

**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN PELAYANAN PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN
PONOROGO**

SKRIPSI



Oleh:

SAMSUL RIFA'I

NIM: 210716195

Pembimbing:

Dr. H. LUTHFI HADI AMINUDDIN, M.Ag.

NIP. 197207142000031005

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
2020**

**ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN PELAYANAN PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN
PONOROGO**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (S1)



Oleh:

SAMSUL RIFA'I

NIM: 210716195

Pembimbing:

Dr. H. LUTHFI HADI AMINUDDIN, M.Ag.

NIP. 197207142000031005

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2020

Abstrak

Rifa'i, Samsul. 2020. "Analisis Penerapan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo." Skripsi. Jurusan Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Pembimbing Dr. Luthfi Hadi Aminuddin, M.Ag.

Kata Kunci: *Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty, Tangibles, Dampak.*

Sebagai lembaga pelayanan publik, kegiatan utama Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo adalah menyalurkan layanan air bersih kepada masyarakat. Dalam menyalurkan air bersih, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo membutuhkan manajemen pelayanan baik untuk menjaga kepuasan pelanggan. Namun dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan tidak terlepas dari berbagai masalah pelayanan salah satunya adalah penanganan keluhan pelanggan seperti aliran kecil, bau atau berwarna, dan respon yang kurang, karena dapat mengakibatkan menurunnya *image* PDAM dan tingkat kepercayaan para pelanggan kepada PDAM. Sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengkaji penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo? Bagaimana dampak penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo?.

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dan jenis penelitian *field research*, teknik pengumpulan data dengan cara wawancara. Selanjutnya analisis data menggunakan metode deduktif yang menekankan pada pengamatan dahulu, lalu menarik kesimpulan berdasarkan pengamatan tersebut. Data yang menjadi sumber data adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

Hasil dari penelitian ini adalah penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo sudah baik, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal menanggapi dan menangani keluhan pelanggan, sarana dan prasarana yang masih kurang memadai dan pelayanan yang dirasakan pelanggan masih kurang sepenuh hati dalam melayani. Sedangkan dampak penerapan manajemen pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, pelanggan belum merasa puas secara maksimal. Sebab masalah yang timbul seperti penulisan alamat yang kurang jelas, respon kurang tanggap dalam mengatasi keluhan, aliran kecil, dan kualitas air yang kurang baik seperti berbau dan berwarna. Solusi untuk mengatasi masalah yang ada pada PDAM adalah untuk pelanggan yang melaporkan keluhan harus melampirkan KTP supaya pihak PDAM tidak perlu mencari-cari rumah pelanggan dengan penulisan alamat yang kurang jelas, sedangkan untuk mengatasi semua keluhan pihak PDAM harus menambah SDM, lalu cara mengatasi aliran kecil pihak PDAM harus rutin mengecek sambungan pipa lama dan menyemprot saluran pipa dengan tekanan yang besar untuk menghilangkan benda-benda yang menyumbat aliran air, dan

untuk mengatasi bau dan warna pihak PDAM harus selalu memperhatikan hasil produksi air bersih yang layak untuk dikonsumsi oleh pelanggan.





KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI
NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

No.	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1	Samsul Rifa'i	210716195	Ekonomi Syariah	Analisis Penerapan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo

Telah selesai melaksanakan bimbingan, dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

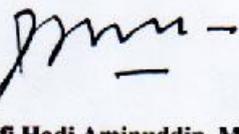
Ponorogo, 14 Oktober 2020

Mengetahui,
Jurusan Ekonomi Syariah



Unun Rodlotul Janah, M.Ag.
NIP. 197507162005012004

Menyetujui,
Dosen Pembimbing



Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag.
NIP. 197207142000031005



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Naskah skripsi berikut ini:

Judul : Analisis Penerapan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo
Nama : Samsul Rifa'i
NIM : 210716195
Jurusan : Ekonomi Syariah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang
Dr. Aji Damanuri, M.E.I
NIP. 197506022002121003

Penguji I
Agung Eko Purwana, SE., MSI
NIP. 197109232000031002

Penguji II
Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag.
NIP. 197207142000031005

Ponorogo, 26 Oktober 2020
Mengesahkan
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag.
NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

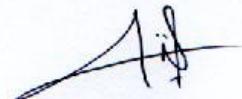
Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Samsul Rifa'i
NIM : 210716195
Jurusan : Ekonomi Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul : Analisis Penerapan Manajemen Pelayanan Pada
Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo

Menyatakan bahwa naskah skripsi/tesis telah diperiksa dan disahkan oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses melalui etheses.iainponorogo.ac.id.

Demikian pernyataan saya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 19 Noverber 2020
Penulis



Samsul Rifa'i
210716195

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Samsul Rifa'i
NIM : 210716195
Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

Analisis Penerapan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo

Secara keseluruhan adalah hasil penulisan/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 19 Oktober 2020
Pembuat Pernyataan,



Samsul Rifa'i
210716195

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pelayanan merupakan suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan antar interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.¹ Menurut Moenir manajemen pelayanan adalah manajemen proses, yaitu sisi manajemen yang mengatur dan mengendalikan proses layanan, agar mekanisme kegiatan pelayanan dapat berjalan tertib, lancar, tepat mengenai sasaran dan memuaskan bagi pihak yang harus dilayani.² Sedangkan menurut Ratminto dan Atik Septi Winarsih manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasi rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktifitas-aktifitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan.³

Menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman mempunyai indikator-indikator dalam manajemen pelayanan untuk mengukur kualitas jasa pada lembaga pelayanan publik. Metode ini menggunakan lima dimensi yang

¹ Boediono, *Pelayanan Prima Perpajakan* (Jakarta: Rieneka Cipta, 2003), 6.

² H.A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 186.

³ Ratminto dan Atik Septi Winarsih, *Manajemen Pelayanan* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2005), 4.

terdapat dalam *Service Quality (SERVQUAL)*, yakni *Reliability, Responsiveness, Assurance, Emphaty, Tangible*.⁴

Dampak menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah benturan, pengaruh yang mendatangkan akibat baik positif maupun negatif. Pengaruh adalah daya yang ada dan timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang. Pengaruh adalah suatu keadaan dimana ada hubungan timbal balik atau hubungan sebab akibat antara apa yang mempengaruhi dengan apa yang dipengaruhi.⁵

Dalam pengembangan pelayanan, PDAM melakukan enam kebijakan antara lain sebagai berikut:⁶

1. Peningkatan cangkupan pelayanan air minum yang memenuhi standar kesehatan serta memenuhi prinsip keadilan dan keandalan.
2. Re-definisi status dan fungsi, wewenang dan tanggung jawab (reformasi) PDAM dan program penyehatan PDAM perlu dipercepat mengingat PDAM sebagai penyelenggara utama pelayanan air minum.
3. Penyelenggara penyediaan air minum harus dikaitkan dengan reformasi di bidang sumber daya air.
4. Perlu dikembangkan berbagai alternatif sumber pendanaan untuk percepatan pemenuhan kebutuhan air minum.

⁴ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran di Indonesia Edisi 1* (Jakarta: Salemba Empat, 1999), 26.

⁵ KBBI Online, 2020.

⁶ Sri Hartoyo, *Buku Kinerja PDAM* (Jakarta: Perpamsi, 2017), 10.

5. Penetapan tarif berdasarkan prinsip pemulihan biaya (*cost recovery*) dengan tetap memperhatikan masyarakat yang berpenghasilan rendah (insentif bagi yang hemat dan diinsentif bagi yang boros).
6. Pengelolaan air minum harus dihubungkan dengan pengelolaan sanitasi dengan prinsip pembangunan yang berkelanjutan.

Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) menjadi tanggung jawab pemerintah pusat dan pemerintah daerah, untuk menjamin setiap orang mendapatkan air minum bagi kebutuhan pokok minimal sehari-hari guna memenuhi kehidupan yang sehat, bersih, dan produktif sesuai dengan peraturan perundangundangan. Arah kebijakan pemerintah dalam peningkatan cakupan dan kualitas pelayanan air minum diantaranya memprioritaskan pembangunan untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Untuk itu, disusun beberapa strategi sebagai penjabaran dari konsep strategi terkait penanganan model kelembagaan sebagai berikut:⁷

1. Mendayagunakan dinas terkait yang berwenang dalam penyediaan air bersih perdesaan untuk memanfaatkan semaksimal mungkin kualitas air baku dalam pemenuhan keinginan masyarakat akan air bersih dan meminimalkan konflik yang mungkin terjadi, serta mengembangkan potensi desa.
2. Mewujudkan keinginan masyarakat akan air bersih yang didukung dengan kesediaan membayar retribusi dan biaya penyambungan dengan tingkat

⁷ Ibid., 11.

kemampuan masyarakat, agar mendukung biaya operasional dan pemeliharaan.

Dalam pemberian pelayanan terdapat pengaruh atau dampak yaitu adanya dampak positif dan negatif yang dapat dirasakan oleh pelanggan. Oleh karena itu, tugas PDAM tidak hanya berhenti pada penyaluran air saja tetapi PDAM masih harus melakukan pengawasan untuk memperlancarkan pelayanan yang berhubungan dengan pelanggan mulai dari penyaluran air itu diberikan sampai dengan pembayaran bulanan lunas oleh pelanggan. Apabila dalam pemberian penyaluran air itu PDAM kurang memperhatikan aspek pengawasan, maka segala permasalahan yang timbul baru akan diketahui setelah masalah tersebut menjadi besar dan sulit untuk diatasi.

Pengawasan diperlukan dalam pelayanan, karena kegiatan pengawasan merupakan penjagaan dan pengamanan terhadap kelayakan yang akan disalurkan dalam bentuk penyaluran air. Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dalam perencanaan, karena dapat dikatakan bahwa rencana itulah sebagai standar alat pengawasan bagi pekerjaan yang dikerjakan. Oleh karena itu PDAM harus menerapkan 2 teknik pengawasan pelayanan, yaitu: pengawasan langsung dan pengawasan administratif.⁸

PDAM Kabupaten Ponorogo adalah lembaga penyaluran air bersih yang bergerak di bidang pelayanan, yang beralamatkan di Jalan Pramuka, No. 31, Ronowijayan, Kecamatan Babadan, Kabupaten Ponorogo. PDAM

⁸ Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah Edisi Revisi* (Jakarta: Pustaka Alvabeta, 2006), 217.

Kabupaten Ponorogo letaknya berada di salah satu pusat keramaian di Kecamatan Babadan, yaitu bersebelahan dengan Pasar Rakyat di Jalan Baru, beberapa kantor, gedung olahraga dan tempat wisata kolam renang. Perkantoran masuk jam kerja hari senin sampai jumat sedangkan pasar rakyat dan tempat wisata kolam renang ini beroperasi setiap hari tanpa sepi pengunjung. Hal ini berhasil menarik minat masyarakat untuk saling bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan dalam sektor pelayanan air bersih. Jadi tidak heran jika pelanggan terbesar di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo adalah para pedagang di sekitaran pasar jalan baru dan pengusaha kecil yang belum punya sumber air sendiri.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo menawarkan beberapa ukuran meteran air dari kecil, sedang, besar. Dalam pelayanan penyaluran air bersih, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo menawarkan ukuran meteran air dengan kemampuan ekonomi dan digunakan untuk penggunaan konsumtif untuk kebutuhan pribadi atau berwirausaha. Yang mana porsi penyaluran terbesar terletak yang bertempat tinggal di kota dan tidak memiliki lahan untuk membuat sumur sendiri, hal ini berdasarkan data yang diperoleh dari Bapak Safrudin selaku bagian hubungan langganan mengatakan bahwa sekarang ada 21.107 yang sudah berlangganan dan masih banyak yang mendaftar untuk penyambungan saluran air.⁹

⁹ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Ratna, Pelaksanaan manajemen pelayanan yang ada di PDAM Kabupaten Ponorogo tidak banyak hanya langsung melakukan registrasi pelanggan baru yang mau bergabung dan berlangganan di PDAM.¹⁰

Ibu Ratna menambahkan penerapan manajemen pelayanan di PDAM, hanya ingin membantu masyarakat yang membutuhkan air bersih dari PDAM dan berlangganan langsung. Masyarakat hanya perlu datang langsung ke kantor PDAM untuk melakukan registrasi menjadi pelanggan. Setelah selesai dengan pendaftaran pihak PDAM akan langsung memerintahkan bagian lapangan untuk pemasangan saluran air ke pelanggan yang sudah terdaftar.¹¹

Berdasarkan praktik di lapangan, yang dilakukan pada bulan Agustus 2020. Penulis menemukan hal yang unik dalam penerapan pelayanan penyaluran air, dimana penyaluran air yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Ponorogo di bagian lapangan tidak memberlakukan pelayanan yang seharusnya.¹² Seperti yang dijelaskan bahwa pelayanan yang diberikan PDAM Kabupaten Ponorogo di bagian administrasi dan lapangan bisa saja berbeda sebab terkadang karyawan bagian lapangan melakukan pelayanan langsung kepada pelanggan yang mengalami kendala.¹³ Seperti halnya yang dirasakan Ibu Kati, saya mengeluhkan tentang aliran air kecil sebab saya membutuhkan air untuk acara selamatan dan saya datang ke kantor menanyakan berkali-kali

¹⁰ Ratna, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

¹¹ Ratna, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

¹² Rustamaji, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

¹³ Ibid.

supaya untuk mengecek dan memperbaiki saluran air yang bermasalah, karena sudah seminggu melaporkan keluhan tidak ada tanggapan dari Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.¹⁴

