

# **STRATEGY IN IMPROVING THE QUALITY OF SERVICES AT ROAD TOLL HIGHWAYS (Persero) TBK SURABAYA**

**Tutik Susilowati**

## **ABSTRACT**

Congestion is a problem that has never finished in the matter of transportation in Indonesia, because until now the level of the number of vehicles or ground transportation level of the year growing where it is not offset by the widening of the road, causing congestion. To overcome these bottlenecks government built highways, PT Jasa Marga Surabaya improve the quality of care for smooth motorway traffic on the street, purpose of this study is intended to analyze untuk mendeskripsikan and Quality Improvement Strategies Toll In PT Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya.

The method used is descriptive qualitative approach. Focus on improving the performance of public services (especially at motorway services) by using the theory in Sedarmayanti David Osborne (2009), among others, the core strategy, Strategy consequence, customer strategies, monitoring strategies, and cultural strategies. Location of the research conducted in PT Jasa Marga Surabaya in Satellite Town Toll Plaza Jl. Maj. Sungkono Surabaya 60189. This research informants among Manager Human Resources (HR) PT Jasa Marga Surabaya, traffic services manager Assistant PT Marga Surabaya services and motorway service users. Data collection techniques in this study in the form of observation, documentation, and data were wawancara. Analisis data collection, data classification and conclusion.

These results indicate that the strategy made PT Jasa Marga Tbk Surabaya. where the view of the concept in Sedarmayanti David Osborne (2009), among others, the core strategy (the application of the values in PT Jasa Marga Surabaya is JSMR (Honestly, Spry, obedient, Respect), Strategy consequences (didiplin employee regulations, punishment (penalty) and rewards (gift / reward), customer strategy (presence of traffic services, construction services, transaction services, conducted customer surveys and site acceptance criticism and suggestions), Control strategies (the training on the employee, the employee's performance and oversight of the work of employees report that has been done during working perkerjaannya), Strategies culture (all employees must serve customers with friendly, cultural and supervision should be made to the employee). Recommendations were made that an increase in highway service quality better include more monitoring officials who spaciousness or go directly to the motorway, the need for reform or improvement of a road divider on the highway, increasing socialization of E-Toll Card to the community so that people who use a lot of payments to non-cash toll rates, the availability of online media in the manufacture of E-Toll Card.

Keywords: strategy, quality of service, toll road

## I. PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pelayanan publik oleh aparaturnya pemerintah dewasa ini masih banyak dijumpai adanya kelemahan sehingga belum dapat memenuhi kualitas yang diharapkan masyarakat. Hal ini ditandai dengan masih adanya berbagai keluhan masyarakat yang disampaikan melalui media masa, sehingga dapat menimbulkan citra yang kurang baik terhadap aparaturnya pemerintah. Negara dalam hal ini pemerintah (birokrat) haruslah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Kebutuhan tersebut bukanlah kebutuhan secara individual akan tetapi berbagai kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan masyarakat, misalnya kebutuhan akan kesehatan, pendidikan, transportasi, dan lain-lain (Sinambela,2008).

Fenomena yang sering dijumpai dalam masalah pelayanan publik yang sering terjadi salah satunya adalah layanan transportasi darat, laut dan udara. Transportasi pada umumnya termasuk kereta dan bis, namun juga termasuk pelayanan maskapai penerbangan, feri, taxi, dan lain-lain. Pada umumnya masalah transportasi yang sering terjadi yaitu transportasi darat, dimana masalah yang paling utama terjadi di jalan raya yaitu kemacetan lalu lintas. Kemacetan tersebut terjadi karena adanya peningkatan jumlah kendaraan, dimana tiap tahunnya selalu bertambah, berikut tabel peningkatan jumlah kendaraan transportasi di Indonesia.

Jumlah kendaraan pada setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 sampai tahun 2011 mengalami peningkatan yang lebih pesat dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dimana dari 76.907.127

unit kendaraan menjadi 85.601.351 unit kendaraan. Peningkatan jumlah kendaraan yang tiap tahunnya mengalami kenaikan tidak diimbangi dengan keadaan jalan raya yang baik, misalnya kapasitas jalan lebih kecil dari pada jumlah kendaraan yang ada, sarana pengatur lalu lintas yang tidak berjalan dengan baik, dan lain-lain.

Jumlah kendaraan yang meningkat seharusnya diimbangi dengan peningkatan pelayanan transportasi publik khususnya transportasi di darat baik meningkatkan kualitas maupun kuantitas. Jika jumlah kendaraan yang beredar disuatu daerah jauh melebihi luas jalan yang ada maka akan menimbulkan kemacetan lalu lintas. Seharusnya, masalah kemacetan tidak hanya tanggung jawab pemerintah daerah, tetapi juga merupakan tanggung jawab Kementrian Perhubungan, mulai dari armada jalan raya sampai dengan keselamatan penumpang, termasuk juga antisipasi kepadatan kendaraan disuatu daerah.

