

MANAJEMEN STRATEGI PEMBERDAYAAN WARGA TERDAMPAK PENUTUPAN LOKALISASI DOLLY

(Studi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana Kota Surabaya)

Muhammad Rizqi Firmansyah

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA (rizqiferina@gmail.com)

Dr. Prasetyo Isbandono, S.Sos., M.Si.

Abstrak

Sebagai kompleks pelacuran, Lokalisasi Dolly, dianggap sebagai kompleks pelacuran terbesar di Indonesia bahkan di Asia Tenggara. Dolly dapat dikatakan sebagai lokalisasi “resmi” yang diawasi dan dijaga oleh pemerintah. Hal tersebut tidak lepas dari sejarah lokalisasi Dolly yang panjang sehingga membuat kompleks pelacuran ini begitu tersohor bahkan hingga ke kawasan Asia Tenggara dan membuat pemerintah “membiarkan” Dolly tetap “eksis”. Begitu tersohnya kawasan Dolly, membawa dampak besar kepada masyarakat yang berada di sekitar kawasan prostitusi tersebut. Banyak warga/masyarakat yang menggantungkan hidupnya dari adanya bisnis prostitusi di kawasan Dolly ini. Masyarakat disekitar Dolly banyak yang memanfaatkan adanya kegiatan prostitusi ini, sebagai contoh : menyediakan layanan wisma, menyediakan tempat parkir, atau juga berdagang. Tanggal 19 Juni 2014, sejarah panjang lokalisasi Dolly berakhir. Pemkot Surabaya pimpinan Ibu Risma, resmi menutup kawasan prostitusi bersejarah lokalisasi Dolly. Walikota Surabaya, Ibu Risma, beralasan penutupan lokalisasi Dolly karena Ibu Risma ingin Lokalisasi Dolly ditutup untuk menyelamatkan anak-anak yang tinggal disekitar Dolly, karena banyak anak-anak yang tinggal disekitar Dolly menjadi pelaku kriminal perdagangan manusia. Pasca penutupan lokalisasi Dolly, Pemkot Surabaya menghadapi masalah baru. Pemkot Surabaya menyadari bahwa penutupan lokalisasi tidak hanya mengakhiri geliat bisnis prostitusi, tetapi juga ikut mencari solusi bagi warga terdampak yang menggantungkan hidupnya dari adanya kegiatan prostitusi lokalisasi dolly. Setidaknya Pemkot Surabaya bisa memberdayakan warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly agar hidup mandiri dan melanjutkan hidup mereka meskipun lokalisasi Dolly sudah ditutup.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan datanya dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Yang diikuti dengan fokus penelitian menggunakan teori 4 (empat) proses manajemen strategi yang diungkapkan oleh Hunger dan Wheelen meliputi: Pengamatan Lingkungan, Perumusan Strategi, Implementasi Strategi, dan Evaluasi strategi.

Hasil menunjukkan bahwa Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana (BAPEMAS KB) sebagai SKPD di Pemkot Surabaya yang bertanggung jawab dan berwenang untuk memberdayakan warga terdampak penutupan Lokalisasi Dolly. Dalam pemberdayaannya, BAPEMAS KB memberikan pelatihan-pelatihan kepada warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly. Pelatihan-pelatihan yang diberikan diharapkan agar warga terdampak ini mau berusaha, tidak menggantungkan hidup dari *Dolly* sehingga dapat hidup mandiri bermoldakan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan yang telah diberikan. Hambatan terbesar yang dihadapi BAPEMAS KB dalam memberi program-program pelatihan kepada warga terdampak adalah merubah pola pikir warga terdampak dari yang awalnya “menunggu” menjadi “mengejar” uang. Banyak cara yang dilakukan oleh BAPEMAS KB untuk mengajak warga ikut dalam program pelatihan yang diberikan. Seperti mendatangkan instruktur atau pakar-pakar, memfasilitasi pelatihan warga terdampak dengan memberikan ruang melalui pameran atau memberikan tempat sentra-sentra UKM. Hingga pada akhirnya ada juga warga terdampak yang mengikuti pelatihan-pelatihan seperti memasak atau membuat kerajinan tangan.

Program pelatihan yang diberikan BAPEMAS KB didalam pelaksanaannya juga berkoordinasi dengan pemerintahan didaerah terdampak penutupan lokalisasi. Pemerintahan didaerah warga terdampak ini maksudnya adalah BAPEMAS KB berkoordinasi dengan Kecamatan, Kelurahan, RT/RW hingga LKMK (Lembaga Ketahanan Masyarakat Kota). Nantinya dalam pelaksanaan program pelatihan ini BAPEMAS KB menerima anggaran dari BAPEKO (Badan Pemberdayaan Kota) yang kemudian anggaran yang turun itu digunakan untuk menentukan jumlah warga yang mengikuti pelatihan, pelatihan apa yang akan dilaksanakan. Setelah pelaksanaan selanjutnya BAPEMAS KB akan mengvaluasi dengan melihat hasil-hasil dari pelatihan itu. Biasanya BAPEMAS KB memanggil instruktur atau pakar untuk menilai.

BAPEMAS KB beranggapan dari hasil evaluasi yang sudah dilakukan secara menyeluruh, meskipun jumlahnya sedikit tetapi paling tidak masih ada warga terdampak yang bisa bertahan dan dapat mengembangkan hasil dari pelatihan yang telah diberikan untuk membuktikan bahwa tanpa adanya Dolly para warga terdampak ini bisa hidup. Sebagai contoh hasil dari program pelatihan yang sudah terkenal adalah kelompok pelatihan Batik yang lebih dikenal dengan Kelompok Batik Jarak Arum. Batik Jarak Arum sudah menjadi ciri khas batik Surabaya yang berasal dari kreasi warga terdampak. Diharapkan semakin besar Batik Jarak Arum ini dapat mengajak warga terdampak lain untuk ikut

serta dan memberikan semangat agar muncul batik-batik jarak arum yang lain hasil kreasi warga terdampak penutupan lokasi Dolly yang lain.