Ibu Ratna menambahkan terkadang tidak semua keluhan bisa teratasi dengan cepat, karena perbaikan terkadang tidak selesai dalam satu hari dan terkadang penulisan alamat pelanggan tidak jelas sehingga pihak PDAM akan melakukan perbaikan perlu mencari-cari rumah pelanggan.¹⁵ Namun karena Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo belum sepenuhnya dapat mengatasi keluhan-keluhan pelanggan, dalam pengawasan ini, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo seharusnya melakukan pengawasan dengan langsung terjun ke tempat pelanggan.¹⁶

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Safrudin, yang mengatakan bahwa dalam penanganan kami selalu berusaha yang terbaik dalam menangani masalah seperti keluhan pelanggan. Seperti keluhan aliran air saat digunakan kecil dan terkadang kotor berbau, itu dari pihak PDAM mengumpulkan data-data keluhan dari setiap pelanggan dan menangani keluhan perumah dari pelanggan.¹⁷ Sedangkan pelayanan yang dilakukan kepada pelanggan masih banyak yang belum teratasi.¹⁸

Harapan PDAM dalam memenuhi kebutuhan masyarakat ternyata belum sejalan dengan kenyataan yang ada pada pelanggan dalam menyikapi

¹⁴ Kati, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

¹⁵ Ratna, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

¹⁶ Rustamaji, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

¹⁷ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

¹⁸ Rustamaji, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

pelayanan yang telah diberikan oleh PDAM. Pelanggan mengeluhkan pelayanan air yang sering macet dan terkadang tidak jernih dan berbau. Akibat kondisi seperti itu, beberapa pelanggan tidak menggunakan untuk memasak dan minum, hanya digunakan untuk mencuci dan mandi. Kalau untuk memasak dan minum, pelanggan membeli air mineral untuk dikonsumsi sehari-hari. Selain air keruh, akhir-akhir ini pelayanan air tidak sesuai harapan. Bahkan aliran air juga sering kecil pada jam-jam tertentu.¹⁹

Terhadap keluhan yang diberikan pelanggan, pihak PDAM menggolongkan keluhan tersebut menjadi dua sesuai dengan beratnya masalah yaitu keluhan yang dapat diperbaiki langsung dan *Pending* (menunggu). Misal keluhan yang bisa langsung diperbaiki seperti kebocoran pipa, sedangkan keluhan yang harus menunggu terjadi karena perlu beberapa hari untuk melakukan pengecek terlebih dahulu untuk mengetahui sumber permasalahannya.²⁰

Hal ini merupakan dampak bagi pelanggan yang mengkonsumsi air karena dapat mempengaruhi terhadap kesehatan dan bisa mengurangi kepercayaan sehingga dapat menimbulkan pandangan buruk untuk PDAM Kabupaten Ponorogo. Jika terus dibiarkan akan mengakibatkan penundaan pembayaran di PDAM dan pelanggan bisa memanipulasi meteran. Maka dibutuhkan manajemen pelayanan yang baik untuk melayani kendala-kendala yang akan terjadi penyaluran air bermasalah. Pada tahapan ini manajemen

¹⁹ Agus, *Wawancara*, 3 September 2020.

²⁰ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

pelayanan yang sudah dilakukan di PDAM Kabupaten Ponorogo yaitu dengan identifikasi masalah, pengukuran dalam penanganan, pemantauan dan pengendalian pelayanan di lapangan.

Menurut Bapak Rustamaji pelayanan saluran air bermasalah ini juga harus ditangani dengan baik agar PDAM tidak mengalami kerugian. Penanganan yang dilakukan PDAM Kabupaten Ponorogo ini dengan melakukan beberapa upaya seperti memperhatikan prinsip-prinsip pemberian pelayanan, melakukan pengawasan langsung serta pengecekan di setiap meteran yang sudah terpasang di rumah pelanggan.²¹ Konsumsi jasa dapat dibagi menjadi tiga tahapan utama yaitu tahap prapembelian, tahap transaksi interaksi jasa (*service ecounter*), dan tahap pasca transaksi interaksi jasa.²² Konsumen dalam mengkonsumsi jasa PDAM setidaknya melalui beberapa tahap tersebut, dengan melihat kebutuhannya yaitu kebutuhan jasa dengan layanan yang baik. Melihat hal tersebut, sangat bertolak belakang dengan anggapan pelanggan yang menilai kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan belum begitu optimal. Pada awal berdiri tahun 1992, PDAM belum menerapkan 5 indikator secara menyeluruh dari pengawasan dan evaluasi yang belum dilaksanakan secara terstruktur. Namun, upaya yang dilakukan PDAM dalam menangani saluran air bermasalah belum terealisasi dengan

²¹ Rustamaji, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

²² Christoper Lovelock, Jochen Wirtz, dan Jacky Mussry, *Pemasaran Jasa Perspektif Indonesia jilid 1*, Terj. Dian Wulandari dan Devi Barnadi P (Jakarta: Erlangga, 2010), 42.

baik, tapi pegawai PDAM harus memberikan pelayanan yang maksimal dengan permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan.

Berangkat dari penjelasan di atas bahwa setiap perusahaan yang berhubungan langsung dengan masyarakat atau kebutuhan masyarakat sudah selayaknya memperhatikan sistem pelayanan yang baik yang di rancang dengan manajemen yang baik. Ketentuan tersebut juga tidak terlepas dari pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Sebagai perusahaan yang berhubungan langsung dengan masyarakat, Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo harus membuat manajemen yang baik agar sistem pelayanan yang dilakukan berjalan dengan baik dan lancar, sehingga menghasilkan kepuasan bagi konsumen.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo sebagai perusahaan yang bergerak dalam pelayanan air bersih bagi masyarakat, diharapkan mampu menerapkan manajemen pelayanan yang baik yang sesuai dengan kualitas jasa, dengan tujuan agar menghasilkan kualitas yang baik dan menumbuhkan rasa percaya diri masyarakat terhadap perusahaan tersebut, maka PDAM mau tidak mau harus memperbaiki sistem manajemen yang baik, agar menghasilkan nilai ekonomi yang baik, terlebih dalam pelayanan yang ada, dengan memakai sistem manajemen pelayanan yang sesuai dengan konsep *Service Quality* yakni *Reliability (Keandalan)*, *Responsiveness (Daya*

Tanggap), *Assurance (Jaminan)*, *Emphaty (Perhatian)*, *Tangibles (Bukti Langsung)*.²³

Masyarakat sebagai pelanggan PDAM menuntut kualitas pelayanan yang cepat dan hasil produksi yang baik. Sebagai pelanggan, masyarakat akan merasakan kekecewaan bila hasil produksi belum sesuai dengan harapan. Apabila pelayanan publik tidak memuaskan, pelanggan akan memilih jalan keluar lain seperti pemasangan air sumur. Hal tersebut akan berdampak terhadap *Image* PDAM sehingga dapat mengalami jumlah penurunan pelanggan.

PDAM sebagai organisasi sektor publik dengan mengutamakan pemenuhan kepuasan masyarakat melalui penyediaan barang dan pelayanan publik yang berkualitas dengan harga yang terjangkau. Dalam rangka memenuhi kepuasan pelanggan PDAM harus mampu melayani sesuai yang diharapkan oleh pelanggan, karena tujuan organisasi sektor publik adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat.

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan suatu bisnis perindustrian yang didalamnya mengandung unsur jasa pelayanan dan akan menerapkan kualitas pelayanan, artinya semua ketentuan PDAM diarahkan agar dalam melakukan aktifitasnya dapat selaras dengan indikator-indikator yang terdapat dalam manajemen pelayanan. Dengan demikian dampak pelayanan dari PDAM bisa dirasakan secara maksimal oleh masyarakat. Dari gambaran di

²³ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran di Indonesia Edisi 1*, 26.

atas, ditemukan fenomena yang menarik untuk dianalisis lebih lanjut oleh peneliti. Maka peneliti mengambil judul penelitian “Analisis Penerapan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo?
2. Bagaimana dampak penerapan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pelaksanaan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo.
2. Untuk menganalisis dampak penerapan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu kegunaan teoritis dan kegunaan praktis.

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang asih dan wawasan terutama bagi IAIN Ponorogo sebagai masukan untuk pengembangan Ilmu Ekonomi Syariah khususnya tentang ilmu manajemen pelayanan.

2. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini sangat bermanfaat bagi PDAM Kabupaten Ponorogo untuk sarana diagnosis dalam mencari sebab masalah yang terjadi dalam manajemen pelayanan.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang jelas mengenai penelitian yang dilakukan oleh penulis, maka penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

Bab pertama berisikan pendahuluan yang merupakan gambaran umum untuk memberikan pola pemikiran secara keseluruhan terhadap skripsi ini, yang meliputi: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Selanjutnya pada bab kedua berisikan landasan teori yang digunakan penulis yang terdiri dari Manajemen, Fungsi Manajemen, Pelayanan, Kualitas Pelayanan, Dampak.

Kemudian pada bab ketiga ini merupakan metode penelitian yang meliputi jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, data dan sumber

data, teknik pengumpulan data teknik pengolahan data, teknik analisis data, dan teknik pengecekan keabsahan data.

Sedangkan pada bab keempat ini berisikan data dan analisis data dari penulis untuk mendapatkan kesimpulan yang valid. Analisisnya meliputi pelaksanaan manajemen pelayanan dan dampak penerapan pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo.

Terakhir bab kelima merupakan akhir dari pembahasan skripsi ini, dengan menampilkan kesimpulan dan saran-saran yang bersifat membangun.





BAB II
ANALISA PENERAPAN MANAJEMEN PELAYANAN PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN
PONOROGO

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen bersal dari kata “*Manage*” yang berarti mengganti, menguasai, mengatur, menyelesaikan sesuatu.¹ Manajemen adalah setiap kerja sama dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan bersama dengan cara efektif dan efisien.² Menurut Ricky W. Griffin manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.³ Dalam berbagai literatur, manajemen mengandung tiga pengertian, yaitu manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen, serta manajemen sebagai suatu seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu pengetahuan (*science*).

b. Fungsi Manajemen

Dalam melaksanakan program kerja yang dilakukan, tidak terlepas dari sistem manajemen yang baik, dengan tujuan agar program

¹ Andreas Halim, *Kamus Lengkap Praktis* (Surabaya: Fajar Mulya, 2019), 206.

² Kusnadi, dkk, *Pengantar Manajemen* (Bandung: Unibraw Malang, 1999), 3.

³ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2003), 8.

tersebut dapat terlaksana dengan baik kearah tujuan yang diinginkan. Oleh sebab itu maka perlu adanya manajemen yang baik dan berjalan sesuai dengan fungsinya. Adapun fungsi manajemen yakni: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pengontrolan (*Controlling*), Pengevaluasian (*Evaluating*).⁴

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal.⁵

Perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut. Perencanaan merupakan aktifitas menejemen yang paling krusial, langkah awal untuk menjalankan menejemen sebuah pekerjaan, dan sangat berpengaruh pada unsur-unsur menejemen lainnya merealisasikan perencanaan dan pengawasan mewujudkan tujuan yang direncanakan dan sesuai dengan tanggung jawab.⁶ Tidak ada sesuatu pun dalam kehidupan ini yang terlepas dari masalah. Maka untuk mengatasi masalah harus dengan perencanaan. Kita sebaiknya tidak melakukan

⁴ M. Fuat, *Pengantar Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), 93.

⁵ M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis mewujudkan Lembaga Pendidikan yang unggul (Tinjauan Umum dan Islam)*, (Lombok: Holistica, 2012), 21.

⁶ M. Fuat, *Pengantar Bisnis*, 94.

pekerjaan tanpa perencanaan, misalnya kita melakukan a,b,c sekaligus, akibatnya pekerjaan a tidak selesai, b tidak selesai, dan c juga tidak. Hal ini bukanlah suatu perencanaan.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan tersebut. Fungsi pengorganisasian untuk mengatur kemampuan sumber daya manusia guna mencapai tujuan yang ditentukan dengan segala potensinya secara efektif dan efisien agar suatu bagian dapat berjalan terarah sesuai visi dan misinya.⁷

3) Pengontrolan (*Controlling*)

Pengawasan adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Dengan adanya pengawasan, upaya sistematis menerapkan standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan untuk membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang telah ditentukan. Pengambilan tindakan perbaikan yang telah di perlukan untuk menjamin sumber daya organisasi dengan cara efektif dan efisien guna tercapai tujuan organisasi yang jelas, secara transparan.

⁷ Ibid., 96.

Sistem pengawasan yang baik tidak dapat terlepas dari pemberian imbalan dan hukuman. Bentuk imbalan tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan, dan promosi. Bentuk hukuman juga bermacam-macam, seperti teguran, peringatan, skors, dan pemecatan.

4) Pengevaluasian (*Evaluating*)

Evaluasi yaitu perencanaan, pengorganisasian atau pelaksanaan, pemantauan (monitoring) dan pengendalian. Terkadang fungsi monitoring dan fungsi evaluasi, sulit untuk dipisahkan. Penyusunan sistem dalam organisasi dan pembagian tugas, fungsi serta pembagian peran pihak-pihak dalam organisasi, adakalanya tidak perlu dipisah-pisah secara nyata. Fungsi manajemen puncak misalnya, meliputi semua fungsi dari perencanaan sampai pengendalian. Oleh karena itu, evaluasi sering dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam suatu rapat kerja, rapat pimpinan, atau temu muka, baik secara reguler maupun dalam menghadapi kejadian-kejadian khusus lainnya.

