tersebut. Dan mau gak mau kita harus nunggu kapan selesainya”. (Wawancara dengan Bapak R, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Intinya sabar aja sih, nunggu kepastian waktu pelayanannya karena juga gak sesuai dengan keterangan waktu yang tertera di papan informasi”. (Wawancara dengan Bapak M, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Beberapa kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa waktu penyelesaian pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya tidak sesuai dengan estimasi waktu yang tertera di papan informasi.

2. *Server* sering eror

Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa adanya keterlambatan penyelesaian pelayanan disebabkan oleh adanya *server* yang eror sehingga *input* data mengalami kendala.

“Iya kadang kan *server*nya eror sehingga kita susah *input* data, tapi kita sudah semaksimal mungkin melakukan *maintenance* program mengingat sebagian besar pelayanan pengurusan surat sudah terkomputerisasi”. (Wawancara dengan Ibu SW, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Ya kadang mereka bilang *server* pusat eror jadi mereka juga gak bisa mengakses”. (Wawancara dengan Bapak R, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Kita semaksimal mungkin mengupayakan pelayanan kita sesuai dengan batas waktu yang ada, namun terkadang aplikasi *input* data kita eror dan tidak bisa dibuka jadi harus nunggu”. (Wawancara dengan Ibu AN, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Beberapa kutipan wawancara di atas, menunjukkan bahwa di Kantor Kelurahan Putat Gede sering terjadi *server* eror sehingga menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian pelayanan yang diberikan. Terkadang aplikasi pelayanan tidak bisa dibuka sehingga pegawai harus menunggu sampai kondisi stabil baru dapat melanjutkan *input* data dan pemeriksaan berkas masyarakat.

3. Terdapat pegawai yang kurang disiplin

Hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya masih kurang.

“Pernah mbak saya datang jam 8 tetapi kantor masih sepi, masih ada beberapa orang saja. Akhirnya saya nunggu selama setengah jam kan lumayan”. (Wawancara dengan Ibu Y, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Kalau kedisiplinan saya rasa masih kurang maksimal mbak, karena saat jam kerja pun ada pegawai yang merokok di depan ruang”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Iya kadang ada pegawai yang sambil ngobrol gitu jadinya kan lama pelayannya”. (Wawancara dengan Bapak R, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai dianggap kurang karena masih terdapat pegawai yang terlambat datang dan mendahulukan kepentingan pribadi daripada memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Peluang dalam Praktik Kualitas Layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

Opportunities (peluang); merupakan situasi menguntungkan yang dihadapi oleh pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Berikut peluang yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya:

1. Memiliki lokasi yang strategis

Hasil observasi menunjukkan bahwa lokasi Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya mudah dijangkau dan diakses oleh kendaraan roda dua maupun roda empat sehingga masyarakat dapat dengan mudah menuju Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Selain itu, hasil wawancara dengan informan penelitian juga menunjukkan bahwa akses menuju Kantor Kelurahan Putat Gede adalah mudah.

“Gampang mbak soalnya kan dekat jalan raya jadi gak terlalu masuk ke dalam gang kecil”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Mudah mbak, bisa naik angkot atau naik kendaraan pribadi. Parkirnya juga luas jadi cukup apabila masyarakat ke sini naik motor atau mobil”. (Wawancara dengan Bapak M, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Aksesnya gampang mungkin ya efek dekat dengan jalan raya”. (Wawancara dengan Bapak R, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Beberapa kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya dapat diakses dengan mudah karena terletak di dekat jalan raya.

2. Pelayanan yang diberikan memiliki dasar hukum dan sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Surabaya

Terkait dengan akurasi, pelayanan publik yang diberikan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya dapat diterima dengan benar, tepat dan sah.

“Semua pelayanan yang kita berikan di Kantor Kelurahan ini sesuai dengan SOP yang ada dan ada dasar hukumnya serta sesuai dengan kebijakan Pemkot Surabaya”. (Wawancara dengan Ibu SW, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Pelayanan yang kita berikan sudah dianggap sesuai dengan kebutuhan masyarakat saat ini terkait dengan pengurusan surat-surat”. (Wawancara dengan Ibu AN, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Terkait dengan dasar hukum, observasi peneliti menunjukkan bahwa dasar hukum yang digunakan adalah Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Publik.

3. Masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan publik yang diberikan karena pihak Kelurahan menjaga data pribadi masyarakat

Seperti yang dipaparkan sebelumnya bahwa semua pelayanan publik yang diberikan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya memiliki dasar hukum yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Pada sisi lain, hasil wawancara dengan informan penelitian menunjukkan bahwa proses pemberian pelayanan publik di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya memberikan rasa aman dan nyaman karena pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya menjaga kerahasiaan data pribadi yang mengurus pelayanan.