Kata Kunci : Manajemen Strategi, Pemberdayaan warga terdampak



**MANAGEMENT STRATEGIES EMPOWERING PEOPLE AFFECTED CLOSURE LOCALIZATION
DOLLY
(Study of Community Empowerment Board and Planning output in Surabaya)**

Muhammad Rizqi Firmansyah

S1 Ilmu Administrasi Negara, FIS, UNESA (rizqiferina@gmail.com)

Dr. Prasetyo Isbandono, S.Sos., M.Si

ABSTRACT

As a prostitution complex, Localization Dolly, regarded as the biggest brothel in Indonesia, even in Southeast Asia. Dolly can be said as the localization of the "official" supervised and maintained by the government. It could not be separated from Dolly long history that makes it so famous brothel complex even to Southeast Asia and to make the government "let" Dolly still "exist". Once his famous Dolly region, bringing a big impact to the people who were around the area of prostitution. Many residents / communities who depend on the existence of prostitution in this Dolly region. Dolly many people around who utilize their prostitution activities, for example: providing homestead, providing a parking lot, or even trade. Dated June 19, 2014, ending a long history of Dolly. Risma Surabaya City Government leadership, officially closing the historic prostitution district Dolly. Mayor of Surabaya, Mrs. Risma, reasoned closure because Mrs. Dolly Dolly Localization closed Risma want to save the children who live around Dolly, because many children who live around Dolly became criminals trafficking. Post-closure Dolly, Surabaya City Government faced new problems. Surabaya City Government realizes that the crackdown is not only an end to the twisted prostitution, but also to find solutions for the affected residents who depend on the existence of prostitution localization dolly. At least Surabaya City Government could empower citizens affected by the closure of Dolly in order to live independently and continue their lives even though Dolly is closed.

This type of research used in this research is descriptive using a qualitative approach. While the technique of data collection is done through wawancara, observation, and documentation. That was followed by a focus of research using the theory of 4 (four) process management strategies expressed by Hunger and Wheelen include: Environmental Observation, Strategy Formulation, Strategy Implementation, and Evaluation strategy.

Results showed that the Agency for Community Empowerment and Family Planning (KB Bapemas) as SKPD in Surabaya City Government is responsible and authorized to empower citizens affected by the closure of Localization Dolly. In empowerment, Bapemas KB providing training to citizens affected by the closure of Dolly. The trainings are given hoped that this affected residents want to try, do not rely on Dolly in order to live independently capitalize skills gained from the training that has been given. The biggest hurdle facing Bapemas giving birth in training programs to the residents affected is to change the mindset of people affected from the beginning "waiting" to "chase" the money. Many ways are done by Bapemas KB to invite people to participate in a given training program. Like bringing instructors or experts, facilitating the training of citizens affected by providing exhibition space or provide a place centers of SMEs. Until in the end there are also people affected who attend trainings like cooking or making handicrafts

The training program given Bapemas KB in implementation are also coordinated with government areas affected by the closure of localization. Government area residents this affected the intention is Bapemas KB coordinate with the District, Village, RT / RW to LKMK (Urban Community Resilience Institute). Later in the implementation of this training program Bapemas KB received a budget of BAPEKO (State Empowerment Board) which later fell budget was used to determine the number of residents who attended training, what training will be implemented. After subsequent implementation Bapemas KB will evaluate by looking at the results of the training. Usually Bapemas KB call the instructor or expert to assess.

Bapemas KB think of the results of evaluations that have been done thoroughly, even though few in number, but at least there are still people affected can survive and be able to develop the results of the training that has been given to prove that the absence of Dolly the affected residents can live. As an example of the results of the training programs that are well known are training groups Batik better known as the Group of Batik Distance Arum. Batik Distance Arum has become a characteristic of batik Surabaya derived from the creation of the citizens affected. Batik expected greater distance Arum can invite other affected residents to participate and provide encouragement to appear batik distance arum other creations closure affected residents Dolly others.

Keywords:Strategic Management, Empowerment of citizens affected.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelacuran dikatakan sebagai profesi tertua di dunia, dianggap bukan sebagai lapangan pekerjaan yang sah atau kegiatan yang dapat diterima oleh masyarakat kecuali oleh para pelanggan pelacuran itu sendiri. Pelacuran punya kisah panjang dan beraneka ragam di Indonesia. Dimulai sebelum zaman kolonial, melalui masa penjajahan dimana Belanda mengendalikan kegiatan pelacuran. Di beberapa tempat di Indonesia, pelacuran dianggap sebagai jenis kegiatan yang dapat diterima oleh para orang tua bagi anak perempuan remaja mereka.

Aparat pemerintah dan polisi bersikap acuh tak acuh. Mereka menangkapi dan menghukum para mucikari dan pelacuran yang dianggap mengganggu ketertiban umum, tetapi mereka juga melindungi dan mengawasi lokalisasi-lokalisasi resmi, dimana ribuan perempuan muda bekerja sebagai prostitusi atau pelacuran.

Seperti halnya di Surabaya, Surabaya memiliki lokalisasi “resmi” yang diawasi dan dijaga oleh pemerintah. Lokalisasi yang dikenal sebagai “Dolly” ini merupakan kompleks pelacuran yang dianggap sebagai kompleks prostitusi terbesar se-Asia Tenggara. Sama halnya dengan pelacuran di Indonesia yang sudah ada sejak masa kolonial Belanda, “Kompleks Dolly” ini juga dianggap telah ada sejak masa kolonial Belanda.

Pasca penutupan lokalisasi dolly, Pemkot Surabaya, menyadari bahwa penutupan lokalisasi tidak hanya soal mengakhiri geliat bisnis prostitusi, tetapi juga ikut mencari solusi bagi warga terdampak yang menggantungkan hidupnya kepada lokalisasi dolly. Sebagai contoh, pedagang, tukang parkir, atau bahkan pemilik wisma yang hidup dari geliat prostitusi dilokalisasi Dolly. Seperti yang dikatakan oleh staff BAPEMAS KB, Radit, setidaknya ada sekitar 2.575 warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly yang sebelumnya menggantungkan hidupnya dari Dolly.

“ Kalau jumlah warga terdampak ya sekitar 2.575. itu rincian yang 1.550 itu GAKIN (Warga miskin) terus yang sisanya, 1.025 warga usulan. Jadi kalau ditotal 2.575 orang.” (Mas Radit staff BAPEMAS KB Bid. Ketahanan Ekonomi, 15 Mei 2015)

Setidaknya warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly agar beralih profesi lebih mandiri secara ekonomi, lebih bermartabat secara sosial. Tidak bergantung dengan ada atau tidaknya keberadaan lokalisasi Dolly. Sehingga dapat hidup mandiri dan tidak menggantungkan hidupnya dari lokalisasi Dolly. Setidaknya hal

tersebut dibenarkan oleh salah seorang warga terdampak yang bergabung dengan program pelatihan oleh BAPEMAS KB dalam kelompok Batik Jarak Arum.