Masalah transportasi darat merupakan masalah yang sering terjadi di negara berkembang, karena di negara berkembang tingkat pertumbuhan penduduk cukup tinggi, sehingga berimbas pada pengguna jasa transportasi yang meningkat tajam. Penyebab permasalahan transportasi darat di Indonesia antara lain: mulai terbatasnya sarana dan prasarana transportasi, terjadinya urbanisasi yang cepat, tingkat kedisiplinan lalu lintas yang rendah, semakin jauh pergerakan manusia setiap harinya, dan sistem perencanaan transportasi yang kurang baik. Sehingga kemacetan, kecelakaan, gangguan kesehatan, dan

permasalahan lingkungan tidak dapat dihindari lagi (Tamin, 2000).

Dalam mengantisipasi masalah sebagaimana dijelaskan di atas, pemerintah melakukan pembangunan jalan tol, dimana jalan tol dibangun untuk memperlancar lalu lintas. Penggunaan jalan tol selama ini dikenakan kewajiban membayar tol yang digunakan untuk mengembalikan investasi, pemeliharaan dan pengembangan jalan tol. Pembangunan jalan tol tersebut tidak berjalan dengan yang diharapkan karena masih terjadi masalah kemacetan di jalan tol, misalnya saja kemacetan yang terjadi di depan pintu tol yaitu tempat pembayaran tarif tol.

Masalah yang terjadi sebagaimana dijelaskan diatas, karena kurangnya kesadaran pengguna layanan jalan tol, dimana sudah terdapat pemberitahuan kepada para pengguna layanan yang masuk pintu tol diharuskan untuk membayar tarif pintu tol dengan uang pas sesuai dengan tarif yang telah ditentukan, akan tetapi para pengguna layanan masih saja banyak yang tidak menghiraukan perintah untuk masuk pintu tol harus menggunakan uang pas. Seharusnya akan lebih baik apabila pengendara memiliki uang pas untuk membayarnya, namun apabila tidak memiliki uang yang lebih besar dari harga yang telah ditetapkan, maka orang harus menunggu untuk menerima uang kembalian yang akan membutuhkan waktu yang sedikit lebih lama, sehingga hal tersebut tidak efisien.

Kemacetan yang terjadi di jalan tol tidak hanya kemacetan yang terjadi di depan pintu gerbang tol, akan tetapi kemacetan yang terjadi karena adanya kerusakan jalan dan kepadatan jumlah

kendaraan yang menggunakan layanan jasa tol. Dalam mengurangi tingkat kemacetan yang terjadi di jalan tol, maka PT. Jasa Marga mengeluarkan strategi baru untuk memperbaiki kualitas pelayanan dan untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa transportasi darat khususnya di jalan tol.

Sebagaimana dengan masalah-masalah yang terjadi di jalan tol maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : ***“Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jalan Tol Di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya”***.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut: Bagaimana strategi peningkatan kualitas pelayanan jalan tol di PT. Jasa Marga Surabaya.

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana strategi peningkatan kualitas pelayanan jalan tol di PT. Jasa Marga Surabaya.

## **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat Teoritis **dsalam penelitian ini yaitu yaitu** dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah kepustakaan dan memperkaya perkembangan ilmu Administrasi Negara khususnya tentang kajian yang berhubungan dengan pelayanan publik.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### A. Strategi

Strategi dimaksudkan sebagai suatu kegiatan proses pengaturan dalam mengimplementasikan sebuah strategi perusahaan sehingga keluaran dari strategi tersebut bisa memenuhi standard kualitas yang diharapkan oleh perusahaan. Banyak buku mengemukakan pengertian strategi secara berbeda - beda. Menurut Tjiptono (2002) istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratos* = militer, dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi jaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin satu angkatan perang agar dapat selalu memenangkan perang.

Strategi sebagai rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger, 2001). Jadi, dari beberapa teori yang ada bahwa strategi adalah seperangkat aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang dalam mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan untuk memperoleh keunggulan kompetisi dalam pasar agar lebih baik dari para pesaingnya.

Menurut Tjiptono (1996) untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat melalui indikator-indikator diantaranya :

1. Mengidentifikasi determinan utama kualitas pelayanan/jasa. Penyedia jasa wajib menyampaikan jasa berkualitas terbaik kepada pelanggannya, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah

melakukan riset mendalam untuk memahami determinan terpenting yang digunakan pelanggan sebagai kriteria utama dalam mengevaluasi jasa spesifik. Selanjutnya memperkirakan penilaian yang diberikan pelanggan sasaran, dengan cara ini diketahui posisi perusahaan di mata pelanggan sehingga perusahaan bisa fokus dalam upaya peningkatan kualitasnya pada determinan-determinan spesifik yang membutuhkan perbaikan.

2. Mengelola harapan pelanggan. Sebuah perusahaan dilarang melebih-lebihkan pesan komunikasinya terhadap pelanggan dengan tujuan memikat banyak pelanggan karena hal ini bisa menjadi masalah bagi perusahaan bila janji yang diberikan tidak bisa terpenuhi.

3. Mengelola bukti (*evidence*) kualitas pelayanan/jasa. Tujuan dari mengelola bukti kualitas pelayanan/jasa untuk memperkuat persepsi pelanggan selama dan sesudah jasa disampaikan. Jasa merupakan kinerja yang tidak dapat dirasakan, maka pelanggan cenderung memperhatikan dan mempersepsikan fakta-fakta yang berkaitan dengan jasa sebagai bukti kualitas. Bukti-bukti kualitas jasa bisa berupa fasilitas fisik jasa seperti gedung, kendaraan, berbagai faktor seperti musik, warna dan aroma, lokasi gedung dan dapat menciptakan misal, keramahan, ketenangan, wibawa, rasionalitas, stabilitas dan fleksibilitas.