“Menurut saya, semua data diri dan persyaratan yang saya serahkan saat mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya ini dapat dijaga kerahasiannya. Saya yakin pegawai sini tidak menyebarkan data diri masyarakat untuk kepentingan pribadi”. (Wawancara dengan Ibu Y, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Pelayanan yang diberikan di Kantor Kelurahan ini saya rasa aman dan nyaman karena data ya tidak mungkin disalahgunakan oleh pihak Kelurahan”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Kita ya tidak serta merta menyebarkan data masyarakat ke pihak-pihak luar. setelah kita input ya kita simpan baik data fisik maupun filenya”. (Wawancara dengan Ibu AN, pegawai Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Kedua kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa data diri masyarakat dijaga dan tidak disebarluaskan oleh pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya.

Ancaman dalam Praktik Kualitas Layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

Threats (ancaman); merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan bagi Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. ancaman yang ada di Kantor Kelurahan Putat

Gede Surabaya adalah pegawai Kelurahan kurang memiliki tanggungjawab tinggi. Terkait dengan adanya keterlambatan saat penyelesaian pelayanan publik kepada masyarakat, membuat pihak masyarakat merasa dirugikan dari sisi waktu dan beranggapan bahwa pegawai yang bertugas kurang memiliki tanggungjawab yang tinggi.

“Iya mbak, kadang kita juga udah kecewa. Dibelain ijin kerja tapi surat pengantarnya belum selesai-selesai jadi rugi di waktu”. (Wawancara dengan Ibu Y, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Informan lain menambahkan:

“Kalau ada yang terlambat penyelesaian ya menurut saya itu menunjukkan bahwa pegawai sini kurang memiliki tanggungjawab tinggi karena bagaimanapun mereka harus konsisten pada pelayanan yang diberikan”. (Wawancara dengan Ibu P, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

“Iya mbak, pasti kita juga langsung menilai bahwa mereka kurang punya sikap tanggungjawab sama pekerjaannya dan tidak memiliki inisiatif sendiri gimana cara mengatasi kendala dalam pekerjaan”. (Wawancara dengan Bapak M, masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya)

Beberapa kutipan wawancara di atas menunjukkan bahwa pegawai yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya kurang memiliki tanggungjawab tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pembahasan

Analisis SWOT

Berdasarkan deskripsi dalam penyajian data di atas, diperoleh *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman) pada Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terkait dengan kualitas pelayanan publik yang diberikan.

1. *Strength* (kekuatan); merupakan sumber daya atau kapasitas yang dikendalikan atau yang tersedia pada Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Kekuatan yang dimiliki pada Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain:
 - a. Memberikan beragam jenis pelayanan publik
 - b. Prosedur pelayanan mudah
 - c. Memiliki papan informasi pelayanan
 - d. Memiliki sarana dan prasarana lengkap
 - e. Dilengkapi dengan jaringan *wifi*
 - f. Pegawai bersikap sopan dan ramah
2. *Weakness* (kelemahan); merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki oleh Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Kelemahan yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain:
 - a. Mengalami keterlambatan penyelesaian pelayanan
 - b. *Server* sering eror
 - c. Terdapat pegawai yang kurang disiplin
3. *Opportunities* (peluang); merupakan situasi menguntungkan yang dihadapi oleh pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. Berikut peluang yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya:
 - a. Memiliki lokasi yang strategis
 - b. Pelayanan yang diberikan memiliki dasar hukum dan sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Surabaya
 - c. Masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan publik yang diberikan karena pihak Kelurahan menjaga data pribadi masyarakat

4. *Threats* (ancaman); merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan bagi Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya. berikut ancaman yang ada di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya:

a. Pegawai Kelurahan kurang memiliki tanggungjawab tinggi

Berdasarkan analisis SWOT yang telah dilakukan, dapat dideskripsikan dalam tabel berikut:

Tabel 2 Analisis SWOT Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan beragam jenis pelayanan publik 2. Prosedur pelayanan mudah 3. Memiliki papan informasi pelayanan 4. Memiliki sarana dan prasarana lengkap 5. Dilengkapi dengan jaringan <i>wifi</i> 6. Pegawai bersikap sopan dan ramah 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengalami keterlambatan penyelesaian pelayanan 2. <i>Server</i> sering eror 3. Terdapat pegawai yang kurang disiplin
<p>Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki lokasi yang strategis 2. Pelayanan yang diberikan memiliki dasar hukum dan sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Surabaya 3. Masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan publik yang diberikan karena pihak Kelurahan menjaga data pribadi masyarakat 	<p>Threats</p> <p>Pegawai Kelurahan kurang memiliki tanggungjawab tinggi</p>