” Iya kita kan juga mau mas kalau kita bisa mandiri apa-apa bisa dapet rejeki gak nunggu rame apa gaknya Dolly. Gimana-gimana kita juga mau berubah mas. Mereka juga mau sebenarnya mas “ (Mbak Fitri anggota kelompok Batik Jarak Arum, 22 Mei 2015)

Selanjutnya sebagai upaya pemberdayaan warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly, tugas dan wewenang menjadi tanggung jawab BAPEMAS KB (Badan Perencanaan Masyarakat dan Keluarga Berencana) Kota Surabaya dalam upaya pemberdayaan yang diberikan kepada warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly. BAPEMAS KB dalam upayanya memberdayakan warga terdampak penutupan, mempunyai program pemberian pelatihan dan ketrampilan. Pemberian dan ketrampilan ini diberikan BAPEMAS KB sebagai langkah awal agar warga terdampak ini paling tidak memiliki keahlian atau ketrampilan lain untuk dapat hidup mandiri. Tetapi pemberian pelatihan ini hanya di khususkan bagi warga terdampak penutupan yang berasal dari Kota Surabaya.

“Untuk alih profesi dan pelatihan ketrampilan hanya diberikan kepada warga Surabaya. Prioritas memang untuk warga Surabaya, bujan warga luar. Untuk warga terdampak bisa menghubungi Bapemas”, Ujar Bpk Dedi Kabid Rehabilitasi Sosial Dinsos Kota Surabaya.” (Berita Online; *encitynews*, diakses 4 Mei 2015)

Pasca penutupan lokalisasi Dolly, selanjutnya warga terdampak lokalisasi Dolly akan diberi pelatihan oleh BAPEMAS KB seperti pelatihan memasak, menjahit, atau bahkan membuat batik. Awalnya BAPEMAS KB merubah pola pikir warga terdampak ini yang awalnya hanya bergantung dari adanya lokalisasi Dolly menjadi mau bekerja dan berusaha untuk dapat hidup. BAPEMAS KB berfokus bagaimana bisa membangun jiwa kewirausahaan dalam para warga terdampak ini yang kemudian dengan pemberian pelatihan dan ketrampilan dan akhirnya dapat membangun lagi perekonomiannya secara mandiri. Setelah warga terdampak ini mandiri, nantinya diharapkan warga-warga ini orientasinya dapat memproduksi barang atau jasa sehingga dapat menciptakan lapangan pekerjaan baru. Itulah harapan dari program-program pelatihan yang BAPEMAS KB berikan kepada warga terdampak penutupan lokalisasi agar dapat

mandiri secara ekonomi. Tapi tidak semua warga terdampak yang kontra dengan penutupan lokalisasi dolly setuju dengan program pelatihan yang diberikan oleh BAPEMAS KB. Banyak warga terdampak yang menolak “ganti rugi” yang diberikan BAPEMAS KB. Mayoritas warga yang menolak beralasan bahwa “ganti rugi” yang diberikan tidak bisa mengganti kerugian akibat penutupan lokalisasi Dolly. Banyak warga ini beranggapan perekonomian mereka dapat berjalan dengan adanya lokalisasi Dolly. Penolakan yang dilakukan tidak hanya dengan protes tetapi juga terkadang dengan memblokir atau memboikot program pelatihan yang sedang dilaksanakan oleh BAPEMAS KB.

Dilihat dari beberapa hal diatas, memperlihatkan pasca penutupan lokalisasi Dolly. Program pemberdayaan yang dilakukan BAPEMAS KB kepada warga terdampak penutupan lokalisasi Dolly, belum mampu mengganti ganti rugi dampak yang terjadi pasca penutupan lokalisasi. Khususnya bagi warga terdampak yang menolak program-program dari BAPEMAS KB Kota Surabaya. BAPEMAS KB telah berusaha melaksanakan program pemberdayaan sebagai upaya mengganti kerugian pihak terdampak dari penutupan lokalisasi Dolly dengan memberikan pelatihan dan ketrampilan. Tidak hanya pelatihan-pelatihan saja, tetapi juga memberikan ruang kepada warga untuk bisa memperkenalkan *output*/hasil dari pelatihan mereka. Tetapi masih banyaknya warga yang belum mau menerima “ganti rugi” yang diberikan oleh BAPEMAS KB. Sehingga membuat penulis tertarik mengambil penelitian tentang **MANAJEMEN STRATEGI PEMBERDAYAAN WARGA TERDAMPAK PENUTUPAN LOKALISASI DOLLY STUDI BADAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN KELUARGA BERENCANA KOTA SURABAYA.**

B. Rumusan Masalah

Menurut latar belakang diatas, rumusan masalah yang muncul “ Bagaimana Manajemen Strategi pemberdayaan warga terdampak penutupan Lokalisasi Dolly studi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana Kota Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mendeskripsikan Manajemen Strategi pemberdayaan warga terdampak penutupan Lokalisasi Dolly studi Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Keluarga Berencana Kota Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat mencapai beberapa manfaat diantaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini dapat memberi sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi bahan informasi untuk aktivitas kajian ilmiah bagi peneliti lain yang relevan.
- b. Hasil penelitian bermanfaat dalam memperkaya referensi tentang profesi pekerjaan sosial yang dimiliki khususnya dalam mengurangi penyebaran PSK di Kota Surabaya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Pemerintah Kota Surabaya

Melalui penelitian ini, diharapkan bisa menjadi masukan untuk pemerintah kota Surabaya yang dalam hal ini adalah sebagai pemberi pelayanan pada masyarakat, masukan tersebut diharapkan bisa menjadi bahan untuk perbaikan dalam Pelayanan pembayaran pajak bumi dan bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

- b. Bagi Mahasiswa

Melalui Penelitian ini diharapkan bisa menjadi wawasan serta pengetahuan baru bagi mahasiswa mengenai Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

- c. Bagi Universitas Negeri Surabaya

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan berupa hasil atau laporan penelitian. Laporan penelitian tersebut dapat digunakan sebagai referensi atau literatur untuk penelitian selanjutnya yang serupa.

II.KAJIAN PUSTAKA

A. Pelayanan Publik

1. Definisi Pelayanan Publik

Berbagai konsep mengenai pelayanan banyak dikemukakan oleh para ahli seperti Haksever *et al* (2000) menyatakan bahwa jasa atau pelayanan (*services*) didefinisikan sebagai kegiatan ekonomi yang menghasilkan waktu, tempat, bentuk dan kegunaan psikologis. Menurut Edvardsson *et al* (2005) jasa atau pelayanan juga merupakan kegiatan, proses dan interaksi serta merupakan perubahan dalam kondisi orang atau sesuatu dalam kepemilikan pelanggan. Sinambela (2010,hal:3), pada dasarnya setiap manusia membutuhkan pelayanan, bahkan secara ekstrim

dapat dikatakan bahwa pelayanan tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan manusia. Menurut Kotler dalam Sampara Lukman, pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Selanjutnya Sampara berpendapat, pelayanan adalah suatu kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antarseseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan.