4. Mendidik pelanggan/konsumen tentang pelayanan/jasa. Membantu pelanggan dalam memahami sebuah jasa merupakan upaya positif untuk mewujudkan proses penyampaian dan pengkonsumsian jasa secara efektif dan efisien. Pelanggan akan lebih terdidik dan dapat mengambil keputusan

pembelian secara baik, dan dengan begitu kepuasan mereka akan tercipta lebih tinggi.

5. Mengembangkan budaya kualitas. Budaya kualitas terdiri dari filosofi, keyakinan, sikap, norma, nilai, tradisi, prosedur dan harapan yang berkenaan dengan meningkatkan kualitas. Agar budaya kualitas dapat ditumbuh kembangkan dalam organisasi diperlukan komitmen menyeluruh dari semua anggota organisasi mulai dari yang tertinggi. Faktor yang dapat memperlancar dan sekaligus bisa menghambat pengembangan jasa berkualitas, diantaranya : sumber daya manusia, organisasi, pengukuran, pendukung sistem, layanan, program, komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Pembentukan budaya kualitas membutuhkan delapan program pokok yang saling terkait yaitu pengembangan individual, pelatihan manajemen, perencanaan sumber daya manusia, standar kinerja, pengembangan karir, survei opini, perlakuan adil dan pembagian laba.

6. Menciptakan *Automating Quality*. Dalam strategi ini penyedia jasa wajib mengkaji secara mendalam aspek-aspek yang membutuhkan sentuhan manusia (*high touch*) dan elemen-elemen yang memerlukan otomatisasi (*high tech*). Keseimbangan antara *high touch* dan *high tech* sangat dibutuhkan untuk menunjang kesuksesan penyampaian jasa secara efektif dan efisien.

7. Menindaklanjuti pelayanan/jasa. Menindaklanjuti pelayanan jasa untuk menyempurnakan atau memperbaiki aspek-aspek jasa yang kurang memuaskan dan mempertahankan aspek-aspek yang sudah baik. Dalam hal

ini perusahaan dapat pula mengupayakan kemudahan dan kenyamanan bagi para pelanggan dalam berkomunikasi dengan pihak manajemen maupun karyawan kontak sehingga mereka bisa menyampaikan kebutuhan spesifik, keluhan dan atau saran konstruktif.

8. Mengembangkan sistem informasi kualitas pelayanan/jasa. Sistem yang mengintegrasikan berbagai macam ancangan riset secara sistematis dalam rangka mengumpulkan dan menyebarluaskan informasi kualitas jasa guna mendukung pengambilan keputusan. Informasi yang dibutuhkan mencakup data saat ini dan masa lalu, kuantitatif dan kualitatif, internal dan eksternal, serta informasi mengenai perusahaan, pelanggan dan pesaing.

Penelitian mengenai strategi peningkatan kualitas pelayanan jalan tol di PT. Jasa Marga Surabaya, penulis menggunakan analisis David Osborne dalam Sedarmayanti (2009) merumuskan lima strategi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik yaitu:

#### **1). Strategi Inti (*Core Strategy*)**

Strategi ini menentukan tujuan system dan organisasi pemerintahan. Jika suatu organisasi tidak jelas tujuannya atau punya tujuan ganda dan saling bertentangan, organisasi itu tidak bisa mencapai kinerja yang tinggi. Strategi ini bertujuan memperjelas misi dan visi organisasi. Strategi ini dapat dioperasionalkan melalui pendekatan-pendekatan dalam bentuk memperjelas tujuan perusahaan dengan membuat persiapan sebelum perusahaan dan pegawai, dan memperjelas arah perusahaan dengan memperbaiki tujuan perusahaan. Strategi inti mengutamakan mengenai perbaikan

fungsi mengarahkan, sehingga meningkatkan kemampuan pemerintah untuk mengarahkan dengan mengetahui kejelasan tujuan, peran, dan arah. Pengarahan tentang privatisasi atau tidaknya suatu sektor, tentunya harus diperhatikan hal tersebut.

## **2). Strategi Konsekuensi (Consequences Strategy)**

Strategi konsekuensi bertujuan untuk menciptakan kondisi agar terjadi persainagan yang sehat diantara penyelenggara pelayanan publik lainnya. Kemampuan untuk bersaing untuk memperoleh hasil yang dapat memuaskan tuan mereka yang tentunya bukan pejabat di pusat melainkan orang-orang yang dilayani (masyarakat). Meskipun bersaing, kerja sama tetap bisa dikerjakan dengan aturan yang jelas, tegas, dan system insentif yang tepat. Serta meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui penerapan reward dan punishment dengan memperhitungkan risiko ekonomi dan pemberian penghargaan.

## **3). Strategi Pelanggan (Customer Strategy)**

Strategi yang memusatkan pada akuntabilitas dan pertanggungjawaban. Strategi pelanggan bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat, sehingga mampu memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Strategi ini memberi pilihan kepada pelanggan mengenai organisasi yang memberikan pelayanan dan menetapkan standar pelayanan pelanggan yang harus dipenuhi oleh organisasi-organisasi itu. Dengan tanggung jawab kepada pelanggan

membuat organisasi untuk memperbaiki hasil yang dicapai.