Sebagai bagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Di samping untuk melengkapi berbagai fungsi di dalam fungsi-fungsi manajemen, evaluasi sangat bermanfaat agar organisasi tidak

mengulangi kesalahan yang sama setiap kali. Organisasi yang gagal mengidentifikasi kesalahan yang sama yang dilakukan secara terus menerus, tidak akan tumbuh dan berkembang sebagai organisasi yang unggul. Jadi secara umum, jika tidak dihadapkan pada suatu pertanyaan mengapa perlu dilakukan evaluasi. Terdapat beberapa jawaban seperti berikut:

- a) Karena evaluasi merupakan fungsi manajemen.
- b) Karena evaluasi merupakan mekanisme umpan balik bagi perbaikan.
- c) Karena evaluasi akan dapat menghindarkan organisasi dari mengulangi kesalahan yang sama.
- d) Karena evaluasi akan dapat menemukan dan mengenali berbagai masalah yang ada di dalam organisasi dan mencoba mencari solusinya.
- e) Evaluasi adalah proses pengumpulan dan analisis data secara sistematis yang diperlukan dalam rangka pengambilan keputusan. Evaluasi akan menghasilkan umpan balik dalam kerangka efektivitas pelaksanaan kegiatan organisasi.
- f) Evaluasi adalah proses penilaian yang sistematis, pemberian nilai, atribut, apresiasi dan pengenalan permasalahan serta pemberian solusi atas permasalahan yang ditemukan. Dalam berbagai hal, evaluasi dilakukan melalui monitoring terhadap

sistem yang ada. Namun demikian, evaluasi kadang-kadang tidak dapat dilakukan dengan hanya menggunakan informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi pada organisasi saja.⁸

2. Pelayanan

a. Pengertian Pelayanan

Definisi pelayanan diberikan oleh Ivancevich, Lorezi, Skinner dan Crosby, pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.⁹ Sedangkan definisi yang lebih rinci lagi diberikan oleh Gronroos, yaitu pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.¹⁰

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003 mendefinisikan pelayanan umum sebagai: segala bentuk pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, daerah, dan di lingkungan BUMN atau BUMD dalam bentuk barang dan atau jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat

⁸ Syafaruddin, *Manajemen lembaga pendidikan Islam*. (Ciputat: Penerbit Ciputat Press, 2005), 35.

⁹ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa* (Yogyakarta: Andi Offset, 2002), 1.

¹⁰ Ibid.

maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.¹¹

Pelayanan menurut Ratminto dan Atik adalah suatu proses bantuan kepada orang lain dengan cara-cara tertentu yang memerlukan kepekaan dan hubungan interpersonal agar terciptanya kepuasan dan keberhasilan.¹² Setiap pelayanan menghasilkan (produk), baik berupa barang dan jasa. Hasil pelayanan berupa jasa tidak dapat diinventarisasi, ditumpuk, atau digudangkan melainkan hasil tersebut diserahkan secara langsung kepada pelanggan atau konsumen. Dalam hal pelayanan diberikan dengan tidak optimal maka pelayanan tidak dapat diulangi, karena pelayanan diberikan secara langsung kepada pelanggan.

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita atau perusahaan untuk memenuhi standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan pengaruh pada performance kita atau perusahaan.¹³

Manajemen perusahaan L.L. Bean, Freeport, Maine memberikan definisi tentang pelanggan, yaitu sebagai berikut:¹⁴

¹¹ Keputusan Menpan Nomor 63 / KEP / M.PAN / 7 / 2003.

¹² Ratminto dan Atik Septi W., *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007), 1.

¹³ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2001), 44.

¹⁴ Vincent Gaspersz, *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), 73.

- 1) Pelanggan adalah orang yang tidak tergantung pada kita, tetapi kita yang bergantung pada dia.
- 2) Pelanggan adalah orang yang membawa kita kepada keinginannya.
- 3) Tidak ada seorang pun yang pernah menang beradu argumentasi dengan pelanggan.
- 4) Pelanggan adalah orang yang teramat penting yang harus dipuaskan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa ciri dari suatu pelayanan adalah tidak kasat mata (tidak dapat diraba) dan melibatkan usaha manusia (karyawan) atau peralatan lain yang disediakan perusahaan. Ciri-ciri yang lebih lengkap dikemukakan oleh Zemke sebagai berikut:¹⁵

- 1) Konsumen memiliki pengalaman atau kenangan yang tidak bisa dijual atau diberikan orang lain.
- 2) Tujuan penyelenggaraan pelayanan adalah keunikan. Setiap konsumen dan kontak adalah spesial.
- 3) Suatu pelayanan terjadi pada saat tertentu, tidak dapat disimpan atau dikirimkan.
- 4) Konsumen adalah rekanan yang terlibat dalam proses produksi.
- 5) Konsumen melakukan kontrol kualitas dengan cara membandingkan harapannya dengan pengalamannya.

¹⁵ Ratminto dan Atik Septi W., *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, 3.

- 6) Jika terjadi kesalahan, satu-satunya cara yang bisa dilakukan untuk memperbaiki adalah minta maaf.

Pelayanan jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Untuk dapat memberikan pelayanan kepada publik yang memuaskan, penyelenggara harus memenuhi asas pelayanan sebagai berikut:¹⁶

1) Transparansi

Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

Serta menciptakan kepercayaan timbal balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjadikan kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai.¹⁷

2) Akuntabilitas

Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dengan meningkatkan akuntabilitas para pengambil keputusan dalam segala bidang yang menyangkut kepentingan masyarakat.¹⁸

¹⁶ Muhammad Fitri Rahmadana, dkk, *Pelayanan Publik* (Yayasan Kita Menulis, 2020), 8.

¹⁷http://kepegawaian.unej.ac.id/wpcontent/uploads/2016/04/PP_101_tahun_2000_diklat_pns.pdf, (diakses pada tanggal 12 November 2020, jam 12.00).

¹⁸ Ibid.,

3) Kondisional

Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektifitas.

Menjamin terselenggaranya pelayanan terhadap masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara optimal dan bertanggung jawab.¹⁹

4) Partisipasif

Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

Serta mendorong setiap warga untuk mempergunakan hak dalam menyampaikan pendapat dalam proses pengambilan keputusan, yang menyangkut kepentingan masyarakat baik secara langsung maupun tidak langsung.²⁰

5) Kesamaan Hak

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

6) Keseimbangan Hak dan Kewajiban

¹⁹http://kepegawaian.unej.ac.id/wpcontent/uploads/2016/04/PP_101_tahun_2000_diklat_pns.pdf, (diakses pada tanggal 12 November 2020, jam 12.00).

²⁰ Ibid.,

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

Untuk mencapai pelayanan yang unggul maka dibutuhkan sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara. Terdapat empat konsep untuk mencapai pelayanan yang unggul, yaitu:²¹

- 1) Kecepatan
- 2) Ketepatan
- 3) Keramahan
- 4) Kenyamanan

Pelayanan dalam hal ini merupakan pelayanan jasa dari PDAM kepada pelanggan. Pelayanan jasa memiliki empat karakteristik, yaitu:²²

- 1) *Intangibility*, artinya tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, dicium, atau didengar sebelum dibeli. *Intangibility* mempunyai dua pengertian, yaitu:
 - a) Sesuatu yang tidak dapat disentuh dan tidak dapat dirasa.
 - b) Sesuatu yang tidak mudah didefinisikan, diformulasikan, atau dipahami secara rohaniah.
- 2) *Inseparability*, artinya keadaan yang tidak dapat dipisahkan. Keberhasilan suatu perusahaan tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusianya dan konsumen. Bagaimana proses rekrutmen

²¹ Fandy Tjiptono, *Manajemen Jasa* (Yogyakarta : Andi Offset, 2002), 58.

²² Ibid., 15-18.

sumber daya manusia, kompensasi pelatihan, dan pengembangan karyawannya. Faktor lainnya adalah pemberian perhatian khusus pada tingkat partisipasi keterlibatan pelanggan dalam proses jasa.

- 3) *Variability*, artinya banyak variasi bentuk, kualitas dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut dihasilkan. Dalam Fandy Tjiptono ada tiga faktor yang menyebabkan variabilitas kualitas jasa, yaitu kerjasama atau partisipasi pelanggan selama penyampaian jasa, moral atau motivasi karyawan dalam menangani pelanggan, dan beban kerja perusahaan.
- 4) *Perishability*, artinya suatu keadaan yang mudah rusak. Bila suatu jasa tidak digunakan, maka jasa tersebut akan berlalu begitu saja.

b. Kualitas Pelayanan

Berbeda dengan kualitas produk, kualitas jasa lebih sukar didefinisikan, dijabarkan dan diukur. Penilaian konsumen terhadap kualitas jasa terjadi selama proses penyampaian jasa tersebut. Setiap kontak yang terjadi antara penyedia jasa dengan konsumen merupakan gambaran mengenai sesuatu "*moment of truth*" yaitu suatu peluang untuk memuaskan atau tidak memuaskan konsumen. Pada dasarnya kualitas jasa berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan.

Agar pelayanan memiliki kualitas dan memberikan kepuasan kepada pelanggan mereka, maka perusahaan harus memperhatikan berbagai dimensi yang dapat menciptakan dan meningkatkan kualitas pelayanannya. Berdasarkan perspektif kualitas, menurut Garvin mengembangkan dimensi kualitas ke dalam delapan dimensi yaitu:²³

- 1) *Perfomance* (kinerja), yaitu karakteristik pokok dari produk inti.
- 2) *Features* (fitur), yaitu karakteristik pelengkap atau tambahan.
- 3) *Reliability* (kehandalan), yaitu kemungkinan tingkat kegagalan pemakai.
- 4) *Conformance* (kesesuaian), yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 5) *Durability* (daya tahan), yaitu berapa lama produk dapat terus digunakan.
- 6) *Serviceability*, meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan, dalam pemeliharaan dan penanganan keluhan yang memuaskan.
- 7) *Estetika*, yaitu menyangkut corak, rasa dan daya tarik.
- 8) *Perceived*, yaitu menyangkut citra dan reputasi produk serta tanggung jawab perusahaan.

Pelayanan berkualitas adalah pelayanan yang dapat memberikan kepuasan semua pihak, baik masyarakat yang dilayani

²³ M.N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, 17-18.

maupun penyelenggara pelayanan. Pelayanan berkualitas ini harus diupayakan agar tujuan negara untuk memajukan kesejahteraan umum bisa terwujud dengan cara perbaikan kinerja organisasi. Salah satu upaya perbaikan kinerja organisasi adalah melalui penataan kelembagaan. Penataan kelembagaan merupakan faktor determinan yang memengaruhi struktur dan kewibawaan institusional penyelenggara pelayanan publik. Penataan kelembagaan dapat dilakukan melalui evaluasi organisasi dengan mencari model desain organisasi birokrasi yang efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.²⁴

Kualitas pelayanan menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman mempunyai indikator-indikator sebagai berikut:²⁵

1) *Reliability*

Kemampuan untuk menampilkan service yang sesuai dengan apa yang telah dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan.²⁶ Dalam kemampuan pegawai pada saat memberikan pelayanan yang bisa dipahami oleh pelanggan dan tepat, dapat

²⁴ Muhammad Fitri Rahmadana, dkk, *Pelayanan Publik* (Yayasan Kita Penulis, 2020), 17.

²⁵ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran di Indonesia Edisi 1* (Jakarta: Salemba Empat, 1999), 26.

²⁶ Sudirman, *Kualitas Pelayanan Rumah Sakit* (Yogyakarta: LeutikaPrio, 2016), 8.

diandalkan sesuai dengan waktu yang dijanjikan sehingga mendapatkan kepercayaan dari pelanggan.²⁷

2) *Responsiveness*

Keinginan para staff untuk membantu pelanggan dan memberikan service yang cepat dan tepat. Kemauan yang pegawai untuk memberikan pelayanannya dengan tanggap dan penuh tanggung jawab dari pegawai dalam melakukan pemberian layanan.²⁸

3) *Assurance*

Pengetahuan dan keahlian para karyawan untuk dapat memberikan kepercayaan bagi pelanggannya. Mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staff, meliputi bebas dari bahaya, resiko, dan keragu-raguan.²⁹

4) *Empathy*

Adanya rasa peduli dan memberikan perhatian khusus secara individu kepada pelanggan. Kemudahan melakukan komunikasi yang baik, membina hubungan baik, dan memahami kebutuhan pelanggan.³⁰

5) *Tangibles*

²⁷ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 27.

²⁸ Ibid.,

²⁹ Farida Jasfar, *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu* (Ciawi Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 10.

³⁰ Ibid.,

Hal – hal yang berhubungan dengan fasilitas secara fisik, peralatan dan alat-alat komunikasi lainnya. Penampilan fisik dari penyedia pelayanan yang merupakan fasilitas dan sarana dalam proses pemberian pelayanan.³¹

Dalam hal mengukur kualitas pelayanan PDAM Kabupaten Ponorogo, maka dalam penelitian ini akan menggunakan indikator-indikator yang telah disampaikan oleh Zeithaml, Berry dan Parasuraman.

c. Kinerja Pelayanan

Menurut Atep Adya Barata bila kinerja pelayanan ini dikaitkan dengan harapan (*Expectation*) dan kepuasan (*Satisfaction*) maka gambarannya adalah sebagai berikut:³²

1) Kinerja < Harapan (*Performance < Expectation*)

Bila kinerja layanan menunjukkan keadaan di bawah harapan pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dapat dianggap tidak memuaskan.

2) Kinerja = Harapan (*Performance = Expectation*)

Bila kinerja layanan menunjukkan sama atau sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, maka pelayanan dianggap memuaskan, tetapi tingkat kepuasannya adalah minimal karena pada keadaan

³¹ Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, 28.

³² Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003), 38.

seperti ini dapat belum dianggap keistimewaan layanan. Jadi pelayanan dianggap biasa atau wajar-wajar saja.

3) Kinerja > Harapan (*Performance > Expectation*)

Bila kinerja layanan menunjukkan lebih dari yang diharapkan pelanggan, maka pelayanan dianggap istimewa atau sangat memuaskan karena pelayanan yang diberikan ada pada tahap yang optimal.