Sumber: Hasil wawancara dan observasi, diolah

Berdasarkan *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman) yang terdapat pada tabel di atas maka dikembangkan empat jenis strategi utama, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah instansi untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Strategi-strategi tersebut akan diformulasikan dalam matriks SWOT yang merupakan upaya yang sebaiknya dilakukan oleh pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya dalam meningkatkan kualitas layanan berdasarkan *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman). Hasil matriks SWOT Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya sebagai berikut:

Tabel 3 Matriks SWOT Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

	<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan beragam jenis pelayanan publik 2. Prosedur pelayanan mudah 3. Memiliki papan informasi pelayanan 4. Memiliki sarana dan prasarana lengkap 5. Dilengkapi dengan jaringan <i>wifi</i> 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengalami keterlambatan penyelesaian pelayanan 2. <i>Server</i> sering eror 3. Terdapat pegawai yang kurang disiplin
--	--	--

	6. Pegawai bersikap sopan dan ramah	
<p>Opportunities</p> <p>1. Memiliki lokasi yang strategis</p> <p>2. Pelayanan yang diberikan memiliki dasar hukum dan sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Surabaya</p> <p>3. Masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan publik yang diberikan karena pihak Kelurahan menjaga data pribadi masyarakat</p>	<p>Strategi SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan inovasi pelayanan khususnya dengan memanfaatkan media <i>online</i> - Menyediakan komputer khusus bagi masyarakat untuk mengambil nomor antrian dan <i>input</i> jenis pelayanan yang dibutuhkan 	<p>Strategi WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Melakukan <i>maintenance</i> pada program atau aplikasi pelayanan yang digunakan - Memberlakukan sistem denda dan pengurangan tunjangan pada pegawai
<p>Threats</p> <p>Pegawai Kelurahan kurang memiliki tanggungjawab tinggi</p>	<p>Strategi ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memasang CCTV di setiap ruangan pelayanan agar pegawai lebih tertib dan tanggung jawab 	<p>Strategi WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Memberlakukan sistem denda dan <i>reward</i> bagi pegawai

Sumber: Analisis peneliti

Strategi Peningkatan Kualitas Layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh pihak kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya, antara lain:

1. Meningkatkan inovasi pelayanan khususnya dengan memanfaatkan media *online*
Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa Kantor Kelurahan Putat Gede memberikan beragam jenis pelayanan. Namun, seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang ada saat ini, pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya dapat berinovasi dengan menciptakan aplikasi pelayanan tingkat kelurahan yang dapat diakses oleh masyarakat melalui telepon genggam. Misalnya, pihak Kantor Kelurahan Putat Gede menciptakan aplikasi yang dapat *download* di *playstore*. Aplikasi tersebut berisi beragam jenis pelayanan yang ada dan berisi keterangan berkas yang dibutuhkan. Selain itu, diharapkan dari aplikasi tersebut masyarakat dapat memantau melalui telepon genggam terkait dengan penyelesaian pelayanan yang diberikan.
2. Menyediakan komputer khusus bagi masyarakat untuk mengambil nomor antrian dan *input* jenis pelayanan yang dibutuhkan
Pihak Kantor Kelurahan Putat Gede dapat menyediakan komputer khusus yang digunakan oleh masyarakat untuk mengambil nomor antrian dan *input* jenis pelayanan yang dibutuhkan sehingga pelayanan dapat selesai dengan cepat.
3. Melakukan *maintenance* pada program atau aplikasi pelayanan yang digunakan
Adanya eror pada aplikasi atau sistem, membuat pihak Kantor Kelurahan Putat Gede harus melakukan kerja sama dengan pihak terkait misalnya Dinas Komunikasi dan Informatika terkait dengan *maintenance* atau perawatan aplikasi program.
4. Memberlakukan sistem denda dan pengurangan tunjangan pada pegawai
Adanya pegawai yang kurang disiplin dalam bekerja karena terdapat beberapa pegawai yang tidak berada di Kantor Kelurahan Putat Gede pada saat jam pelayanan, seharusnya diterapkan sistem denda dan pengurangan tunjangan pegawai agar

- pegawai yang kurang disiplin tersebut dapat lebih disiplin dan bertanggungjawab dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Memasang CCTV di setiap ruangan pelayanan agar pegawai lebih tertib dan tanggung jawab
Pihak Kantor Kelurahan Putat Gede dapat melengkapi fasilitas dengan memasang CCTV. Hal ini dilakukan untuk memantau jalannya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat serta untuk mengetahui perilaku pegawai yang kurang disiplin dan kurang tanggungjawab dalam bekerja.
 6. Memberlakukan sistem denda dan *reward* bagi pegawai
Pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya dapat menerapkan sistem denda dan *reward*. Denda diberlakukan pada pegawai yang melanggar aturan yang ada dan kurang disiplin. *Reward* diberlakukan pada pegawai yang selalu disiplin dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

SIMPULAN

Berikut kesimpulan dalam penelitian ini:

Kelebihan dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdiri dari: a) memberikan beragam jenis pelayanan publik; b) prosedur pelayanan mudah; c) memiliki papan informasi pelayanan; d) memiliki sarana dan prasarana lengkap; d) dilengkapi dengan jaringan *wifi*; serta e) pegawai bersikap sopan dan ramah.