## **4). Strategi Pengawasan (Strategi Control)**

Strategi ini merupakan pengendalian yang digunakan dari aturan-aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dan system yang menciptakan akuntabilitas kinerja, tujuannya untuk memberdayakan organisasi dan pegawainya agar bisa berinovasi. Strategi ini dapat menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat terhadap kantor pemerintahan sebagai institusi pelayanan publik dan pegawai atau karyawan sebagai pelayan masyarakat.

## **5). Strategi Budaya (Culture Strategy)**

Tujuannya untuk mengubah perilaku, perasaan, dan cara berpikir pegawai negeri. Strategi ini bertujuan untuk meletakkan nilai, norma, sikap, dan harapan *stakeholders* yang sesuai dengan tujuan organisasi, sistem insentifnya, sistem akuntabilitasnya dan sistem struktur kekuasaan.

## **B. Kualitas Pelayanan**

### **1. Definisi Kualitas**

Goetsch (dalam Tjiptono, 2005) menjelaskan bahwa kualitas merupakan kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Sedangkan menurut J.R. Evans dalam buku "*The Management and Control of Quality*", bahwa kualitas dapat diartikan sebagai: kesempurnaan, konsistensi, menghilangkan kerugian, kecepatan pengiriman, proses mengikuti prosedur dan kebijakan, menghasilkan produk yang baik dan berguna, melakukan

yang benar dari awal, memanjakan atau menyenangkan pelanggan dan pelayanan dan kepuasan total bagi pelanggan.

Pada dasarnya kualitas terbagi menjadi dua, yaitu kualitas produk dan kualitas jasa. Perbedaan secara tegas antara produk dan jasa seringkali sulit untuk didefinisikan. Hal ini dikarenakan pembelian suatu produk seringkali disertai dengan pembelian jasa. Meskipun demikian, jasa dapat didefinisikan yaitu menurut Kotler dalam Tjiptono (2004), jasa merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Selain itu definisi jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangible* (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Goesth dan Davis (dalam Tjiptono) mengemukakan bahwa kualitas diartikan Suatu kondisi dinamis dimana yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (2004).

Sedangkan Gronroos (dalam Tjiptono, 2005) menyatakan bahwa pelayanan merupakan proses yang terdiri atas serangkaian aktivitas *intangible* yang biasa namun tidak harus selalu terjadi pada interaksi antara pelanggan dan karyawan, jasa dan sumber daya, fisik atau barang, dan sistem penyedia jasa, yang disediakan sebagai solusi atas masalah pelanggan.

## **2. Definisi Pelayanan**

Kep. MenPan No.81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat atau daerah, BUMN/BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat,

dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelayanan merupakan suatu bentuk sistem, prosedur atau metode tertentu diberikan kepada orang lain, dalam hal ini, kebutuhan pelanggan tersebut dapat terpenuhi sesuai dengan harapan atau keinginan pelanggan dengan tingkat persepsi mereka.

Kualitas pelayanan umum menurut Wyckof (dalam Tjiptono) yaitu sebagai berikut: "Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Apabila jasa atau pelayanan yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa atau pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa atau pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa atau pelayanan dipersepsikan buruk". (Tjiptono, 2004).

Berdasarkan definisi diatas, maka kualitas pelayanan tidak ditinjau berdasarkan sudut pandang perusahaan tetapi berdasarkan sudut pandang pengguna jasa. Sehingga timbul dua faktor penting yang mempengaruhi kualitas pelayanan yakni harapan konsumen mengenai pelayanan yang akan diterima (*expected service*) dan pandangan konsumen mengenai pelayanan yang telah diterima (*perceived service*). Jika jasa yang diterima atau dirasakan

(*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan buruk.

Kualitas pelayanan akan menjadi ukuran bagi kepuasan seorang konsumen (*customer satisfaction*). *Customer satisfaction* merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan dikelola dengan baik karena akan berpengaruh terhadap perilaku konsumen baik itu untuk jangka pendek ataupun jangka panjang. Menurut Parasuraman (dalam Tasunar, 2006) kualitas pelayanan adalah sebagai suatu konsep yang secara tepat mewakili inti dari kinerja suatu pelayanan, yaitu perbandingan terhadap *excellence* (keterandalan) dan *sales ecouter* yang dilakukan oleh konsumen.

Sedangkan Bitner (dalam Sienny, 2001) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan keseluruhan kesan konsumen terhadap inferioritas atau superioritas organisasi beserta jasa yang ditawarkan. Kualitas pelayanan tidak dapat ditentukan oleh pihak yang melayani saja, tetapi lebih banyak ditentukan oleh pihak yang dilayani, karena pelanggan yang menikmati layanan sehingga dapat merasakan kualitas pelayanan berdasarkan harapan-harapan mereka dalam memenuhi kepuasannya.