3. Dampak

a. Pengertian Dampak

Pengertian dampak menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah benturan, pengaruh yang mendatangkan akibat baik positif maupun negatif. Pengaruh adalah daya yang ada dan timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan atau perbuatan seseorang. Pengaruh adalah suatu keadaan dimana ada hubungan timbal balik atau hubungan sebab akibat antara apa yang mempengaruhi dengan apa yang dipengaruhi.³³

Dampak secara sederhana bisa diartikan sebagai pengaruh atau akibat. Dalam setiap keputusan yang diambil oleh seorang atasan biasanya mempunyai dampak tersendiri, baik itu dampak positif maupun dampak negatif. Dampak juga bisa merupakan proses lanjutan dari sebuah pelaksanaan pengawasan internal. Seorang pemimpin yang

³³ KBBI Online, 2020.

handal sudah selayaknya bisa memprediksi jenis dampak yang akan terjadi atas sebuah keputusan yang akan diambil.

Dampak adalah pengaruh suatu kegiatan yang bersifat objektif.³⁴ Dampak merupakan sebuah konsep pengawasan internal sangat penting, yang dengan mudah dapat diubah menjadi sesuatu yang dipahami dan ditanggapi secara serius oleh manajemen.

Dampak juga bisa merupakan proses lanjutan dari sebuah pengambilan keputusan. Seseorang yang handal sudah selayaknya bisa memprediksi jenis dampak yang akan terjadi atas sebuah keputusan yang akan diambil. Dampak dapat dibagi dalam dua bagian yaitu:³⁵

1) Dampak positif

Dampak Positif berarti pengaruh dan akibat yang ditimbulkan oleh suatu pengambilan keputusan atau tidak mengakibatkan sesuatu yang merugikan bagi sesama manusia, lingkungan alam sekitar atau lingkungan alam, ataupun sesuatu yang berhubungan bisa mengakibatkan kerugian bagi pihak yang lain. Dampak positif berarti pengaruh dan akibat yang ditimbulkan oleh suatu pengambilan keputusan akan menguntungkan bagi sesama manusia dan lingkungan alam sekitarnya.

³⁴ Andreas Tampi, dkk, "Dampak Pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Terhadap Masyarakat Di Kelurahan Tingkulu," e-journal "Acta Diurna" Volume V, No. 1, Tahun 2016, 3.

³⁵ Ibid., 4.

2) Dampak Negatif

Dampak negatif berarti pengaruh dan akibat yang ditimbulkan oleh suatu pengambilan keputusan akan mengakibatkan sesuatu yang tidak baik terhadap sesama manusia dan lingkungan alam sekitarnya, ataupun pengambilan keputusan itu mengakibatkan kerugian bagi sesama manusia ataupun lingkungan alam sekitar yang akan berakibat kerugian besar dikemudian hari.

b. Dampak Pelayanan

Pelaksanaan *Good Governance* yang baik adalah bertumpu pada tiga pilar dan penerapannya akan berjalan dengan baik jika didukung oleh tiga pilar yang saling berhubunga, yaitu negara atau pemerintah dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha atau swasta sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dari dunia usaha, sehingga menjalankan *Good Governance* seharusnya dilakukan bersama-sama pada tiga pilar atau elemen tersebut.³⁶ Bila pelaksanaa hanya dibebankan pada pemerintah saja maka keberhasilannya kurang optimal dan bahkan memerlukan waktu yang panjang.

Menerapkan praktik *Good Governance* dapat dilakukan secara bertahap dengan kapasitas pemerintah, masyarakat sipil dan

³⁶ Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*, 11.

mekanisme pasar. Upaya untuk menghubungkan tata pemerintahan yang baik dengan pelayanan publik bukanlah merupakan hal baru. Namun keterkaitan antara konsep *Good Governance* dengan konsep *Public Service* sudah cukup jelas.

Terdapat empat unsur penting menurut Barata dalam proses pelayanan publik, yaitu:³⁷

- 1) Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (*Goods*) atau jasa (*Service*).
- 2) Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (*Customer*) yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.
- 3) Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
- 4) Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh oleh pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas barang dan jasa yang mereka nikmati.

³⁷ Ibid.,

Suatu pelayanan akan dapat terlaksana dengan baik dan memuaskan apabila didukung oleh beberapa faktor:

- 1) Kesadaran para pejabat pimpinan dan pelaksana.
- 2) Adanya aturan yang memadai.
- 3) Organisasi dengan mekanisme yang dinamis.
- 4) Pendapatan pegawai yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup minimum.
- 5) Kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dipertanggungjawabkan.

Pelayanan publik menjadi strategis dan prioritas untuk ditangani adalah, karena saat ini penyelenggaraan pelayanan publik dapat dikatakan sangat buruk dan berdampak signifikan terhadap buruknya penyelenggaraan tata pemerintah. Dampak pelayanan publik yang buruk sangat dirasakan baik oleh swasta maupun masyarakat, sehingga menimbulkan ketidakpuasan dan ketidakpercayaan terhadap kinerja pelayanan pemerintah. Buruknya pelayanan publik, mengindikasikan kinerja manajemen pemerintahan yang kurang baik.³⁸

B. Kajian Pustaka

Sejauh studi telaah yang peneliti lakukan, pembahasan mengenai pelayanan telah banyak dibahas di beberapa karya ilmiah sebelumnya. Adapun

³⁸ Muhammad Fitri Rahmadana, dkk, *Pelayanan Publik*, 15.

karya ilmiah yang ada hubungannya dengan tema karya ilmiah yang akan penulis ajukan, yaitu antara lain:

Pertama, Manajemen Pelayanan Kesehatan Bagi Peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Di Rumah Sakit Umum Daerah Ahmad Yani Kota Metro oleh Datas Jaya Melinting, 2017. Dengan rumusan masalah bagaimana manajemen pelayanan kesehatan bagi peserta BPJS di RSUD Ahmad Yani Kota Metro dan kendala-kendala yang menghambat manajemen pelayanan kesehatan bagi peserta BPJS di RSUD Ahmad Yani Kota Metro. Landasan teori yang digunakan yaitu manajemen pelayanan publik dan pelayan publik era sebelum dan sesudah BPJS. Penelitian pada skripsi ini menggunakan jenis penelitian lapangan dengan deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa fungsi *planning* (perencanaan) yang akan dilakukan oleh RSUD Ahmad Yani Kota Metro dalam manajemen pelayanan kesehatan bagi pasien BPJS sudah maksimal. Pada fungsi *organizing*, prosedur yang dilakukan oleh pegawai RSUD Ahmad Yani Kota Metro sudah sesuai dengan SOP yang berlaku. Untuk prosedur pelayanan yang dilakukan ke pasien BPJS juga sudah baik dari penerimaan pasien sampai pemulangan pasien. Pada fungsi *actuating*, fokus pada sumber daya manusia. Sumber daya manusia atau pegawai di RSUD Ahmad Yani Kota Metro masih terbatas ini dibuktikan adanya pasien BPJS yang mengantri. Latar belakang pendidikan pegawai sudah sesuai dengan pendidikan dan profesionalnya. RSUD Ahmad Yani Kota Metro juga sudah memberikan

pelatihan dan keterampilan khusus untuk pegawai yang masih membutuhkan. Pada fungsi *controlling* fokus pada budaya pelayanan. Budaya pelayanan pegawai RSUD Ahmad Yani Kota Metro belum semua menerapkan S6 (salam, senyum, sapa, santun, sopan, sabar). Kendala yang dihadapi RSUD Ahmad Yani Kota Metro yaitu kekurangan SDM, dimana terlihat bahwa implementor kekurangan SDM yang berkompeten melaksanakan tugas dan fungsinya, khususnya dalam hal sosialisasi mengenai kebijakan program BPJS. Kendala selanjutnya yaitu dalam melayani pasien BPJS yaitu regulasi atau peraturan dari BPJS nya yang sering berubah tanpa adanya sosialisasi.³⁹

Persamaan pada skripsi ini yaitu sama-sama menggunakan landasan teori manajemen pelayanan dan sama-sama meneliti perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Sedangkan perbedaannya terletak dari segi pembahasan. Pada skripsi ini membahas mengenai bagaimana pelaksanaan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo dan bagaimana dampak penerapan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo, sedangkan skripsi sebelumnya membahas terkait bagaimana manajemen pelayanan kesehatan bagi peserta BPJS di RSUD Ahmad Yani Kota Metro dan kendala-kendala yang menghambat manajemen pelayanan kesehatan bagi peserta BPJS di RSUD Ahmad Yani Kota Metro.

³⁹ Datas Jaya Melinting, "Manajemen Pelayanan Kesehatan Bagi Peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Di Rumah Sakit Umum Daerah Ahmad Yani Kota Metro," Skripsi (Bandar Lampung: Universitas Lampung, 2017), 59.

Kedua, Analisis Manajemen Pelayanan Pemustaka Di Dinas Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono oleh Putri Asis, 2017. Dengan rumusan masalah bagaimana manajemen pelayanan pemustaka di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono dan seberapa jauh tingkat keberhasilan manajemen pelayanan pemustaka di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono. Landasan teori yang digunakan yaitu manajemen dan pelayanan. Penelitian pada skripsi ini menggunakan jenis penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa Manajemen pelayanan pemustaka di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono sama seperti pelayanan di perpustakaan lain, sistem pelayanan yang diterapkan ialah melayani pemustaka yang datang, lalu mengisi buku tamu, kemudian memilih bahan pustaka yang di butuhkan. Keberhasilan Manajemen Pelayanan Pemustaka di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono belum maksimal dikarenakan tidak adanya layanan peminjaman koleksi untuk para pemustaka.⁴⁰

Persamaan pada skripsi ini yaitu sama-sama menggunakan landasan teori manajemen dan pelayanan. Sedangkan perbedaannya, pada skripsi ini yang diteliti adalah perusahaan dibidang jasa yaitu perusahaan daerah air minum (PDAM). Pada skripsi ini membahas mengenai bagaimana pelaksanaan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM)

⁴⁰ Putri Asis, "Analisis Manajemen Pelayanan Pemustaka Di Dinas Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono," Skripsi (Makassar: UIN Alaudin Makassar, 2017), 42.

Kabupaten Ponorogo dan bagaimana dampak penerapan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo, sedangkan skripsi sebelumnya membahas terkait bagaimana manajemen pelayanan pemustaka di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono dan seberapa jauh tingkat keberhasilan manajemen pelayanan pemustaka di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Kabupaten Jenepono.

Ketiga, Manajemen Pelayanan Perpustakaan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung oleh Agus Setiawan, 2017. Dengan rumusan masalah bagaimana manajemen pelayanan perpustakaan di MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Landasan teori yang digunakan yaitu manajemen, perpustakaan sekolah, layanan perpustakaan, tujuan dan fungsi perpustakaan, prinsip-prinsip layanan perpustakaan dan macam-macam layanan. Penelitian pada skripsi ini menggunakan jenis penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil dari skripsi ini adalah yang pertama terkait dengan manajemen layanan perpustakaan sudah dijalankan namun masih ada kriteria layanan yang belum dijalankan namun belum secara optimal contohnya komunikasi antara petugas dan pengguna, sehingga belum secara merata dirasakan oleh pengguna perpustakaan. Kedua yang menjadi kendala dalam manajemen perpustakaan disebabkan oleh belum adanya tenaga pustakawan khusus memanager perpustakaan.⁴¹

⁴¹ Agus Setiawan, "Manajemen Pelayanan Perpustakaan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung," Skripsi (Bandar Lampung: UIN Raden Intan Lampung, 2017), 52.

Persamaan pada skripsi ini yaitu sama-sama menggunakan landasan teori manajemen. Sedangkan perbedaannya, pada skripsi ini yang diteliti adalah perusahaan dibidang jasa yaitu perusahaan daerah air minum (PDAM), sedangkan pada skripsi sebelumnya pada perpustakaan MA Al-Hikmah Bandar Lampung. Dari pembahasannya pun berbeda, pada skripsi ini membahas mengenai bagaimana pelaksanaan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo dan bagaimana dampak penerapan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo, sedangkan skripsi sebelumnya membahas terkait bagaimana manajemen pelayanan perpustakaan di MA Al-Hikmah Bandar Lampung.

Keempat, Manajemen Pelayanan terpadu Satu Pintu di Kota Administrasi Jakarta Barat (Studi Kasus di Kecamatan Cengkareng) oleh Evi Setyowati, 2017. Dengan rumusan masalah bagaimana manajemen pelayanan terpadu satu pintu di Kota Administrasi Jakarta Barat (studi kasus di Kecamatan Cengkareng) dan faktor-faktor apa saja yang dihadapi Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Administrasi Jakarta Barat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Landasan teori yang digunakan yaitu manajemen, pelayanan, pelayanan publik, manajemen pelayan publik dan pelayanan terpadu satu pintu. Penelitian pada skripsi ini menggunakan jenis penelitian lapangan dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Hasil dari skripsi ini adalah belum maksimalnya pelayanan perizinan yang dilakukan

oleh Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Administrasi Jakarta Barat karena masih menemukan beberapa hambatan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga masih membutuhkan perbaikan demi peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan.⁴²

Persamaan pada skripsi ini yaitu sama-sama menggunakan landasan teori manajemen dan pelayanan. Sedangkan perbedaannya, pada skripsi ini yang diteliti adalah perusahaan dibidang jasa yaitu perusahaan daerah air minum (PDAM), sedangkan pada skripsi sebelumnya pada kantor pelayanan terpadu satu pintu. Dari pembahasannya pun berbeda, pada skripsi ini membahas mengenai bagaimana pelaksanaan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo dan bagaimana dampak penerapan manajemen pelayanan perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo, sedangkan skripsi sebelumnya membahas terkait bagaimana manajemen pelayanan terpadu satu pintu di Kota Administrasi Jakarta Barat (studi kasus di Kecamatan Cengkareng) dan faktor-faktor apa saja yang dihadapi Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Administrasi Jakarta Barat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

⁴² Evi Setyowati, "Manajemen Pelayanan terpadu Satu Pintu di Kota Administrasi Jakarta Barat (Studi Kasus di Kecamatan Cengkareng)," Skripsi (Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, 2017), 81.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu dengan memahami suatu fenomena dalam konteks sosial secara alamiah dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti.¹ *Field research* yang dilakukan dalam penelitian kualitatif menghasilkan data yang diartikan sebagai fakta atau informasi dari aktor (subjek penelitian, informasi, pelaku), aktivitas, dan tempat yang menjadi subjek penelitiannya.² Pada penelitian ini penelitian lapangan yang dilakukan adalah tentang analisis penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo.