Kelemahan dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdiri dari: a) mengalami keterlambatan penyelesaian pelayanan; b) *server* sering eror; serta c) terdapat pegawai yang kurang disiplin.

Peluang dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya terdiri dari: a) memiliki lokasi yang strategis; b) pelayanan yang diberikan memiliki dasar hukum dan sesuai dengan kebijakan Pemerintah Kota Surabaya; dan c) masyarakat merasa aman dan nyaman dengan pelayanan publik yang diberikan karena pihak Kelurahan menjaga data pribadi masyarakat.

Ancaman dalam praktik kualitas layanan Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya yaitu pegawai Kelurahan kurang memiliki tanggungjawab tinggi.

Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan kualitas layanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya antara lain: a) meningkatkan inovasi pelayanan khususnya dengan memanfaatkan media *online*; b) menyediakan komputer khusus bagi masyarakat untuk mengambil nomor antrian dan *input* jenis pelayanan yang dibutuhkan; c) melakukan *maintenance* pada program atau aplikasi pelayanan yang digunakan; d) memberlakukan sistem denda dan pengurangan tunjangan pada pegawai; e) memasang CCTV di setiap ruangan pelayanan agar pegawai lebih tertib dan tanggung jawab; serta f) memberlakukan sistem denda dan *reward* bagi pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pihak Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya dan masyarakat yang mengurus pelayanan di Kantor Kelurahan Putat Gede Surabaya karena berkenan menjadi informan penelitian dan memberikan data penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Febliany, I., Fitriyah, N., & Paselle, E. (2014). Efektivitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu terhadap Penyerapan Investasi di Kalimantan Timur (Studi pada Badan Perijinan dan Penanaman Modal Daerah Provinsi Kalimantan Timur). *eJournal Administrative Reform*, 2014, 2 (4): 2461-2472.
- Gulo, W. (2012). *Metode Penelitian*. Jakarta: Grasindo.

- Hasjimzum, Y. (2014). Model Demokrasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Otonomi Daerah dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Pasca Reformasi). *Jurnal Dinamika Hukum Vol. 14 No. 3 September 2014*.
- Havianto, A. (2014). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Studi Deskriptif tentang Strategi Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang Kota Surabaya dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik). *Jurnal Strategi dan Pelayanan Publik*.
- Holle, E. S. (2011). Pelayanan Publik Melalui Electronic Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi dalam Meningkatkan Public Service. *Jurnal Sasi Vol.17 No.3 Bulan Juli-September 2011*.
- Juliyanto, I. T., Hardjanto, I., & Said, M. (2014). Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa Stransportasi Kereta Api (Studi Pada PT. Ketera Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi VII Madiun). *Jurnal Administrasi Publik (JAP). Vol. 3, No. 1, 2014*.
- Nuriyanto. (2014). Penyelenggara Pelayanan Publik di Indonesia, Sudahkan Berlandaskan Konsep "Welfare State"? *Jurnal Konstitusi, Volume 11, Nomor 3, September 2014*.
- Puspitasari, N. L., & Bendesa, I. K. (2016). Analisis Kualitas Pelayanan Publik di Badan Pelayanan Perikinan Terpadu Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 5.1 (2016) : 89-114*.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rokhmah, N. A., & Anggorowati. (2017). Komunikasi Efektif dalam Praktek Kolaborasi Interprofesi Sebagai Upaya Meningkatkan Kualitas Pelayanan. *Journal of Health Studies, Vol. 1, No.1, Maret 2017: 65-71*.
- Sari, D. P., Winanda, A. P., Bakhtiar, A., Ika, D., & Widharto, Y. (2017). Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Jalan Tol Semarang Bawean dengan Integrasi Model Importance Performance Gap Analysis, Lean dan Six Sigma. *Jurnal Teknik Industri, Vol. 12, No. 2, Mei 2017*.
- Sugiarto, E. (2017). *Menyusun Proposal Penelitian Kualitatif: Skripsi dan Tesis: Suaka Media*. Yogyakarta: Diandra Kreatif.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surjadi. (2012). *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung: Reifika Aditama.
- Susilowati, T. (2014). Studi tentang Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) di Kantor Pos Samarinda 75000. *eJournal Administrasi Negara, 2 (4) 2014 : 1787-1800*.