Kualitas pelayanan menjadi sangat penting seiring dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Hal ini disebabkan karena tuntutan perkembangan kualitas sudah semakin

pesatnya sebagai akibat dari meningkatnya persaingan antar perusahaan, kemajuan teknologi, dan kemudahan transportasi. Pelayanan yang berkualitas dan memuaskan konsumen perlu dilakukan secara terus menerus walaupun pengaduan untuk komplain tamu sangat relatif rendah, namun dapat ditunjukkan bahwa konsumen yang mengadu akan menjalin hubungan bisnis kembali dengan perusahaan jika diberikan jalan penyelesaian yang baik. Pelayanan merupakan kunci sukses oleh karena itu kualitas jasa harus menjadi fokus utama perhatian bagi manajemen dalam menjalankan usahanya.

### III. METODE PENELITIAN

Penggunaan metode dimaksudkan agar sasaran dari hasil penelitian yang ingin dicapai dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Menurut Sugiyono (2010) metode penelitian kualitatif merupakan metode yang digunakan untuk meneliti objek alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis bersifat induktif dan lebih menekankan makna daripada generalisasi. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif, karena dalam penelitian ini penulis akan menganalisis dan mengkaji strategi dan fakta-fakta yang ada melalui analisis yang mendalam.

Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. Jasa Marga Tbk Surabaya yang beralamat di Plaza tol kota satelit Jl. Mayjen Sungkono Surabaya, 60189. PT Jasa Marga Surabaya cukup menarik untuk diteliti. adapun penjelasan

selengkapnya sebagai berikut: PT. Jasa Marga merupakan salah satu instansi yang meningkatkan kualitas pelayanan transportasi darat khususnya di jalan tol yang dapat mengurangi tingkat kemacetan jalan raya demi kelancaran lalu lintas. Kurangnya pemahaman masyarakat secara mendetail tentang peraturan yang harus di taati oleh pengguna layanan tol sehingga masih sering terjadi kemacetan di jalan tol.

Fokus penelitian merupakan garis besar dari pengamatan penelitian, sehingga observasi dan analisa hasil penelitian lebih terarah. Penelitian strategi peningkatan kualitas pelayanan PT. Jasa Marga di Surabaya, mengambil fokus penelitian berkaitan dengan strategi menurut menurut konsep David Osborne dalam Sedarmayanti (2009) merumuskan lima strategi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik yaitu: Strategi Inti (*Core Strategy*), Strategi Konsekuensi (*Consequences Strategy*), Strategi Pelanggan (*Customer Strategy*), Strategi Pengawasan (*Control Strategy*), Strategi Budaya (*Culture Strategy*)

Subyek penelitian yang diperoleh melalui kegiatan wawancara di PT. Jasa Marga di Surabaya. Adapun pihak-pihak yang dijadikan sebagai sumber informasi dalam sebuah penelitian, antara lain : Manager SDM (Sumber daya Manusia) PT Jasa Marga Surabaya. Informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan cara pengelolaan dan atas penerapan pelayanan di jalan tol serta pemberdayaan karyawan, Assisten Manager *traffic service* PT Jasa Marga Surabaya. Informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan pelaksanaan prosedur pemberian pelayanan jalan tol kepada pengguna layanan jalan tol, Pengguna pelayanan

yaitu masyarakat yang menggunakan pelayanan jalan tol yaitu dengan menggunakan teknik *snowball sampling*, yaitu memperoleh informasi dari satu dan seterusnya hingga informasi yang dibutuhkan dapat menjawab sebuah permasalahan. Informasi yang dibutuhkan mengenai respon masyarakat mengenai penerapan pelayanan yang telah diberikan oleh PT. Jasa Marga bagi penggunaan layanan jalan tol. Dengan demikian penelitian tentang "Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Jalan Tol PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya" menggunakan teknik *snowball sampling* untuk mendapatkan informasi tersebut.

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah berasal dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Dalam penelitian ini digunakan dua jenis sumber data yang terdiri dari data primer dan data sekunder yaitu sebagai berikut: Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dengan cara observasi dan wawancara secara mendalam kepada informan yang dipilih secara sengaja karena dianggap memiliki karakteristik dan ciri-ciri yang dapat memperkaya data penelitian. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, dimana data tersebut diperoleh melalui kepustakaan atau literatur sebagai data penunjang seperti: catatan, buku, dokumen yang ada hubungannya dengan penelitian ini yang berguna untuk mendukung sumber data primer.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode observasi, Observasi atau pengamatan meliputi kegiatan perhatian terhadap suatu

obyek dengan menggunakan alat indra, sehingga metode ini merupakan salah satu metode pengumpulan data yang efektif karena kegiatan ini bukan hanya rekaan atau fiktif belaka melainkan fakta apa yang ada di lapangan (Arikunto, 2006). Metode wawancara, wawancara merupakan percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua orang yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara bebas terpimpin yaitu dengan cara menyiapkan beberapa pertanyaan-pertanyaan sebagai pedoman, dan Metode dokumentasi, dokumentasi adalah pengumpulan data mengenai hal-hal atau variable yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, rapat, agenda dan sebagainya. Data dokumentasi ini dilakukan untuk mengumpulkan data pelengkap untuk memperkuat data-data yang sudah ada (Arikunto, 2006).

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa, kamera dan lembar catatan data lapangan. Penggunaan alat tersebut dimaksudkan untuk memudahkan dan mempertahankan kelengkapan dan keutuhan informasi yang diperoleh dari lapangan.