Sedangkan pendekatan penelitiannya adalah penelitian kualitatif. Menurut Strauss dan Corbin, penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang tidak dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik atau cara-cara lain dari kuantifikasi (pengukuran).³ Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang disajikan secara naratif dan tidak diangkakan. Dengan pendekatan ini peneliti melakukan analisis tentang

¹ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial* (Jakarta: Salemba Humaika, 2014), 18.

² Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif* (Yogyakarta: Erlangga, 2009), 61.

³ Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2018), 11.

penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo, yang beralamat di Jl. Pramuka No. 31, Ronowijayan, Kec. Babadan, Kab. Ponorogo, Jawa Timur. Penulis mengambil lokasi penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum karena perusahaan tersebut salah satu organisasi pelayanan publik hasil dari reorganisasi jasa tirta sebagai bagian dari reformasi birokrasi yang juga dituntut untuk mewujudkan pelayanan yang baik. Ditambah pihak PDAM rutin beberapa kali untuk mempromosikan jasa pengaliran air bersih dengan memberi bantuan air bersih pada saat musim kemarau untuk desa-desa yang belum terjangkau atau berlangganan di PDAM Kabupaten Ponorogo.

C. Data dan Sumber Data

1. Data

Untuk mempermudah penelitian ini, penulis berupaya menggali data dari lapangan untuk mendapatkan informasi yang diinginkan, yaitu:

- a. Data tentang pelaksanaan manajemen pelayanan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.
- b. Data tentang dampak penerapan manajemen pelayanan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

2. Sumber Data

Sumber data untuk memperoleh data dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan, yaitu di antaranya:

- a. Kepala Sub Bagian Umum, yaitu Ibu Ratna.
- b. Kepala Bagian Hubungan Langganan, yaitu Bapak Safrudin.
- c. Kepala Unit Cabang Babadan, yaitu Bapak Rustamaji.
- d. Konsumen, yaitu Ibu Kati, Ibu Ana, Ibu Sominah, Bapak Agus, dan Bapak Roni.

D. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data peneliti menggunakan metode-metode sebagai berikut:

a. Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh penjelasan untuk mengumpulkan informasi dengan menggunakan cara tanya jawab bisa sambil bertatap muka ataupun tanpa tatap muka yaitu dengan orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman.⁴ Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan wawancara mendalam yaitu teknik wawancara dimana peneliti terlibat secara langsung secara mendalam dan dilakukan tanpa menggunakan pedoman. Peneliti akan mewawancarai pihak pengelola PDAM, karyawan serta konsumen PDAM kabupaten Ponorogo. Wawancara ini bertujuan untuk menggali

⁴ Wiratna Sujarweni, *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi* (Yogyakarta: Pustaka Baru Press, 2018), 31.

data yang akurat dan tepat terkait pelaksanaan manajemen pelayanan PDAM kabupaten Ponorogo.

b. Dokumentasi

Metode ini digunakan peneliti dengan cara melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek, dengan maksud untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.

E. Teknik Pengecekan Keabsahan Temuan

Adapun tekniknya dalam pengecekan keabsahan data yang digunakan peneliti, yaitu menggunakan teknik triangulasi, yang meliputi:

- a. Peneliti mengajukan berbagai variasi macam pernyataan
- b. Peneliti melakukan pengecekan dengan berbagai sumber data
- c. Peneliti membandingkan data hasil dari pengamatan dengan data yang diperoleh dari wawancara.

F. Teknik Pengolahan Data

Data yang telah dikumpulkan dari lapangan kemudian diolah dengan teknik analisis deskriptif kualitatif. Proses pengolahannya melalui tiga tahap, yakni reduksi data, penyajian data, dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Data tersebut diperoleh melalui wawancara, observasi maupun dokumentasi yang diperoleh dari Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Reduksi data

Peneliti melakukan reduksi data yang berkaitan dengan pelaksanaan manajemen pelayanan dan dampak penerepan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Pelaksanaan manajemen pelayanan di PDAM tidak terlalu banyak, hanya ingin membantu masyarakat yang membutuhkan air bersih dari PDAM dan berlangganan langsung serta melayani yang terbaik dalam mengani masalah seperti keluhan pelanggan. Dampak penerapan manajemen pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan masih belum puas secara maksimal dengan pelayanan yang diberikan.

b. Penyajian data

Penyajian data diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi yang dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dengan beberapa konsumen yang menjadi pelanggan penyaluran air dari Perusahaan Daerah Air Minum. Selain dengan konsumen, peneliti juga mewawancarai pengelola dan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

c. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan peneliti mengkaji sejumlah data spesifik mengenai masalah yang menjadi objek penelitian, kemudian membuat kesimpulan secara umum. Peneliti juga menggunakan pola induktif, yakni dengan cara menganalisis data yang bersifat umum kemudian mengarah

kepada kesimpulan yang bersifat lebih khusus, kemudian peneliti menyusunnya dalam kerangka tulisan yang utuh.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁵ Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode induktif. Analisis data induktif yaitu analisis atas data dari yang bersifat umum kemudian diakhiri dengan kesimpulan yang bersifat khusus. Yaitu berupa data-data di lapangan yang berasal dari pihak pengelola Perusahaan Daerah Air Minum dan konsumen yang menggunakan jasa Perusahaan Daerah Air Minum itu dianalisis terkait pelaksanaan manajemen pelayanan dan dampak penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

⁵ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), 248.

BAB IV

DATA DAN ANALISA DATA

A. Paparan Data

1. Gambar Umum PDAM Ponorogo

a. Sejarah PDAM Ponorogo

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat II Kabupaten Ponorogo Nomor 3 Tahun 1992 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Daerah Tingkat II Ponorogo.¹ Semula, pengelolaan air minum di daerah Kabupaten Ponorogo dikelola oleh sebuah Badan Pengelola Air Minum (BPAM) yang kemudian statusnya ditingkatkan menjadi perusahaan daerah. Modal awal yang ditanamkan oleh Pemerintah Pusat sebesar Rp.60,57 juta dan dari penyertaan modal Pemerintah Daerah Kabupaten Ponorogo sebesar Rp.5,44 milyar.² Tugas pokok PDAM Kabupaten Ponorogo adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

Penjabaran tugas utama PDAM Kabupaten Ponorogo yaitu, dari sisi input dan proses adalah membangun, memelihara, dan menjalankan operasi sarana penyediaan air minum. Sedangkan, dari sisi output PDAM bertugas untuk menyelenggarakan pelayanan air

¹ Dokumen PDAM Ponorogo.

² Ibid.,

minum kepada masyarakat. Berdasarkan fungsi pengawasan PDAM bertugas untuk mengatur, menyempurnakan dan mengawasi penggunaan air secara merata dan efisien. Ditambah bahwa pada tugas pengawasan bahwa PDAM menyelenggarakan pengaturan untuk mencegah pengambilan air secara liar. Dari sisi komersial PDAM Kabupaten Ponorogo berfungsi menjadi salah satu untuk meningkatkan pendapatan daerah.

Peran Kepala Daerah (dalam hal ini Bupati Ponorogo) terhadap pengelolaan dan kebijakan PDAM Ponorogo antara lain adalah pada penunjukan dan pengangkatan jajaran direksi PDAM, persetujuan dan pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Peran Pemerintah Kabupaten Ponorogo dalam hal kontrol atas pengelolaan PDAM Kabupaten Ponorogo melalui Badan Pengawas. Badan Pengawas beranggotakan Sekretaris Daerah Kabupaten Ponorogo, Kepala Bagian Perekonomian Sekretariat Kabupaten Ponorogo dan Pejabat Perangkat Daerah lainnya.

b. Visi dan Misi

Adapun visi dan misi yang harus diterapkan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, sebagai berikut:³

- 1) Visi: Menjadi perusahaan yang berkembang menuju sehat dengan mengutamakan kepuasan pelanggan serta handal dalam pelayanan.

³ Dokumen PDAM Ponorogo.

- 2) Misi:
1. Mengelola perusahaan yang professional bekerja untuk meningkatkan pelayanan dan mengutamakan kemandirian.
 2. Membangun dan meningkatkan pendapatan perusahaan yang didukung oleh peningkatan sumber daya manusia, perusahaan yang memadai dan berteknologi modern.
 3. Ikut berperan aktif dalam pembangunan Kabupaten Ponorogo dalam mensejahterakan masyarakat dan meningkatkan derajat kesehatan melalui penyediaan air bersih yang sehat.

c. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PDAM Ponorogo yaitu:⁴

- 1) Kepala Daerah merupakan pemimpin tertinggi dalam PDAM Kabupaten Ponorogo. Kepala Daerah dapat mengesahkan perubahan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan), menetapkan susunan, pengurus, pengawas dan lain-lainnya.
- 2) Direktur utama Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo mempunyai tugas mengadakan koordinasi dan integrasi serta sinkronisasi dengan semua unit kerja perusahaan, mengembangkan perusahaan, mengevaluasi kegiatan. Dan melaksanakan urusan perusahaan daerah di bidang air.

⁴ Dokumen PDAM Ponorogo.

3) Bagian Umum dan Keuangan terdiri dari:⁵

a) Ada 2 Kepala Sub Bagian Umum yaitu Kepala Sub Tata Usaha, Hukum, Kepegawaian, Rumah Tangga dan Pengadaan, dan Kepala Sub Bagian Gudang dan Perbekalan, yang bertugas:⁶

(1) Menyiapkan konsep usulan perubahan kebijakan Perusahaan Daerah kepada pihak terkait yang berpedoman pada ketentuan yang ada. (2) Menyelenggarakan kegiatan yang terkait dengan administrasi, hukum, dan peraturan internal Perusahaan Daerah. (3) Mengurus dan mengatur peralatan kantor dan kebutuhan rumah tangga Perusahaan Daerah. (4) Menyelenggarakan administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pembinaan pegawai. (5) Mengelola kendaraan dinas dan perawatan inventaris kantor. (6) Mengadakan pembelian yang diperlukan. (7) Memberikan pembinaan dan penilaian terhadap pegawai dibawahnya.

b) Ada 2 Kepala Sub Bagian Keuangan yaitu Kepala Sub Bagian Kas dan Penagihan, dan Kepala Sub Bagian Pembukuan, Akuntansi dan Anggaran, yang bertugas:⁷ (1) Mengendalikan perputaran kas perusahaan. (2) Mengendalikan laba/rugi perusahaan. (3) Melaksanakan verifikasi terhadap semua pengajuan keuangan. (4) Menyusun laporan keuangan

⁵ Dokumen PDAM Ponorogo.

⁶ Ibid.,

⁷ Ibid.,

perusahaan. (5) Memberikan pembinaan dan penilaian terhadap pegawai di bawahnya.

- 4) Bagian Hubungan Langgan memiliki tugas:⁸ (1) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bagian layanan pelanggan dan rekening. (2) Menyelenggarakan promosi dan penyuluhan air bersih kepada masyarakat. (3) Menyelenggarakan pelayanan pelanggan, pengelolaan rekening dan pengelolaan data data pelanggan. (4) Mengadakan penelitian dan pengecekan lapangan terhadap sebab-sebab terjadinya ketidakwajaran penunjukan angka meter pelanggan, sambungan liar dan pencurian air. (5) Melakukan analisa pola konsumsi, rencana jumlah sambungan dan penjualan air sebagai penyusunan Anggaran Perusahaan maupun upaya penyesuaian tarif. (6) Menampung laporan pengaduan dari pelanggan. (7) Mengatur ketepatan waktu pembacaan meter air. (8) Memberikan pembinaan dan penilaian terhadap pegawai di bawahnya.

Bagian Hubungan Pelanggan juga mempunyai fungsi:⁹ (1) Memimpin dan mengarahkan kegiatan sub di bawahnya. (2) Menyelenggarakan pemasaran, pelayanan pelanggan, mengurus penagihan rekening pelanggan, mengolah data pelanggan, pengawasan meter air dan administrasi meter air. (3) Menganalisa

⁸ Dokumen PDAM Ponorogo.

⁹ Ibid.,

pola konsumsi, perencana jumlah sambungan dan penjualan air untuk penyesuaian tarif.

Bagian Hubungan Pelanggan terdiri dari Sub Bagian layanan Pelanggan dan Meter Segel, yang bertugas:¹⁰ (1) Mengadakan promosi dan penyuluhan kepada masyarakat mengenai cara berlangganan, penggunaan air secara ekonomis, pemberitahuan tentang peraturan baru yang terkait, serta tarif air yang berlaku. (2) Menerima, mencatat dan menyelesaikan atas pengaduan dari pelanggan. (3) Mengadakan pengecekan terhadap klasifikasi golongan langganan serta mengusulkan kemungkinan perubahannya. (4) Melaksanakan pemeriksaan data penggunaan air berdasarkan meter air di pelanggan sesuai jadwal dan menjamin ketepatan pembacanya. (4) Menerima dan meneliti data pembacaan meter pelanggan. (5) Mengadakan penelitian dan pengecekan lapangan terhadap penyebab terjadinya ketidakwajaran penunjukan angka meter pelanggan, penertiban sambungan liar dan pencurian air. (6) Menyusun wilayah pembacaan meter dan pengaturan waktu serta mengklasifikasikan tarif. (7) Menampung dan menyelesaikan pengaduan dari pelanggan tentang pemakaian air. (8) Melakukan evaluasi dan merencanakan wilayah pembacaan dan pergantiannya serta prasarana yang diperlukan untuk pembacaan. (9) Memproses

¹⁰ Dokumen PDAM Ponorogo.

permohonan rekomendasi. (10) Memberikan pembinaan dan penilaian terhadap pegawai dibawahnya.