Senada dengan hal tersebut, Menurut Kurniawan dalam (Pasolong,2008) Pelayanan Publik adalah :

“Pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat umum yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan”.

Di lihat dari Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara NO/KEP/M.PAN/7/2003 bahwa di era zaman sekarang, aparatur negara dalam hal ini dititikberatkan ada aparatur pemerintah hendaknya memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan tersebut, sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam pemberian pelayanan. Berbagai Pelayanan publik tersebut dapat dikelompokkan menjadi :

- a) Kelompok Pelayanan Administratif yaitu pelayanan yang menghasilkan dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, Misalnya KTP, Akte Kelahiran, Ijin mendirikan Bangunan.
- b) Kelompok Pelayanan Barang yaitu Pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang yang digunakan oleh publik, misalnya Jaringan telepon, Penyaluran Air bersih maupun listrik, dan sebagainya.
- c) Kelompok Pelayanan Jasa yaitu Pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya Pendidikan, Pemeliharaan Kesehatan, Transportasi, Pos, dan sebagainya (dalam Pasolong, 2008)

Berdasarkan berbagai macam pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Pelayanan Publik merupakan suatu kegiatan pemberian pelayanan baik itu pelayanan administratif, pelayanan barang, maupun pelayanan jasa yang dilakukan oleh pemerintah kepada masyarakat yang mempunyai kepentingan pada suatu organisasi atau instansi sesuai dengan tata cara atau aturan pokok yang telah ditetapkan.

2. Asas Pelayanan Publik

Pada dasarnya setiap kegiatan pelayanan publik bertujuan memberikan kepuasan bagi pengguna jasa, dengan menyediakan pelayanan yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tetap, lengkap, wajar, dan terjangkau. Oleh sebab itu guna mewujudkan hal tersebut setidaknya pelayanan publik harus mengandung unsur dasar (asas) sebagai berikut:

- a. Hak dan kewajiban, baik bagi pemberi dan penerima pelayanan publik harus jelas dan diketahui dengan baik oleh masing-masing pihak, hingga tidak ada keragu-raguan dalam pelaksanaannya
- b. Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar, berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas
- c. Mutu keluaran atau hasil pelayanan publik harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran, dan kepastian hukum yang dapat dipertanggung jawabkan
- d. Apabila pelayanan publik terpaksa harus mahal, maka instansi/lembagapemerintahan yang bersangkutan berkewajiban “memberi peluang” kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (KEPMENPAN No.81/1993 (dalam Ibrahim, 2008:20)

Selain itu dalam kesempatan lain KEPMENPAN No.63/2003 dalam Hardiyansyah (2011:24), memperbaharui asas pelayanan publik, sebagai berikut :

- a. Transparansi
Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
- b. Akuntabilitas
Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- c. Kondisional
Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas
- d. Partisipatif
Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat
- e. Kesamaan hak

Tidak diskriminasi dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi.

f. Keseimbangan hak dan kewajiban
Pemberi dan penerima pelayanan publik harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak

Beberapa hal diatas mengisyaratkan bahwa guna mewujudkan kepuasan pelanggan atau yang dalam hal ini adalah masyarakat, maka setidaknya beberapa asas umum yang perlu untuk diperhatikan dalam pelayanan publik adalah: keterbukaan informasi bagi semua pihak guna memudahkan pemberi pelayanan maupun masyarakat mengerti hak dan kewajiban masing – masing serta menghilangkan keragu-raguan, pengedepanan prinsip kondisional, dapat dipertanggung jawabkan, berkeadilan, hingga memberikan kesempatan bagi masyarakat untuk turut berperan serta dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

3. Kelompok Pelayanan Publik

Menurut Hardiyansyah (2011: 20) menyatakan bahwa pelayanan publik yang harus diberikan oleh pemerintah dapat diklasifikasikan ke dalam dua katagori utama, yaitu:

- a. Pelayanan kebutuhan dasar, meliputi: kesehatan, pendidikan dasar, dan bahan kebutuhan pokok masyarakat.
- b. Pelayanan umum, terdiri dari :
 - 1) Pelayanan administratif yaitu pelayanan berupa penyediaan berbagai bentuk dokumen yang dibutuhkan oleh publik, misalnya: pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), sertifikat tanah, Akta kelahiran, Akta kematian, Buku Pemilikan Kendaraan Bermotor (BPKB), Surat Tanda Nomor Kendaraan Bermotor (STNK), Ijin Mendirikan Bangunan (IMB), paspor, dan lain sebagainya.
 - 2) Pelayanan barang adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang menjadi kebutuhan publik, misalnya jaringan telepon, penyediaan tenaga listrik, air bersih, dan lain sebagainya.
 - 3) Pelayanan jasa adalah pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan publik misalnya pendidikan tinggi dan menengah, pemeliharaan kesehatan, penyelenggaraan transportasi, jasa pos, sanitasi lingkungan, persampahan, drainase, jalan dan trotoar, penanggulangan bencana: banjir, gempa, gunung meletus dan kebakaran, pelayanan sosial (asuransi atau jaminan sosial).

Dengan adanya pengelompokan tentang pelayanan publik oleh pemerintah, diharapkan dalam menjalankannya dapat mempermudah pemerintah untuk melayani masyarakat dengan mudah dan terus menerus memberikan layanannya dengan baik.

4. Prinsip – Prinsip Pelayanan Publik

Prinsip yang diungkapkan diatas didukung pula oleh Nisjar, 1997 dalam Sedarmayanti (2010:244) yang dalam hal ini menerangkan bahwa karakteristik pelayanan yang harus dimiliki oleh setiap penyelenggara pelayanan adalah :

1. Prosedur pelayanan harus mudah dimengerti, dan mudah dilaksanakan sehingga terhindar dari prosedur birokrasi yang berbelit-belit
2. Pelayanan diberikan dengan mengedepankan unsur kejelasan dan kepastian bagi pelanggan
3. Pemberian pelayanan diusahakan agar efektif dan efisien
4. Pemberian pelayanan memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu yang ditentukan
5. Pelanggan setiap saat mudah memperoleh informasi terkait suatu pelayanan tertentu secara terbuka
6. Serta dalam melayani pelanggan diperlukan motto "*customer is king dan customer is always right*"

Dari beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip umum yang harus diperhatikan dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah kesederhanaan prosedur agar mudah dimengerti dan mudah dilaksanakan, kejelasan informasi baik dari segi persyaratan teknis, unit kerja yang berwenang, hingga rincian biaya agar memberikan kepastian pelayanan, mengedepankan penerpaan pelayanan yang responsif, nyaman, aman, cepat dan tepat hingga harus senantiasa memperhatikan kemudahan akses.