Teknik analisis data dalam penelitian deskriptif kualitatif ini adalah dengan menggunakan teknik analisis data Harsono yang menggunakan tahap analisis berupa pengumpulan data, klasifikasi dan kesimpulan.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap instansi yang bergerak di bidang pelayanan tentu saja mempunyai tujuan untuk memberikan pelayanan yang baik kepada pengguna layanan dimana layanan tersebut harus efektif dan efisien demi kepuasan para pengguna layanan atau pelanggan. Begitu juga dengan PT Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya yang memberikan pelayanan di jalan tol yang efektif dan efisien yang dapat memperoleh hasil yang dapat memuaskan para pengguna layanan jalan tol.

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti temukan di lapangan dan berdasarkan dengan teori yang berkaitan, maka PT Jasa Marga melakukan pembenahan strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan jalan tol agar lebih memuaskan para pengguna layanan jalan tol. Dimana pembenahan yang dilakukan oleh PT Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya tersebut berdasarkan teori David Osborne dalam Sedarmayanti (2009) yang berkaitan tentang strategi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik, dimana terdapat 5 (lima) strategi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik menurut David Osborne antara lain :

##### **1. Core Strategy (strategi inti)**

Pada strategi inti ini juga dijelaskan bahwa strategi inti lebih mengedepankan tujuan perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan dengan cara memperjelas peran pimpinan perusahaan dan pegawai, dan memperjelas arah perusahaan dengan memperbaiki tujuan perusahaan. PT Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya dalam memberikan pelayanan. Salah satu pelayanan yang ada di PT Jasa Marga Surabaya yaitu

pelayanan jalan tol dimana pelayanan tersebut terdiri dari tiga layanan yaitu : layanan lalu lintas, layanan konstruksi dan layanan transaksi. Setiap karyawan di PT Jasa Marga Surabaya wajib memahami makna dari visi dan misi, dan juga harus hafal semua mengenai visi dan misi yang ada di PT Jasa Marga Surabaya.

Selain kewajiban karyawan PT Jasa Marga Surabaya wajib memahami makna visi dan misi organisasi secara benar, dalam strategi ini juga ditemukan beberapa hal yang berkaitan dengan layanan jalan tol antara lain:

a). Peraturan dan kewenangan tentang pelayanan jalan tol UU Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2004 tentang jalan dan UU Republik Indonesia Nomor 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen.

b). Adanya penerapan Tata nilai PT Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya yaitu JSMR ( Jujur, Sigap, Mumpuni, Respek). Jujur yaitu Jasa Marga dalam menjalankan kegiatan usahanya selalu JUJUR, adil, transparan, dan bebas dari benturan kepentingan. Sigap yaitu Jasa Marga SIGAP melayani pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya dengan bertindak peduli dan pro aktif serta tetap mengedepankan kehati-hatian. Mumpuni yaitu Jasa Marga MUMPUNI dan berkerja atas dasar kompetensi konsistensi dan inovatif. Respek yaitu Jasa Marga RESPEK terhadap pemangku kepentingan dalam bersinergi mencapai prestasi.

c). Adanya program yang diluncurkan oleh PT Jasa Marga Surabaya untuk mewujudkan visi misi PT Jasa Marga Surabaya.

## **2. Consequences Strategy (strategi konsekuensi)**

Strategi konsekuensi bertujuan untuk menciptakan “persaingan sehat” guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui penerapan *reward* dan *punishment* dengan memperhitungkan risiko ekonomi dan pemberian penghargaan. PT Jasa Marga (Persero) Tbk Surabaya sebagai penyedia pelayanan publik dalam menyediakan strategi konsekuensi agar nantinya para pegawai menaati semua peraturan yang ada di PT Jasa Marga Surabaya, apabila para karyawan mematuhi peraturan yang telah dibuat oleh PT Jasa Marga Surabaya maka akan memberikan pelayanan yang dapat memuaskan para pengguna layanan jalan tol. Sehingga dapat mencapai suatu tujuan suatu instansi.

PT Jasa Marga Surabaya terdapat beberapa strategi berkenaan dengan strategi konsekuensi yang mengadopsi teori David Osborne antara lain:

a). Adanya peraturan disiplin karyawan dalam memberikan pelayanan dan memberikan pelayanan.

b). Adanya *rewards* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) kepada para karyawannya.

c). Adanya keharusan karyawan dalam melayani pelanggan atau penggunaan layanan di jalan tol khususnya pada layanan transaksi yaitu karyawan harus melayani dengan cepat, tepat dan maksimal dalam melayani pelanggan atau pembayaran tarif tol.

d). Adanya motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan PT Jasa Marga Tbk Surabaya.

### **3. Customer Strategy (strategi pelanggan)**

Konsep strategi pelanggan dari konsep David Osborne yang bertujuan untuk menciptakan sistem penyelenggaraan pelayanan yang dilaksanakan oleh birokrat, sehingga mampu memberikan tingkat pelayanan yang optimal bagi masyarakat. Strategi ini memberi pilihan kepada pelanggan mengenai organisasi yang memberikan pelayanan dan menetapkan standar pelayanan pelanggan yang harus dipenuhi oleh organisasi-organisasi itu. Dengan tanggung jawab kepada pelanggan membuat organisasi untuk memperbaiki hasil yang dicapai.