Sedangkan Sub Bagian Rekening, yang bertugas:¹¹ (1) Menerima data pembacaan meter langganan. (2) Menyelenggarakan proses pembuatan rekening air dan non air serta membuat rekapitulasi Daftar Rekening yang akan ditagih (DPRD). (3) Memeriksa dan mengoreksi rekening yang telah dibuat berdasarkan golongan tarif, harga air, biaya administrasi dan biaya lainnya. (4) Menyerahkan rekening air dan non air bersama-sama dengan daftar rekening yang akan ditagih, kepada Kepala Bagian Hubungan Pelanggan untuk diteruskan kepada Kepala Bagian Keuangan.

5) Bagian Teknik memiliki tugas:¹² (1) Mengarahkan dan mengendalikan kegiatan di Sub Bagian Perencanaan Teknik, Produksi dan Distribusi serta Peralatan Teknik. (2) Membantu Direktur untuk melakukan koordinasi dan mengendalikan kegiatan teknik secara keseluruhan. (3) Melakukan analisa rencana kerja dan program kerja beserta perubahan dari biaya pelaksanaan yang diajukan. (4) Mengawasi pelaksanaan dan pekerjaan di bagian teknik dan melaksanakan pemeriksaan di lapangan. (5) Melakukan analisis kegiatan pelaksanaan tugas serta mengusulkan langkah yang diperlukan. (6) Merencanakan penyusunan anggaran dan

¹¹ Dokumen PDAM Ponorogo.

¹² Ibid.,

pengendalian pelaksanaan anggaran bagian teknik. (7) Melakukan pemeriksaan ke instalansi produksi, transmisi dan distribusi secara berkala.

Bagian Teknik terdiri dari Sub Bagian Perencanaan Teknik yang bertugas:¹³ (1) Mengkoordinir dan melaksanakan penyusunan program pengembangan jangka panjang, menengah dan jangka pendek. (2) Mengkoordinir dan mengawasi kegiatan persiapan pelaksanaan dan pengawasan pekerjaan. (3) Mempersiapkan program pengembangan di bagian teknik, pengembangan sumber air, system transmisi dan distribusi berikut perlengkapan dan peralatan yang diperlukan. (4) Menyusun penetapan standar biaya, anggaran biaya, program kerja dan jadwal pelaksanaan pekerjaan serta pembuatan dokumen. (5) Merencanakan, memeriksa dan menilai pekerjaan pembangunan dan perbaikan yang diserahkan oleh pihak ketiga. (6) Menyusun anggaran biaya sambungan langganan untuk setiap permintaan sambungan baru atau perubahan sambungan langganan.

Selanjutnya Sub Bagian Produksi dan Distribusi yang bertugas:¹⁴ (1) Menyelenggarakan pengendalian serta berupaya mempertahankan kualitas, kuantitas dan kontinuitas produksi air. (2) Mengatur dan menyelenggarakan instalansi sumber, pengelolaan air, laboratorium, dan jaringan pipa kolektor. (3)

¹³ Dokumen PDAM Ponorogo.

¹⁴ Ibid.,

Menjamin dan melaksanakan pendistribusian air secara merata, cukup dan terus menerus. (4) Mengkoordinir dan melaksanakan pemasangan pipa transmisi, distribusi dan tersier. (5) Mengkoordinir perbaikan kebocoran pipa dan gangguan aliran air serta mengatur fungsi jaringan pipa. (6) Mengadakan pengetesan, meneliti dan menilai peralatan sesuai kebutuhan distribusi.

6) Cabang

Untuk membantu Direktur dalam penyelenggaraan Perusahaan Daerah dan peningkatan pelayanan terhadap masyarakat, dibentuk cabang yang meliputi daerah pelayanan: Badegan, Bungkal, Slahung, Babadan, Kauman, Jenangan, Mlarak, Balong, Sawoo, Sampung, Pulung, Jetis.

Cabang dipimpin oleh Kepala Cabang yang memiliki tugas:¹⁵ (1) Memimpin pelaksanaan pekerjaan Cabang sebagaimana ditetapkan direktur dalam rangka mencapai tujuan. (2) Menggunakan semua materi dan sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien dalam rangka melaksanakan kegiatan operasional Perusahaan Daerah. (3) Mengajukan usulan kepada Direktur mengenai hal-hal yang menjadi prioritas penanganan Cabang dan lain hal yang berhubungan dengan usaha memajukan perusahaan maupun kesulitan yang dihadapi. (4) Memimpin penyusunan anggaran Cabang dan mengajukan kepada panitia

¹⁵ Dokumen PDAM Ponorogo.

anggaran. (5) Bertindak atas nama Perusahaan Daerah untuk Cabang yang dipimpinnya dalam urusan dengan pihak ketiga sesuai dengan wewenang yang diberikan Direktur. (6) Mengadakan koordinasi yang baik dengan Kepala Bagian dalam melaksanakan tugas. (7) Menilai prestasi kerja dan mengusulkan promosi pegawai Cabang kepada Direktur. (8) Menyampaikan laporan secara periodik sesuai ketentuan yang berlaku kepada Direktur mengenai pelaksanaan kegiatan Cabang. (9) Membimbing, membina, meningkatkan kemampuan dan ketrampilan pegawai dibawahnya.

Struktur organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dapat dilihat pada *lampiran 1*.

2. Pelaksanaan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo merupakan perusahaan yang berperan dalam memfasilitasi dan melayani kebutuhan air bersih untuk wilayah Kabupaten Ponorogo. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan manajemen pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, peneliti menggunakan teori indikator Zeithaml, Berry, dan Parasuraman yang meliputi *Reliability* (kehandalan), *Responsiveness* (daya tanggap), *Assurance* (jaminan dan kepastian),

Emphaty (perhatian), dan *Tangible* (bukti fisik). Menurut Ibu Ratna, sebagai berikut:¹⁶

“Kami pihak PDAM sudah menerapkan pelayanan yang terbaik mas buat pelanggan baru maupun lama. Ya dengan adanya manajemen pelayanan ini sebagai landasan untuk memberikan pelayanan untuk pelanggan, namun pelayanan yang di kantor setahu saya sudah baik. Jadi tidak mungkin juga dalam lingkup kantor ada masalah tentang pelayanan, tapi itu di kantor kalau di lapangan saya tidak tahu karena itu sudah ada pembagian tugas sendiri mas.”

Sedangkan pelaksanaan manajemen pelayanan di PDAM Kabupaten Ponorogo, yaitu:

a. *Reliability* (Kehandalan)

Menurut Bapak Safrudin selaku Kepala Bagian Hubungan Langgan , kehandalan kerja yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Ponorogo, yaitu ada pada kemampuan dalam memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan.

Kemampuan dalam penelitian ini adalah kapasitas atau skill seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan untuk memberikan pelayanan kepada pengguna layanan agar mampu memenuhi kebutuhan pengguna layanan secara efektif, ketelitian pegawai, dan pelayanan tanpa memandang status sosial.

Kemampuan pihak Perusahaan Daerah Air Minum dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan sangat akurat dan memuaskan diharapkan oleh pengguna layanan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga pengguna layanan dapat merasakan kepuasan.

¹⁶ Ratna, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

Sebagaimana yang dijelaskan Bapak Safrudin pada wawancara berikut:¹⁷

“Kemampuan pegawai dalam melakukan pelayanan sudah sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Mereka melayani dengan baik, karena sebelum diterima bekerja di PDAM selain diperiksa riwayat hidup dan pengalamannya saat melamar. Pihak PDAM memberikan pelatihan secara baik verbal maupun non-verbal bagi para calon pegawai, bahkan pada hari cuti panjang ada yang tetap bekerja.”

Berdasarkan wawancara tersebut PDAM Kabupaten Ponorogo sebagai perusahaan yang melayani air minum di Kabupaten Ponorogo berusaha memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan dengan memilih pegawai yang sesuai standar dan memberikan para calon pegawai pelatihan terlebih dahulu. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ana kepada peneliti yaitu:¹⁸

“Secara keseluruhan pelayanannya sudah bagus tapi pas ada kendala lagi atau pada waktu tertentu pegawainya kurang ramah tapi saya maklumi mungkin karena lelah bekerja seharian.”

Hal ini juga serupa disampaikan oleh Ibu Kati kepada peneliti, yaitu:¹⁹

“Kinerja pegawainya menurut saya sudah bagus, mereka melayani dengan baik. Walaupun kadang terlihat kurang sepenuh hati karena mereka jarang tersenyum tapi sejauh ini tidak mengecewakan bagi saya. Sebab dirumah saya terjadi kendala lagi cukup cepat selesainya.”

¹⁷ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

¹⁸ Ana, *Wawancara*, 1 September 2020.

¹⁹ Kati, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

Ibu Sominah juga menyampaikan bahwa ada juga yang pegawai yang melayani kurang sepenuh hati, yang dijelaskan pada wawancara berikut:²⁰

“Saat penyaluran air dirumah saya bermasalah, padahal saya sangat membutuhkan air untuk menanak nasi dan lain-lain. Sebab saya ini buka warung makan kecil dan ada saja pegawai yang jutek saat memperbaiki.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa meskipun pelayanan yang diberikan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo yang dirasakan pelanggan saat ini sudah baik namun masih ada pegawai yang kurang sepenuh hati dalam melayani pelanggan.

b. *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Daya Tanggap dalam penelitian ini adalah sikap kesediaan dan kemampuan penyedia memberikan layanan untuk membantu para pengguna layanan dan merespon permintaan segera dan cepat. Kecepatan sikap dari petugas dalam memberikan pelayanan merupakan sikap tanggap pegawai.

Tanggap dalam penelitian ini adalah sikap cepat merespon dan dan melayani pengguna layanan. Tanggap disini difokuskan pada sikap cepat pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam menanggapi kebutuhan serta keluhan pengguna layanan. Seperti yang disampaikan Bapak Safrudin kepada peneliti, yaitu:²¹

²⁰ Sominah, *Wawancara*, 1 September 2020).

²¹ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

“Kami selalu berusaha yang terbaik dalam menangani masalah seperti keluhan pelanggan. Tetapi pihak PDAM akan menampung dulu keluhan-keluhan dari pelanggan, baru kita akan memperbaiki satu per satu keluhan dari pelanggan. Ya biasanya pelanggan itu melaporkan dulu keluhannya di kantor cabang dan setelah pelaporan tersebut, jika pegawai teknik atau kepala kantor cabang ada harusnya di cek terlebih dahulu ke rumah pelanggan. Maksudnya yang dikeluhkan itu dikategorikan parah atau tidak, jika parah baru pegawai kantor cabang membuat laporan keluhan yang di alami pelanggan.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dapat menyelesaikan keluhan yang disampaikan pelanggan. Dapat berkomunikasi dengan baik dalam menyelesaikan masalah dan berusaha memperbaiki masalah-masalah yang dihadapi pelanggan. Namun hal tersebut bertentangan dengan tanggapan pelanggan yang merasakan langsung masalah yang dihadapi. Seperti halnya yang disampaikan Bapak Agus kepada peneliti, yaitu:²²

“Pelayanan di dalam loket pegawai melayani dengan cepat. Dalam pelayanan keluhan kadang mereka kurang merespon contohnya saya lah, saat saya mengeluhkan tentang air yang mengalir kecil dan terkadang kotor. Saya mengadukan di kantor hanya menjawab iya tapi tidak kunjung diperbaiki. Jadi kadang saya suka kesal sendiri karena saya butuh air sehari-hari untuk kebutuhan dirumah kalau airnya kotor terpaksa saya membeli air mineral sendiri untuk istri saya masak.”

Hal ini juga sama disampaikan oleh Ibu Kati kepada peneliti, yaitu:²³

“Menurut saya pribadi pelayanan waktu bayar di loket cukup cepat. Kalau pelayanan dalam hal keluhan kurang merespon dengan baik. Waktu itu saya pernah mengeluhkan tentang air yang mati sehari-hari namun kurang direspon dengan baik,

²² Agus, *Wawancara*, 3 September 2020.

²³ Kati, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

padahal saya sangat membutuhkan untuk persiapan acara selamatan. Masa butuh datang berkali-kali untuk pengaduhan keluhan saya kok belum diperbaiki juga.”

Sama halnya yang disampaikan oleh Ibu Sominah kepada peneliti, yaitu:²⁴

“Pelayanan di loket cukup cepat hanya saja pas ada sistem eror agak lelet. Kalau untuk pelayanan keluhan respon mereka kurang baik. Seumpama air mati beberapa menit saya tidak apa-apalah buat saya namun kalau lebih dari sehari saya bisa repot apalagi punya anak dan jualan jadi saya butuh air lebih banyak dari rumah yang lain.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa ketanggapan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam mengatasi keluhan yang disampaikan tidak direspon dengan baik atau kurang maksimal.

c. Assurance (Jaminan)

Jaminan dalam penelitian ini adalah berkenaan dengan pengetahuan, kesopanan dan kemampuan pegawai dalam menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan.

Pengetahuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh pegawai mulai dari keterampilan, informasi, pemikiran-pemikiran dan lain-lain yang diterapkan dalam pekerjaannya masing-masing dengan tugas pokok dan fungsi sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada pengguna layanan.

²⁴ Sominah, *Wawancara*, 1 September 2020.

Kesopanan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah sikap sopan dan dipercaya dari pegawai dalam menjalankan tugas serta memberikan pelayanan sehingga pengguna layanan dapat merasa nyaman dan puas saat berbeda menerima pelayanan dari pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Safrudin kepada peneliti, yaitu:²⁵

“Pegawai yang ditempatkan di bagian pelayanan sebelumnya sudah melakukan pelatihan terlebih dahulu sebelum berhadapan langsung dengan pelanggan. Kami ingin pegawai memiliki pengetahuan lebih sehingga memudahkan pelanggan saat bertanya dan dapat memahami apa yang dibutuhkan pelanggan. Sedangkan untuk dalam hal berpakaian kami menetapkan aturan memakai seragam di hari tertentu dan selalu berpakaian rapi. Karena di bagian pelayanan sama saja dengan cerminan Perusahaan Daerah Air Minum, jika pegawai berpakaian rapi maka para pelanggan akan beranggapan pegawai memiliki sopan dan santun yang baik. Walau tidak semua pegawai wanita berhijab dan pakai lengan panjang dan celana atau rok panjang. Terpenting dalam menyambut dan memberi penyampaian informasi pada pelanggan harus menggunakan kata-kata halus.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo harus memiliki sopan santun dan ramah terhadap pelanggan. Sebelum ditempatkan di bagian pelayanan, para pegawai mengikuti pelatihan untuk melatih melayani pelanggan dengan baik. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Agus kepada peneliti, yaitu:²⁶

“Untuk pegawai kalau saya menilai sudah sopan-sopan dalam bertutur kata.”

²⁵ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

²⁶ Agus, *Wawancara*, 3 September 2020.

Hal serupa juga sama disampaikan oleh Bapak Roni kepada peneliti, yaitu:²⁷

“Menurut saya pribadi sudah sopan mas, dilihat dari pakaiannya sudah rapi. Jadi saya nyaman melihatnya.”

Menurut Ibu Sominah juga hampir sama yang dikatakan kepada peneliti, yaitu:²⁸

“Sudah sopan dan ramah dalam memberikan pelayanan.”

Berdasarkan dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo memiliki kesopanan dalam bertutur kata dan dalam hal berpakaian sudah memenuhi peraturan yang dibuat perusahaan, sehingga pelanggan merasa puas dan nyaman melihatnya.

d. *Emphaty* (Perhatian)

Perhatian dalam penelitian ini adalah perhatian yang diberikan secara pribadi atau individu terhadap pelanggan. Perhatian tersebut meliputi komunikasi yang baik, dalam melakukan hubungan atau interaksi, perhatian dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Komunikasi dalam penelitian ini adalah dimana pegawai mampu berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan sehingga dapat tersampaikan dengan baik dan dapat dimengerti dan dipahami oleh pelanggan. Komunikasi sangat penting dalam proses pelayanan agar segala informasi yang tidak dipahami oleh pelanggan.

²⁷ Roni, *Wawancara*, 3 September 2020.

²⁸ Sominah, *Wawancara*, 1 September 2020.

Kemudahan dalam melakukan berhubungan yang dimaksudkan disini adalah tidak ada hambatan yang terjadi pada saat pelanggan akan berinteraksi dengan pihak pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Seperti yang telah disampaikan oleh Bapak Safrudin kepada peneliti, yaitu:²⁹

“Dalam memberikan pelayanan, kami berusaha memberi pelayanan yang diharapkan oleh pelanggan. Kami berusaha memberi perhatian agar pelanggan merasa senang. Ya, kami juga selalu berusaha menjaga komunikasi yang baik dengan pelanggan mas, dengan komunikasi yang baik maka pelanggan dapat mengutarakan kekurangan pelayanan kita, kami selalu menerima saran dan kritik dari pelanggan sehingga kita dapat mengevaluasinya agar kami bisa memberikan pelayanan yang benar-benar prima.”

Berbeda dengan yang disampaikan oleh Ibu Ana kepada peneliti, yaitu:³⁰

“Kalau komunikasi tergantung pegawainya mas, saya melihat cara menjawabnya asyik atau tidak. Jika asyik kan enak saya mau tanya-tanya, tapi kalau tidak seperti memberi jawaban hanya seadanya saja saya jadi sungkan mau tanya-tanya lebih jauh.”

Sama halnya yang disampaikan oleh Ibu Kati kepada peneliti, yaitu:³¹

“Menurut saya itu tergantung standar individunya. Tapi memang sudah seharusnya pegawai PDAM itu memiliki kemampuan komunikasi yang baik kepada pelanggan.”

Beda hal yang disampaikan Bapak Roni kepada peneliti, yaitu:³²

²⁹ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

³⁰ Ana, *Wawancara*, 1 September 2020.

³¹ Kati, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

³² Roni, *Wawancara*, 3 September 2020.

“Menurut saya sudah cukup bagus. Kalau pas waktu senggang mereka pasti menjawab pertanyaan dengan baik, tapi kalau sibuk bekerja biasanya susah diajak bicara.”

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan pegawai dalam berkomunikasi belum optimal hal ini dikarenakan ada pegawai yang belum bersikap ramah terhadap pelanggan yang ingin bertanya masalah yang dihadapi oleh pelanggan. Sudah seharusnya menjadi hal wajib bagi pegawai pelayanan publik untuk dapat berkomunikasi dengan baik agar memudahkan pelanggan dalam hal yang kurang dimengerti.

e. *Tangible* (Bukti Fisik)

Bukti fisik dalam penelitian ini mencakup seperti penampilan fisik seperti pelayanan yang diberikan oleh pemberi layanan yang dalam hal ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, ketersediaan sarana dan prasarana yang diberikan oleh pihak pemberi layanan, pegawai yang bertugas memberi pelayanan serta sarana komunikasi yang disediakan pemberi layanan kepada pengguna layanan. Penampilan fisik dan ketersediaan sarana prasarana dalam perusahaan daerah air minum Kabupaten Ponorogo.

Penampilan fisik yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bentuk fisik yang diberikan oleh pemberi layanan ke penerima layanan. Termasuk kondisi ruangan yaitu ruang tunggu dan pendingin ruangan, loket pelayanan dan penampilan pegawai, yang ada di loket

pembayaran Perusahaan Daerah Air Minum. Ruangan yang nyaman terdapat ruang tunggu yang bersih dan pendingin ruangan.

Sarana dan prasarana yang dimaksud dalam penelitian ini adalah segala sesuatu yang digunakan untuk menunjang kegiatan proses pelayanan. Sarana dan prasarana disini mencakup ketersediaan tempat area parker di loket pembayaran dan sambungan saluran air di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Safrudin kepada peneliti, yaitu:³³

“Untuk loket pembayaran di kantor pusat sudah disediakan ruangan ber-AC dan ruang tunggu yang bersih demi kenyamanan para pelanggan. Sedangkan untuk yang di beberapa cabang kami sediakan AC dan ruang tunggu standar dari kantor supaya para pelanggan nyaman. Pihak PDAM tidak akan berhenti sampai disini, kami punya target untuk beberapa tahun kedepan untuk memberikan pelayanan dan kenyamanan yang lebih untuk pelanggan.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo sudah berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan pelayanan dan kenyamanan kepada pelanggan dengan menyediakan tempat yang nyaman. Namun fakta dilapangan berbeda dengan yang disampaikan oleh Bapak Safrudin, peneliti menemukan beberapa cabang yang kurang baik dari segi sarana dan prasarana. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Ana kepada peneliti, yaitu:³⁴

“Menurut saya masih kurang karena tempat menunggunya diluar dan hanya papan kayu panjang untuk tempat duduknya.

³³ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

³⁴ Ana, *Wawancara*, 1 September 2020.

Untuk lahan parkirnya cukup luas untuk motor jadi kalau waktu rame cukup menampung kendaraan bermotor.”

Hal yang sama juga disampaikan oleh Ibu Kati kepada peneliti, yaitu:³⁵

“Sarana dan prasarana masih kurang untuk saya, mungkin karena ukuran kantornya yang kecil jadi tidak muat waktu ada barengan yang membayar. Dan saya kurang nyaman kalau disuruh nunggu diluar, untuk lahan parkir sudah luas jadi tidak masalah kalau rame pelanggan bayar bulanan.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa ada beberapa loket yang membuat pelanggan kurang nyaman dalam melakukan pembayaran. Seharusnya setiap cabang perusahaan daerah air minum menyediakan ruangan ber-AC dan tempat menunggu yang baik dan nyaman untuk pelanggan.

Ada juga pelanggan yang merasakan pelayanan di loket pembayaran cukup baik. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Sominah kepada peneliti, yaitu:³⁶

“Sarana dan prasarana sudah cukup baik. Walaupun saat mengantri untuk membayar, kita harus menunggu diluar bukan di dalam ruangan ber-AC. Dan lahan parkirnya pun hanya cukup untuk sepeda motor.”

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa penampilan fisik dan sarana prasarana cabang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo kurang memadai seperti kenyamanan pelanggan kurang karena harus menunggu diluar dan tempat duduknya hanya seadanya.

³⁵ Kati, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

³⁶ Sominah, *Wawancara*, 1 September 2020.

3. Dampak Penerapan Manajemen Pelayanan Pada PDAM Kabupaten Ponorogo

Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo ada sedikit peningkatan keluhan yang dialami pelanggan. Sebab banyak faktor yang membuat permasalahan pada saluran air pelanggan. Dengan bertambahnya jumlah pelanggan baru yang bergabung, PDAM hanya fokus dengan pembuatan penyaluran air baru. Pemberian pelayanan penyaluran baru terhadap pelanggan pastinya terdapat dampak yang mungkin terjadi terhadap pelanggan lama. Dengan adanya dampak tersebut bukan berarti PDAM tersebut dikategorikan tidak peduli dengan pelanggan lama.

Dengan adanya dampak tersebut di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, maka dari itu pihak PDAM harus memiliki cara mengatasi dampak yang dirasakan pelanggan. Menurut Bapak Safrudin selaku kepala bagian hubungan langganan, yaitu:³⁷

“Disinikan tempat penampungan keluhan-keluhan pelanggan. Pelayanan dalam hal penanganan keluhan pelanggan kami selalu berusaha yang terbaik dalam menangani masalah seperti keluhan pelanggan. Seperti keluhan aliran air saat digunakan kecil dan kualitas air menurun, itu dari pihak PDAM mengumpulkan data-data keluhan dari setiap pelanggan dan menangani keluhan rumah dari pelanggan. Dengan kami memberikan pelayanan yang telah diharapkan oleh pelanggan, sehingga pelanggan dapat merasakan kepuasan secara maksimal.”

Hal ini juga disampaikan oleh Ibu Ratna selaku pegawai bagian umum kepada peneliti, yaitu:³⁸

³⁷ Safrudin, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

³⁸ Ratna, *Wawancara*, 31 Agustus 2020.

“Tidak semua keluhan itu bisa teratasi secara cepat, karena perbaikan terkadang tidak selesai dalam satu hari dan penulisan alamat rumah pelanggan pun kadang tidak jelas, sehingga pihak PDAM yang akan melakukan perbaikan harus cari-cari rumah pelanggan.”

Berbeda dengan yang disampaikan oleh Ibu Kati, yang setiap harinya menggunakan layanan di PDAM, bahwa seperti yang dihadapi saat ada masalah yaitu:³⁹

“Untuk saya pribadi kurang puas mas, sebab waktu saya ada kendala itu kurang direspon dengan baik.”

Hal yang sama disampaikan oleh Bapak Agus kepada peneliti, yaitu:⁴⁰

“Bagi saya pribadi kurang mas, karena kurang cepatnya dalam menanggapi keluhan pelanggan dan perlu 2 sampai 3 kali melapor baru di cek. Itu pun hanya meterannya saja.”

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu Ana kepada peneliti, yaitu:⁴¹

“Saya masih kurang puas dari segi pelayanannya dalam menangani keluhan pelanggan.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, dapat diketahui dampak pelayanan yang dirasakan dari pelanggan PDAM Kabupaten Ponorogo yaitu, kurang puas dalam pelayanan mengatasi keluhan pelanggan.

B. Analisa Data

1. Analisis Pelaksanaan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo

³⁹ Kati, *Wawancara*, 18 Agustus 2020.

⁴⁰ Agus, *Wawancara*, 3 September 2020.

⁴¹ Ana, *Wawancara*, 1 September 2020.

Dalam menciptakan kepercayaan pelanggan, maka timbul penerapan manajemen pelayanan dengan menggunakan analisis *Service Quality (SERVQUAL)* sehingga pelayanan yang diberikan dapat berjalan lancar. Untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen pelayanan yang telah dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo. Peneliti menggunakan teori dengan indikator kualitas pelayanan publik menurut Zeithaml, Berry dan Parasuraman, yaitu:⁴²

a. *Reliability*

Indikator *Reliability* atau kehandalan yang dimaksudkan disini adalah kemampuan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat, dan memuaskan. Kemampuan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum dalam memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan sangat akurat dan memuaskan seperti yang diharapkan oleh pengguna layanan dapat dilaksanakan dengan baik sehingga pengguna layanan dapat merasakan kepuasan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

Pelayanan kepada pengguna layanan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dapat dikatakan kurang sepenuh hati dalam melayani. Dalam hal ini kemampuan pegawai dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan dan ketepatan dalam pemberian

⁴² Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran di Indonesia Edisi 1* (Jakarta: Salemba Empat, 1999), 26.

pelayanan masih kurang sepenuh hati sehingga membuat pengguna layanan merasa kurang puas dengan pelayanan yang diberikan oleh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum.