B. Kualitas Pelayanan Publik

1. Definisi Kualitas

Kualitas merupakan kata yang menyandang arti relatif karena bersifat abstrak, kualitas dapat digunakan untuk menilai atau menentukan tingkat penyesuaian suatu hal terhadap persyaratan atau spesifikasinya. Bila persyaratan atau spesifikasi itu terpenuhi maka dapat dikatakan baik, sebaliknya jika persyaratan tidak terpenuhi maka dikatakan tidak baik.

Selanjutnya menurut Tjiptono (dalam Pasolog, 2008) kualitas adalah :

- 1) Kesesuaian dengan persyaratan atau tuntutan,
- 2) Kecocokan pemakaian,
- 3) Perbaikan atau penyempurnaan keberlanjutan,
- 4) Bebas dari kerusakan,
- 5) Pemenuhan pelanggan semenjak awal dan setiap saat,
- 6) Melakukan segala sesuatu secara benar semenjak awal,
- 7) Sesuatu yang bisa membahagiakan pelanggan .

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas adalah suatu yang abstrak terkait dengan spesifikasi suatu barang atau jasa yang bermutu untuk memenuhi kebutuhan secara optimal.

2. Kualitas Pelayanan

Sinambela (2008:8) mengemukakan bahwa kualitas pelayanan berhubungan erat dengan pelayanan yang sistematis dan komprehensif. Sedangkan Wyckof (dalam Madusari, 2013:15) mengartikan kualitas pelayanan ialah :

“Tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan maka kualitas pelayanan dipersepsikan ideal. Sebaliknya jika jasa atau pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yg diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.”

Dapat dilihat bahwa kualitas pelayanan yang diberikan dengan sistematis dan komprehensif dapat memenuhi keinginan dan kepuasan masyarakat atau konsumen.

3. Dimensi Kualitas Pelayanan

Kualitas Pelayanan Publik ialah sejauh mana sebuah fasilitas umum (publik) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat umum. Pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas, hubungan kualitas dengan pelayanan dikemukakan oleh Kasmir dalam Pasolong (2008) bahwa “ Pelayanan yang baik adalah kemampuan seseorang dalam memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan standar ditentukan.”

Dalam Sinambela (2010, hal 6), menyatakan bahwa kualitas pelayanan prima tercemin dari :

- 1) *Transparan*, yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

- 2) *Akuntabilitas*, yaitu pelayanan dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang – undangan.
- 3) *Kondisional*, yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
- 4) *Parsitipatif*, yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.
- 5) *Kesamaan Hak*, yaitu Pelayanan yang tidak mencerminkan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial,dan
- 6) *Keseimbangan hak dan kewajiban*, yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

C. Strategi Pelayanan Publik

1. Pengertian Strategi

Kata Pengertian strategi pun juga diungkapkan oleh Bryson (dalam Kurniawan, 2005:30), menurutnya strategi diartikan sebagai suatu cara untuk membantu organisasi mengatasi lingkungan yang selalu berubah serta membantu organisasi dalam memecahkan suatu masalah.

Dari pengertian diatas dalam memecahkan suatu masalah dalam sebuah organisasi sangat diperlukan strategi yang ampuh agar dapat memecahkan masalah tersebut. Suatu organisasi juga dapat membentengi diri organisasinya dari ancaman dari luar organisasi yang dapat mengganggu organisasi dalam mencapai tujuannya.

2. Strategi Pelayanan Publik

Penerapan standar dan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik tersebut sudah pasti harus didukung dengan strategi yang selaras dengan sasaran dan indikator keberhasilan yang ditetapkan. Macam – macam Strategi pelayanan dikemukakan oleh berbagai pakar, dapat digunakan oleh pelayanan publik agar layanan yang diberikan dapat memperbaiki kepuasan para pelanggan atau masyarakat yang menggunakan jasa pelayanan tersebut. Pendapat yang dikemukakan oleh Riawan Tjandra dkk dalam Sirajuddin (2011) yaitu dengan membedakan tiga level pembahasan dalam meningkatkan pelayanan antara lain :

- a) Kebijakan (peraturan undangundang)

Kebijakan dalam pemberian pelayanan publik sudah benar – benar untuk kepentingan masyarakat sehingga pemerintah dalam memberikan pelayanan juga memberikan payung hukum yang pasti pada masyarakat.

- b) Kelembagaan
Lembaga-lembaga yang dibentuk oleh pemerintah daerah harus sesuai dengan kebutuhan masyarakat bukan hanya berdasarkan eksistensi lembaga-lembaga di daerah, termasuk juga kepentingan-kepentingan politis yang sangat kental terutama ketika masuk dalam pembahasan tingkat legislatif sehingga lembaga-lembaga tersebut harus berperan aktif dalam melayani masyarakat.
- c) Sumber Daya Manusia (SDM)
Sumber daya manusia yang dimiliki berkewajiban memberikan pelayanan dengan kecakapan-kecakapan tertentu, karena pada saat ini telah terjadi perubahan-perubahan dimana masyarakat memiliki hak untuk mendapatkan pelayanan yang lebih baik. Maka Administrasi Negara tidak hanya bertindak berdasarkan pada perintah atasan, namun tuntunan masyarakat juga menjadi bagian yang penting.

Dalam hal ini strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut Tjiptono (1996:88-96), yaitu :

- 1) Mengidentifikasi determinan utama
Kualitas pelayanan/jasa Setiap instansi berupaya memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. Oleh karena itu, langkah pertama yang perlu dilakukan instansi adalah melakukan riset untuk mengidentifikasi determinan pelayanan/jasa bagi pasar sasaran.
- 2) Mengelola harapan pelanggan
Setiap instansi hendaknya tidak berusaha-lebihkan pesan komunikasinya kepada pelanggan agar janji yang ditawarkan pada pelanggan tidak menjadi harapan kosong bagi para pelanggan. Janji yang ditawarkan menjadi peluang untuk memenuhi harapan pelanggan.
- 3) Mengelola bukti (evidence) kualitas pelayanan tentang barang/jasa
Pengelolaan bukti kualitas jasa bertujuan untuk memperkuat persepsi pelanggan lama dan sesudah pelayanan atau jasa diberikan oleh instansi, karena pelayanan/jasa merupakan kinerja instansi dan tidak dapat dirasakan sebagaimana halnya barang layanan.