PT Jasa Marga Surabaya mempunyai beberapa strategi pelanggan, yang telah di temukan oleh peneliti antara lain sebagai berikut :

a). Adanya peningkatan kualitas pelayanan diantaranya layanan lalu lintas, layanan konsekuensi dan layanan transaksi. Layanan lalu lintas dimana tersedianya ambulans gratis bagi korban kecelakaan, adanya mobil layanan jalan tol demi, adanya mobil patroli dimana untuk memantau keadaan jalan sehingga dapat di ketahui apabila terjadi kecelakaan dan kemacetan di jalan tol. Layanan konstruksi dimana pemeliharaan jalan seperti perbaikan jalan dimana di lakukan satu kali dalam setahun meskipun tidak ada kerusakan tetapi harus diperbaiki serta adanya fasilitas yang ada di pinggir jalan tol misalnya adanya SPBU, tempat istirahat tersedianya ATM dan fasilitas lainnya. Layanan transaksi dimana layanan transaksi ini terdapat dua transaksi yaitu transaksi tunai dan non tunai (*E-Toll Card*). Transaksi tunai transaksi yang digunakan dengan

membayar tarif tol dengan uang *cash* atau tunai sesuai dengan tarif golongan kendaraan, sedangkan transaksi non tunai (*E-Toll Card*) transaksi yang digunakan cukup menempelkan kartu tersebut di tempat yang telah disediakan dan dengan otomatis saldo akan terpotong dengan jumlah tarif masuk pintu tol sesuai dengan golongan kendaraan.

b). Adanya Survey pelanggan yang di lakukan oleh petugas PT Jasa Marga di jalan tol.

c). adanya tempat penerimaan kritik dan saran di kantor PT Jasa Marga Tbk Surabaya.

### **4. Control Strategy (Strategi Pengawasan)**

Strategi pengawasan merupakan pengendalian yang digunakan dari aturan-aturan yang rinci serta komando hierarkis ke misi bersama dan system yang menciptakan akuntabilitas kinerja, tujuannya untuk memberdayakan organisasi dan pegawainya agar bisa berinovasi. Strategi ini bertujuan untuk menciptakan kemampuan dan kemandirian serta kepercayaan masyarakat terhadap kantor pemerintahan sebagai institusi pelayanan publik dan pegawai atau karyawan sebagai pelayan masyarakat.

PT Jasa Marga Tbk Surabaya merupakan instansi swasta yang memberikan pelayanan kepada pengguna layanan di jalan tol. PT Jasa Marga Surabaya melakukan penataan organisasi melalui pemberdayaan karyawan dalam hal ini memberdayakan para karyawan PT Jasa Marga Surabaya agar para karyawan mempunyai kemampuan yang cakap dalam memberikan layanan dan dalam meningkatkan kinerjanya. Berikut

adalah temuan yang berkaitan dengan pemberdayaan karyawan PT Jasa Marga Surabaya :

- a).Adanya pelatihan karyawan mengenai peningkatan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM).
- b). Adanya pengawasan yang dilakukan oleh petugas terhadap karyawan yang memberikan pelayanan di layanan transaksi.
- c). Adanya standar kerja pegawai dan evaluasi serta laporan para karyawan selama menjalankan pekerjaannya.

#### **5. Culture Strategy (strategi budaya)**

Konsep strategi menurut teori David Osborne mengenai strategi budaya yang bertujuan untuk mengubah perilaku, perasaan, dan cara berpikir karyawan. Strategi ini bertujuan untuk meletakkan nilai, norma, sikap yang sesuai dengan tujuan organisasi, sistem insentifnya, sistem akuntabilitasnya dan sistem struktur kekuasaan yang berorientasi pada status quo harus dapat dirubah menjadi budaya yang terbuka terhadap suatu perubahan. Badan Perijinan Kabupaten Bojonegoro juga mempunyai budaya organisasi yang masih dipertahankan sampai sekarang dan masih rutin dilaksanakan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, terdapat budaya organisasi yang harus dilakukan oleh para karyawan PT Jasa Marga Surabaya, antara lain :

- a).Karyawan di PT Jasa Marga Surabaya harus bersikap ramah tamah, santun, tersenyum dan mengucapkan terima kasih kepada pengguna layanan, dimana hal tersebut merupakan budaya agar pelanggan merasa puas dan dilayani dengan baik dengan apa yang telah diberikan.

- b).Adanya pengawasan terhadap budaya yang di lakukan oleh para karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka bentuk dari strategi budaya sangat jelas hal tersebut dilakukan agar para pengguna merasa puas dan nyaman dengan pelayanan yang telah diberikan oleh PT Jasa Marga Tbk Surabaya. Peningkatan kualitas pelayanan menurut David Osborne dalam Sedarmayanti (2009) dirasa sangat efektif diterapkan oleh PT Jasa Marga Surabaya, karena dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi khususnya pelayanan di jalan tol yang dapat memuaskan para pelanggan atau pengguna layanan.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan dalam pembahasan mengenai strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan jalan tol oleh PT Jasa Marga Tbk Surabaya dapat disimpulkan bahwa terdapat peningkatan yang dilakukan oleh PT Jasa Marga Surabaya dan penerapan strategi di PT Jasa Marga Surabaya sudah berjalan efektif dan efisien, dimana PT Jasa Marga Tbk Surabaya meningkatkan kualitas pelayanan jalan tol sesuai dengan indikator menurut konsep David Osborne dalam Sedarmayanti (2009).

Strategi Inti bertujuan memperjelas misi dan visi organisasi dan sebagai pedoman utama dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Strategi ini dapat dioperasionalkan melalui pendekatan-pendekatan dalam bentuk memperjelas tujuan perusahaan dengan membuat persiapan sebelum perusahaan dan

pegawai bertujuan memperjelas visi dan misi perusahaan.

Visi dan misi PT Jasa Marga Tbk Surabaya sudah dilaksanakan dengan baik dimana terdapat adanya tata nilai dalam PT Jasa Marga Tbk Surabaya yaitu JSMR (Jujur, Sigap, Mumpuni, Respek). Pada strategi konsekuensi PT Jasa Marga Tbk Surabaya terdapat adanya disiplin karyawan, menerapkan *rewards* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman) kepada para karyawannya guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan PT Jasa Marga Tbk Surabaya.

Strategi pelanggan di PT Jasa Marga Tbk yaitu meningkatkan pelayanan pada layanan lalu lintas, layanan konstruksi dan layanan transaksi, dilakukannya survey pelanggan dan penciptaan tempat dalam penerimaan kritik dan saran terhadap pelayanan yang telah diberikan oleh PT Jasa Marga Surabaya. Pada strategi pengawasan PT Jasa Marga Tbk Surabaya, melakukan pemberdayaan pegawai melalui pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh PT Jasa Marga Surabaya guna meningkatkan kinerja para karyawannya, sehingga dapat memberikan kualitas pelayanan yang lebih memuaskan pelanggan serta keefektifitasan kerja karyawan lebih baik lagi. Sedangkan strategi budaya di PT Jasa Marga Tbk sudah diterapkan dengan baik yaitu dengan adanya perilaku para karyawan yang bersikap ramah tamah, sopan santun, berpakaian rapi dan mengucapkan terima kasih kepada setiap pelanggan atau pada setiap pengguna layanan jalan tol.

## **B. SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian tentang strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan jalan tol di PT Jasa Marga Surabaya, menurut peneliti ada beberapa rekomendasi yang harus dilakukan agar dalam peningkatan pelayanan jalan tol yang dapat bermanfaat bagi pengguna jasa layanan jalan tol, dimana rekomendasi tersebut diantaranya :

1. Bagi pihak PT Jasa Marga lebih memantau lagi para petugas yang terjun kelapangan atau yang bertugas di jalan tol, agar strategi yang dibuat agar terlaksana dengan baik dan mencapai suatu tujuan.
2. PT Jasa Marga lebih memantau lagi mengenai program yang di buat dalam mewujudkan suatu visi dan misi PT Jasa Marga Surabaya.
3. Perlunya adanya pemantauan lagi mengenai layanan konstruksi yaitu perlunya perbaikan pembatas jalan yang kurang baik, serta pemeliharaan di sepanjang pinggir jalan tol.
4. Perlunya ada media online dalam membuat *E-Toll Card*, hal ini perlu dilakukan agar pelanggan tidak harus ke kantor PT Jasa Marga dalam membuat *E-Toll Card* tersebut sehingga lebih efektif dan efisien.
5. Seharusnya pihak PT Jasa Marga Surabaya sebagai pemberian pelayanan kepada pelanggan atau pengguna jasa lebih bersosialisasi kepada masyarakat dalam pentingnya menggunakan *E-Toll Card* dalam pembayaran tarif tol supaya tidak mengeluarkan waktu yang lama dan lebih efektif sehingga

dapat meminimalisir kemacetan yang ada di depan pintu masuk tol, karena masih banyak pengguna layanan tol membayar tarif tol dengan uang tunai.

6. Perlunya penambahan pos keamanan tau pos jaga di jalan tol agar lebih mengetahui kondisi yang terjadi di ruas jalan tol.
7. Para petugas seharusnya tidak hanya melakukan kecepatan dalam melayani tetapi juga memperhatikan prosedur yang lainnya. Misalnya saja tersenyum dalam memberikan layanan, memberikan salam, serta mengucapkan terima kasih..

#### **Daftar Pustaka**

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*. Praktik Jakarta: Rineka Cipta.
- Hardiyansyah, Dr. M.Si. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Rahmayanty, Nina. 2010. *Manajemen Pelayanan Prima*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi publik, Reformasi birokrasi dan kepemimpinan masa depan*: Retika Aditama.
- Sinambela, Lilian Poltak. 2008. *Reformasi pelayanan publik, teori kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sugiyono. Prof. Dr. 2010. *Metode penelitian Administrasi Negara*. Bandung: Alfabes

Tjiptono, Fandy. 2007. *Total Quality and Satisfaction*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.

#### **Perundang-Undangan**

Kep. Menpan No. 81/93

#### **Referensi Internet :**

- <http://www.jasamarga.com> (diakses pada tanggal 5 juni 2013)  
([id.wikipedia.org/wiki/jalan-tol](http://id.wikipedia.org/wiki/jalan-tol))  
(diakses pada tanggal 15 juni 2013)