- 4) Mendidik pelanggan/konsumen tentang pelayanan/jasa
Membantu pelanggan dalam memahami suatu pelayanan/jasa merupakan salah satu upaya menyampaikan kualitas pelayanan atau jasa. Pelanggan yang telah terdidik nantinya akan mampu mengambil keputusan cara lebih baik.
- 5) Mengembangkan budaya kualitas
Budaya kualitas merupakan sistem nilai organisasi yang menghasilkan lingkungan yang kondusif bagi pembentukan dan penyempurnaan kualitas secara terus menerus. Budaya kualitas terdiri dari: Filosofi; Keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur, dan harapan. Agar dapat tercipta budaya kualitas yang baik, dibutuhkan komitmen menyeluruh pada seluruh anggota organisasi.

Terlepas dari itu strategi Osborne dan Plastrik (2001). Menurut Osborne dan Plastrik, peningkatan pelayanan publik di lingkungan birokrasi dapat dilakukan dengan menggunakan lima strategi, yaitu :

- 1) Strategi pengembangan struktur
Struktur yang dimaksud bukan hanya merujuk pada pengertian organisasi publik itu sendiri, tetapi menyangkut pengertian kelembagaan yang luas. Konsep kelembagaan berhubungan dengan nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan budaya. Sedangkan organisasi merupakan tempat orang berkumpul untuk mengorganisir dirinya.
- 2) Strategi pengembangan atau penyederhanaan
Sistem prosedur Sistem prosedur mengatur secara detail tahapan pelayanan, maka sistem prosedur ini yang sering menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif.
- 3) Strategi pengembangan infrastruktur
Menyangkut penyediaan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).
- 4) Strategi pengembangan budaya atau kultur
Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat.
- 5) Strategi pengembangan kewirausahaan

Meliputi menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan, serta membuka ruang dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk menggali sumber pendapatan.

Dari pembahasan strategi pelayanan di atas, penulis tertarik memakai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut Osborne dan Plastrik (2001) untuk menganalisis Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya. Alasan memilih teori dari Osborne dan Plastrik ialah karena setiap indikator strategi telah diwakili seluruh aspek dan elemen dari suatu organisasi yang saling berkaitan dan sangat berpengaruh akan terjadinya Strategi peningkatan kualitas pelayanan pembayaran pajak bumi dan bangunan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono,2010:40). Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian didasarkan pada rasional yaitu kegiatan penelitian dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal yang terjangkau oleh penalaran manusia, empiris yaitu cara-cara yang dilakukan dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengetahui cara-cara yang digunakan, serta yang terakhir adalah sistematis dimana proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Metode penelitian ini meliputi jenis penelitian, Fokus Penelitian, Lokasi penelitian.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

Gambaran Umum Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya

Berdasarkan

Gambaran umum tentang tempat penelitian yang digunakan oleh penulis adalah Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan (DPPK) yang bertempat di kantor pemerintahan kota surabaya berlokasi di jalan jimerto 25-27 lantai II, surabaya. DPPK adalah suatu instansi yang bertugas ,melaksanakan sebagai urusan pemerintahan bidang otonomi daerah ,pemerintah umum, admin keuangan daerah, perangkat daerah. DPPK terdiri dari beberapa bagian yaitu sekretariat, bidang pendapatan pajak daerah, bidang perrimbangan dan pendapatan lain-lain,bidang anggaran dan oerbendaharaan,bidang kas dan akutansi. Bidang pendapatan pajak daerah mempunyai tugas menetapkan kebijakan pengelolaan pajak daerah,melaksanakan pengelolaan pajak daerah, membina dan

mengawasi pajak daerah dalam skala kota Surabaya.

Setiap instansi pemerintah mempunyai tugas untuk memberikan pelayanan yang baik untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan baik itu pelayanan jasa maupun barang sesuai perturan perundang – undangan. Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya ialah salah satu SKPD Kota Surabaya yang bergerak di bidang pelayanan pembayaran redistribusi dan pajak daerah. Selain itu, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya juga berperan penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Surabaya. DPPK sendiri mencakup beberapa bidang yang ditangani, seperti : Bidang pendapatan pajak daerah yang meliputi seksi pajak hotel dan restoran, seksi pajak hiburan dan reklame, dan seksi pajak penerangan jalan dan parkir.

Salah satu pajak daerah yang menjadi wewenang Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya adalah Pajak Bumi dan Bangunan. Dimana pajak bumi dan bangunan sebelumnya di wewangi pemerintah pusat dan sejak diputuskannya Peraturan Daerah Kota Surabaya Nomor 10 Tahun 2010 tentang pajak bumi dan bangunan perkotaan. Dengan adanya hal tersebut DPPK selaku pengelola langsung pajak bumi dan bangunan di Surabaya terdorong untuk senantiasa menerapkan serangkaian strategi guna meningkatkan kualitas pelayanannya untuk menciptakan kepuasan masyarakat.

B. PEMBAHASAN

1. Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya

Strategi meningkatkan kualitas pelayanan publik menurut Osborne dan Plastrik (2001)dapat dilakukan dengan menggunakan lima strategi, yaitu :

1) Strategi Pengembangan Struktur

Struktur organisasi tidak hanya berkaitan dengan pengertian organisasi secara keseluruhan, namun menyangkut konsep kelembagaan yang lebih luas pengertiannya. Konsep kelembagaan yang dimaksud terkait dengan adanya nilai, norma, aturan hukum, kode etik, dan Budaya. Struktur organisasi atau instansi selalu berkembang atau bersifat baru, karena sering bergantinya waktu menjadikan struktur organisasi instansi selalu berkembang dan bersifat baru karena seiring berjalannya waktu menjadikan struktur

organisasi atau instansi mengali perubahan yang lebih baik.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya selain bertugas memungut Pajak Bumi dan Bangunan juga menyiapkan dan menyusun pajak Jalan, parkir dan BPHTB. Selain itu, juga melaksanakan tugas lainnya yang diberikan kepada badan sesuai tugas dan fungsi. Dengan adanya demikian maka diperlukan struktur organisasi yang berkaitan untuk melaksanakan tugas masing – masing bidang yang dibagikan. Tugas dan fungsi yang diberikan sudah sesuai dengan aturan hukum yang ada dan tertera di dalam Peraturan Walikota No 62 Tahun 2010 serta Undang – Undang.

Jadi, pengembangan struktur dalam hal ini DPPK semua sistem struktur langsung diperintahkan dari Walikota Surabaya selaku pengelola pemerintahan. Dukungan dari Pimpinan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam strategi ini ditujukan dengan adanya komunikasi pada seluruh pegawai dengan memberikan nasehat dan masukan - masukan tentang pekerjaan.

Selain itu pelaksanaan strategi ini Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya dalam pelayanannya telah berpedoman pada keberhasilan pelayanan terhadap masyarakat yang menikmati pelayanan

2) Strategi Pengembangan atau Penyederhanaan Sistem Prosedur

Sistem prosedur mengatur secara detail tahapan pelayanan, maka sistem prosedur ini yang sering menjadi sumber penyebab sistem pelayanan menjadi berbelit-belit, kaku, tidak efisien, dan tidak efektif.

Sistem prosedur yang dilakukan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya mengatur secara detail tahapan – tahapan pelayanan sehingga menjadi lebih cepat, transparan dan efektif. Prosedur yang ada melewati tahapan – tahapan yang harus dilakukan, tetapi tergantung pada wajib pajak yang menindak lanjuti kekurangan data maupun pembayaran. Jika ada WP yang bermasalah dengan PBB nya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya menyediakan pelayanan khusus loket pending yang dimana WP mengurus kekurangan – kekurangan data PBB di loket pending. Sebelumnya WP yang bermasalah harus mengurus berkas – berkasnya ke kantor pajak atau Kantor pajak pratama (KPP) sesuai dengan wilayah bangunannya.

Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya harus mampu melayani masyarakat dengan rasa tanggung jawab, transparan, jujur, sabar untuk melayanai masyarakat karena dapat membangun citra positif di mata masyarakat yang menikmati pelayanannya.

3) Strategi Pengembangan Infrastruktur

Menyangkut penyediaan pelayanan agar lebih aman, nyaman, cepat, akurat, mudah dan terpercaya yang meliputi penyediaan fasilitas fisik, pengembangan model pelayanan baru, pemanfaatan teknologi informasi (telematika).

Dalam strategi pengembangan Infrastruktur ini bertujuan untuk melakukan perubahan pelayanan dan menciptakan inovasi dalam rangka untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kewajibannya membayar PBB dengan jatuh tempo yang diberikan.

Sebelum adanya pelimpahan wewenang PBB ke pemerintah daerah, wajib pajak dalam membayar PBB dilakukan di Kantor Pajak Pratama (KPP) dan Bank Jatim. Setelah diberikan wewenang tersebut, DPPK berupaya keras untuk meningkatkan pendapatan pajak di Surabaya. Dengan adanya inovasi - inovasi yang diciptakan DPPK seperti pelayanan loket khusus Lansia (Lanjut Usia) bila mana lansia yang ingin mengurus atau ingin membayar PBB tidak perlu lama untuk mengantri yang didalam pelaksanaannya membutuhkan sarana dan prasarana seperti tempat duduk untuk mengantri, kotak saran, dan sarana prasarana pembantu lainnya. Adanya fasilitas Mobil Keliling (Mobling) yang beroperasi disetiap 8 UPTD yang tersebar di beberapa kecamatan di surabaya yang beroperasi pada hari kerja, bila ada permintaan pada weekend seperti event, Car Free Day akan dibuatkan jadwal lain.

Adanya inovasi yang diciptakan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya nyatanya mampu membantu warga masyarakat yang ingin membayar PBB namun tidak punya waktu banyak untuk mengantri atau datang ke tempat pembayaran PBB lainnya. Sarana dan prasarana pendukung lainnya juga membantu dalam peningkatan kualitas pelayanan di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya.

4) Strategi Pengembangan Budaya atau Kultur

Berkaitan dengan proses perubahan karakter dan pola pikir seorang pegawai yang didasari oleh pandangan hidup, nilai, norma, sifat, kebiasaan yang tercermin melalui perilaku dalam melayani masyarakat.

Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya memiliki konsep kelembagaan yang terinci. Seluruh tata cara dan sistem yang ada didalamnya, termasuk perilaku pegawai memiliki pedoman pada nilai, norma, aturan, kode etik, maupun budaya yang dilakukan. Melalui pendidikan dan latihan (diklat) yang dilakukan setiap beberapa bulan terhadap pegawai DPPK mampu menumbuhkan perilaku yang positif dan dapat menciptaka

kepuasan pada masyarakat dalam menerima pelayanan yang diberikan oleh para pegawai pelayanan DPPK. Kesadaran dari diri pegawai merupakan salah satu strategi pengembangan budaya, karena dapat membangun nilai instansi.

5) Strategi Pengembangan Kewirausahaan

Meliputi menumbuhkembangkan jiwa kewirausahaan, serta membuka ruang dan kesempatan yang dapat dimanfaatkan untuk menggali sumber pendapatan. Dalam strategi ini, pegawai dan petugas Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya diharuskan mampu meningkatkan produktivitas layanan yang diberikan.

Hal ini dapat dilihat, dengan adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang terjadi peningkatan meskipun masih belum memenuhi target yang dicapai namun kemampuan pegawai dalam melayani konsumen dapat dibuktikan dengan merancang strategi untuk mencapai target yang di inginkan dan menumbuhkan pegawai memiliki jiwa rasa memiliki instansi.

Kemampuan pegawai yang dimiliki merupakan upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik serta juga memiliki jiwa untuk wirausaha dalam mengembangkan instansi untuk menjadikan pelayanan yang baik dan berguna untuk masyarakat. Maka dari itu, terciptanya kepuasan masyarakat dapat memberikan berbagai macam manfaat, diantaranya hubungan antar pegawai dengan masyarakat sehingga memberikan dasar penilaian yang baik, saling memberi kepuasan layanan dan saling menguntungkan satu dengan yang lain yang dapat membangun pengembangan instansi pelayanan dalam pelayanannya.

IV. PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan penjelasan hasil analisis mengenai Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya yang telah di uraikan penulis sebelumnya dapat disimpulkan bahwa Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya telah melaksanakan serangkaian strategi atau upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanannya. Hal tersebut dapat diketahui dari 5 strategi menuju pelayanan di Birokrasi seperti yang diungkapkan oleh Osborne dan Plastrik (2001), yaitu : Strategi Pengembangan Struktur meliputi, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya melaksanakan tugas yang diberikan kepada badan sesuai tugas dan fungsi. Dengan adanya demikian maka dengan adanya struktur organisasi yang

berkaitan dapat membantu melaksanakan tugas masing – masing bidang yang dibagikan.

Strategi Pengembangan atau Penyederhanaan Sistem Prosedur,. Pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya mengatur secara detail tahapan – tahapan pelayanan sehingga menjadi lebih cepat, transparan dan efektif dan mampu melayani masyarakat dengan rasa tanggung jawab, transparan, jujur, sabar untuk melayani masyarakat karena dapat membangun citra positif di mata masyarakat yang menikmati pelayanannya.

Strategi Pengembangan Infrastruktur, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya melakukan perubahan pelayanan dan menciptakan inovasi dalam rangka untuk membantu masyarakat dalam memenuhi kewajibannya membayar PBB. Adanya inovasi Mobil Keliling (Mobling) yang diciptakan Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya nyatanya mampu membantu warga masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya.

Strategi Pengembangan Budaya atau Kultur, Seluruh tata cara dan sistem yang ada didalamnya, termasuk perilaku pegawai memiliki pedoman pada nilai, norma, aturan, kode etik, maupun budaya yang dilakukan. Dalam melaksanakan tugas, Pegawai atau petugas pelayanan saling berkoordinasi satu dengan yang lain dan berdiskusi untuk saling bertukar pikiran dan pendapat, dengan adanya interaksi satu dengan yang lain diharapkan terciptanya komunikasi dengan baik dalam memberikan pelayanan di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya.

Strategi Pengembangan Kewirausahaan, adanya peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kota Surabaya dapat dilihat Kemampuan pegawai meningkatkan kualitas pelayanan publik serta juga memiliki jiwa untuk wirausaha dalam mengembangkan instansi dapat menjadikan pelayanan yang baik dan berguna untuk masyarakat.

Dalam melaksanakan serangkaian strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan pembayaran PBB di Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya, masih terdapat beberapa kendala sehingga mengakibatkan beberapa strategi tersebut berjalan secara tidak maksimal, seperti banyaknya loket pembayaran di kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya padahal tidak banyak masyarakat yang membayar PBB disana. Selain itu, dengan adanya kejadian diatas maka terjadinya *overleping* kelebihan pegawai, namun tidak ada tugas yang dikerjakan.

B. Saran

Berdasarkan

Berkaitan dengan beberapa kendala diatas saran yang dapat penulis sampaikan untuk kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya ialah :

1. Dengan adanya inovasi – inovasi yang diciptakan oleh kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya terjadi penurunan WP yang membayar melalui kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Kota Surabaya. Hal tersebut dapat dilihat dengan adanya loket pembayaran PBB yang sebagian di tutup karena kurangnya konsumen yang membayar disana. Sebaiknya, untuk lebih efektif dan efisien loket tersebut digantikan dengan loket pembayaran lainnya agar lebih bermanfaat dan tidak dibiarkan kosong begitu saja. Selain itu, beberapa pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya banyak yang menganggur dan sedikit pekerjaan. Sebaiknya, pegawai tersebut dipindahkan ke bagian loket yang lain atau disarankan untuk membantu ke bagian yang lebih membutuhkan tenaga pekerjaan namun tetap bergelut di bidang yang menjadi kemampuannya.
2. Penataan tata ruang sangat diperhatikan karena dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai sebagai yang memberi pelayanan terhadap masyarakat. Pelayanan yang optimal sangat membantu penilaian masyarakat terhadap instansi yang memberi layanan khususnya Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya yang memberikan layanan pembayaran PBB di kota surabaya. Kantor Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Kota Surabaya pada bagian loket pembayarana PBB dalam penataan tata ruang sangat kurang dan tidak nyaman di lihat, di harapkan adanya kesadaran dari karyawan dan petugas di dalam kantor tersebut untuk menata ulang kembali dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Daryumi. 2008. *Implementasi Kebijakan Pajak Bumi dan bangunan di Kelurahan Gemah Kecamatan Pedurungan Semarang*. Semarang : FISIP Universitas Diponegoro.
- Denhardt, Janet V. Dan Denhardt Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, Not Steering*, Newyork: M.E. Sharepe, Inc.

- Devrye, Catherine. 1997. *Good Service Is Good Business*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ibrahim, Amin. 2008. *Teori dan Konsep Pelayanan Publik Serta Implementasinya*. Bandung: Mandar Maju
- Kurniawan, Agung. 2005. *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaruan
- Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003.
- Moleong,lexy J, 2009. *Metedologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta
- Peraturan bersama Menteri Keuangan & Menteri dalam negeri NOMOR :213/pmk.07/2010, NOMOR 58 Tahun 2010
- Rahmayanty, Nina .2010 . *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik Teori, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sirajuddin. 2011. *Hukum Pelayanan Publik Berbasis Parsitipasi & keterbukaan informasi*. Malang. Setara Press.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung : Refika Aditama.
- Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, Prof, Dr. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- Titi Sundari, Yudhalani. 2005. *Kebijakan Yang Tidak Partisipatif (Studi Kasus Kebijakan Relokasi PasarWage Purwokerto, Banyumas*.
- Tri Darajat, Rismannafar. 2005. *Analisis Kebijakan Publik “Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Yang Bebas KKN di*

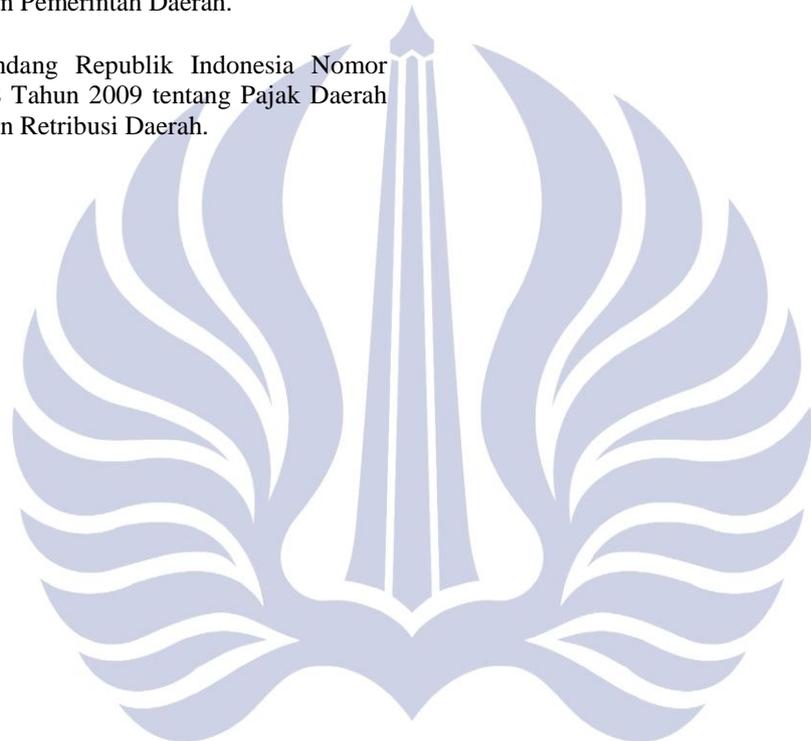
Kabupaten Majalengka. Semarang :
Universitas Diponegoro.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
28 Tahun 2007 tentang Ketentuan
Umum Perpajakan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan
Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
33 Tahun 2004 tentang Perimbangan
Keuangan Antara Pemerintah Pusat
dan Pemerintah Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor
28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah
dan Retribusi Daerah.



UNESA

Universitas Negeri Surabaya