Dalam hasil pengamatan peneliti saat berada ditempat penelitian, melihat bahwa dalam indikator *Reliability* berjalan dengan baik, hal ini dilihat dari pegawainya yang melayani dengan baik meskipun ada beberapa pegawai yang masih melayani dengan tidak sepenuh hati.

b. *Responsiveness*

Responsiveness atau daya tanggap dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan tentang sikap kesediaan dan kemampuan penyedia layanan yang dalam hal ini pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo untuk membantu para pengguna layanan dan merespon permintaan mereka dengan cepat dan segera. Kecepatan sikap dari petugas dalam memberikan pelayanan merupakan sikap tanggap dari pegawai.

Daya tanggap pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam pemberian pelayanan kepada pelanggan serta kemauan pegawai dalam menangani masalah pelanggan kurang ditanggapi dengan maksimal. Hal ini disebabkan respon pegawai terhadap pelanggan kurang cepat.

Dalam pengamatan peneliti saat berada ditempat penelitian melihat bahwa memang indikator *Responsiveness* kurang berjalan

maksimal, karena dalam hal ketanggapan pegawai dalam memberikan pelayanan terkadang masih berjalan lamban yang seharusnya dalam mengatasi keluhan Perusahaan Daerah Air Minum harus menanggapi dengan baik. Sebab kurangnya pegawai untuk menangani semua keluhan pelanggan, solusinya pihak PDAM harus menambah SDM lagi untuk mengatasi semua keluhan pelanggan dengan cepat.

c. *Assurance*

Assurance atau jaminan dalam penelitian ini adalah pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan pegawai dalam menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan.

Kesopanan serta kemampuan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan sudah baik. Dalam hasil pengamatan yang dilakukan peneliti saat berada ditempat penelitian melihat bahwa indikator *Assurance* di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo sudah sesuai dengan aturan.

d. *Emphaty*

Emphaty atau perhatian dalam penelitian ini adalah yang diberikan secara individu terhadap pelanggan dengan menempatkan dirinya pada situasi pelanggan. *Emphaty* tersebut meliputi komunikasi dengan baik, kemudahan dalam melakukan hubungan, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan.

Komunikasi, kemudahan, dan perhatian yang diberikan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam memberikan pelayanan kurang ramah. Padahal dalam pelayanan hal yang paling penting adalah komunikasi yang baik guna untuk menciptakan kepuasan pelanggan.

Dalam pengamatan yang dilakukan peneliti saat berada di tempat penelitian, melihat bahwa indikator *Empathy* tidak diberikan secara maksimal kepada pelanggan. Misal sulitnya menghubungi pegawai saat jam kerja, masih ada saja pegawai yang lebih mementingkan kepentingannya daripada kebutuhan pelanggan. Dari hasil pengamatan peneliti serta jawaban informan tentang indikator *Empathy* bahwa kemampuan berkomunikasi pegawai Perusahaan Daerah Air Minum dalam melayani belum bersikap ramah.

e. *Tangibles*

Tangibles atau bukti fisik dalam penelitian ini mencakup beberapa sub indikator seperti penampilan fisik dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi layanan yang dalam hal ini adalah pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, ketersediaan sarana dan prasarana yang disediakan oleh pihak pemberi layanan, dan pegawai yang bertugas memberikan pelayanan serta sarana komunikasi kepada pengguna layanan.

Pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo yang terkait dengan *Tangibles* (bukti fisik). Dalam proses pelayanan

terlihat masih kurang baik, hal ini dikarenakan penampilan fisik seperti ketersediaan sarana dan prasarana yang tidak memadai sehingga pengguna layanan merasa kurang nyaman.

Dari pengamatan yang dilakukan saat peneliti berada ditempat penelitian melihat bahwa dalam indikator *Tangibles* yang mencakup sarana dan prasarana yang kurang memadai. Terutama tempat duduk untuk mengantri hanya dari kayu dan loket antrian pelanggan yang tersedia saat ini belum cukup luas. Dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti saat berada ditempat dan berdasarkan jawaban dari informan tentang indikator *Tangibles* menunjukkan kurang memadai.

Kesimpulan dari indikator-indikator kualitas pelayanan yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo, yaitu kehandalan dalam melakukan pelayanan yang diberikan pihak PDAM kepada pelanggan sudah baik. Namun, masih ada pegawai yang masih kurang sepenuh hati dalam melayani pelanggan. Respon pihak PDAM terhadap keluhan pelanggan tidak ditanggapi secara maksimal. Kesopanan pegawai PDAM sudah sesuai dengan aturan, sehingga pelanggan nyaman melihatnya. Kemampuan berkomunikasi pegawai PDAM dalam melayani pelanggan belum bersikap ramah terhadap pelanggan menyampaikan keluhan air bersih. Sarana dan prasana yang tersedia masih belum memadai. Contohnya: Tempat duduk pelanggan yang masih seadanya hanya dari papan kayu panjang satu.

2. Analisis Dampak Penerapan Manajemen Pelayanan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo

Setelah melakukan proses pemberian pelayanan, maka pihak PDAM Kabupaten Ponorogo harus mulai melakukan tahap pengawasan atau mengevaluasi terhadap pelayanan yang telah dilaksanakan, menurut Atep Adya Barata bila kinerja pelayanan ini dikaitkan dengan harapan (*Expectation*) dan kepuasan (*Satisfaction*) maka gambarannya adalah sebagai berikut:⁴³

1) Kinerja < Harapan (*Performance < Expectation*)

Bila kinerja layanan menunjukkan keadaan di bawah harapan pelanggan, maka pelayanan kepada pelanggan dapat dianggap tidak memuaskan.

2) Kinerja = Harapan (*Performance = Expectation*)

Bila kinerja layanan menunjukkan sama atau sesuai dengan yang diharapkan pelanggan, maka pelayanan dianggap memuaskan, tetapi tingkat kepuasannya adalah minimal karena pada keadaan seperti ini dapat belum dianggap keistimewaan layanan. Jadi pelayanan dianggap biasa atau wajar-wajar saja.

3) Kinerja > Harapan (*Performance > Expectation*)

Bila kinerja layanan menunjukkan lebih dari yang diharapkan pelanggan, maka pelayanan dianggap istimewa atau sangat

⁴³ Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003), 38.

memuaskan karena pelayanan yang diberikan ada pada tahap yang optimal.

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam menangani keluhan pada pelanggan belum sesuai dengan teori, yang mana Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo hanya melakukan pengecekan meteran yaitu dengan cara mendatangi rumah hanya beberapa bulan sekali. Sedangkan dampak yang dirasakan pelanggan terkadang sering aliran air kecil dan keruh atau bau sebab saat perbaikan tidak dicek secara menyeluruh penyebab kualitas air menurun.

Dampak adalah pengaruh suatu kegiatan yang bersifat objektif.⁴⁴ Dampak merupakan sebuah konsep pengawasan internal sangat penting, yang dengan mudah dapat diubah menjadi sesuatu yang dipahami dan ditanggapi secara serius oleh manajemen.

Dampak juga bisa merupakan proses lanjutan dari sebuah pengambilan keputusan. Seseorang yang handal sudah selayaknya bisa memprediksi jenis dampak yang akan terjadi atas sebuah keputusan yang akan diambil. Dampak dapat dibagi dalam dua bagian yaitu:⁴⁵

1) Dampak positif

Dampak Positif berarti pengaruh dan akibat yang ditimbulkan oleh suatu pengambilan keputusan atau tidak mengakibatkan sesuatu yang merugikan bagi sesama manusia, lingkungan alam sekitar atau

⁴⁴ Andreas Tampi, dkk, "Dampak Pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Terhadap Masyarakat Di Kelurahan Tingkulu," e-journal "Acta Diurna" Volume V, No. 1, Tahun 2016, 3.

⁴⁵ Ibid., 4.

lingkungan alam, ataupun sesuatu yang berhubungan bisa mengakibatkan kerugian bagi pihak yang lain. Dampak positif berarti pengaruh dan akibat yang ditimbulkan oleh suatu pengambilan keputusan akan menguntungkan bagi sesama manusia dan lingkungan alam sekitarnya.

2) Dampak Negatif

Dampak negatif berarti pengaruh dan akibat yang ditimbulkan oleh suatu pengambilan keputusan akan mengakibatkan sesuatu yang tidak baik terhadap sesama manusia dan lingkungan alam sekitarnya, ataupun pengambilan keputusan itu mengakibatkan kerugian bagi sesama manusia ataupun lingkungan alam sekitar yang akan berakibat kerugian besar dikemudian hari.

Terdapat empat unsur penting menurut Barata dalam proses pelayanan publik, yaitu:⁴⁶

- 1) Penyedia layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (*Goods*) atau jasa (*Service*).
- 2) Penerima layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (*Customer*) yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.
- 3) Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.

⁴⁶ Atep Adya Barata, *Dasar-Dasar Pelayanan Prima* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia, 2003), 11.

4) Kepuasan pelanggan, dalam memberikan layanan penyedia layanan harus mengacu pada tujuan utama pelayanan, yaitu kepuasan pelanggan. Hal ini sangat penting dilakukan karena tingkat kepuasan yang diperoleh oleh pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standar kualitas barang dan jasa yang mereka nikmati.

Dapat diketahui dari hasil wawancara dengan narasumber bahwa pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan masih berdampak negatif terhadap Perusahaan Daerah Air Minum. Sedangkan pelanggan belum merasa puas secara maksimal dari pelayanan yang telah diberikan. Sebab banyak pelanggan yang mengeluhkan tentang kualitas air yang buruk seperti aliran air kecil, air kotor dan berbau tapi terkadang pelanggan dalam memberikan alamat kurang jelas sehingga pegawai melayani keluhan tidak secara urut. Solusinya pihak PDAM senantiasa untuk mengecek saluran air yang sudah lama terpasang dan pihak PDAM harus selalu memperhatikan hasil produksi air bersih sebelum disalurkan ke pelanggan, ditambah waktu pelanggan melaporkan keluhan seharusnya juga harus melampirkan fotocopy KTP yang sesuai dengan alamat tempat tinggal. Jadi pegawai tidak perlu mencari-cari alamat rumah pelanggan.

Oleh karena itu di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo dalam melakukan pelayanan belum menerapkan teori secara optimal. Dan dampak yang dirasakan oleh pelanggan cukup banyak. Namun penanganan dalam mengatasi keluhan pelanggan ini belum

teralisasi dengan baik sesuai dengan teori, sehingga keluhan pelanggan belum dapat teratasi secara maksimal.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo adalah:
 - a. Keandalan dalam melakukan pelayanan yang diberikan pihak PDAM kepada pelanggan sudah baik. Namun, masih ada pegawai yang masih kurang sepenuh hati dalam melayani pelanggan.
 - b. Respon pihak PDAM terhadap keluhan pelanggan tidak ditanggapi secara maksimal.
 - c. Kesopanan pegawai PDAM sudah sesuai dengan aturan, sehingga pelanggan nyaman melihatnya.
 - d. Kemampuan berkomunikasi pegawai PDAM dalam melayani pelanggan belum bersikap ramah terhadap pelanggan menyampaikan keluhan air bersih.
 - e. Sarana dan prasana yang tersedia masih belum memadai. Contohnya: Tempat duduk pelanggan yang masih seadanya hanya dari papan kayu panjang satu.
2. Dampak penerapan pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo yaitu belum optimalnya dalam penanganan keluhan pelanggan tentang kualitas air yang buruk seperti aliran air kecil, air kotor

dan berbau tapi terkadang pelanggan dalam memberikan alamat kurang jelas sehingga pegawai melayani keluhan tidak secara urut. Sehingga akan berdampak negatif terhadap *image* Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas peneliti memberikan saran untuk dijadikan sebagai bahan masukan atau pertimbangan untuk meningkatkan penerapan manajemen pelayanan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo adapun sarannya, yaitu:

1. Untuk Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo harus lebih mengembangkan keahlian pegawai menangani keluhan atau pelayanan terhadap pelanggan secara optimal dan perlu menambah SDM untuk penanganan keluhan pelanggan. Sehingga dapat membangun *image* yang baik dan professional terhadap kinerja PDAM sehingga pelanggan merasa puas terhadap pelayanannya.
2. Agar setiap aktivitas yang diterapkan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo khususnya dalam penanganan keluhan pelanggan supaya bisa mencapai hasil yang maksimal sehingga pelanggan merasa puas secara optimal, maka pengawasan atau mengevaluasi kinerja dan kualitas air bersih pihak PDAM harus diterapkan dengan tepat dan benar. Selain itu Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Ponorogo harus dapat mengontrol pelayanan kualitas air bersih sehingga akan berdampak positif terhadap *image* PDAM.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainul. *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah Edisi Revisi*. Jakarta: Pustaka Alvabeta. 2006.
- Barata, Atep Adya. *Dasar-Dasar Pelayanan Prima*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia. 2003.
- Boediono. *Pelayanan Prima Perpajakan*. Jakarta: Rieneka Cipta. 2003.
- Efendi, Syafii. *My Enemy Is Me Seni Mengatur Waktu Untuk Sukses Di Usia Muda*. Yoyakarta: WR Gambiran UH 5/45, 2016.
- Fuat, M. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2001.
- Gaspersz, Vincent. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2002.
- Halim, Andreas. *Kamus Lengkap Praktis*. Surabaya: Fajar Mulya. 2019.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE 2003.
- Hartoyo, Sri. *Buku Kinerja PDAM*. Jakarta: Perpamsi, 2017.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humaika. 2014.
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif Dan Kuantitatif*. Yogyakarta: Erlangga. 2009.
- Jasfar, Farida. *Manajemen Jasa Pendekatan Terpadu*. Ciawi Bogor: Ghalia Indonesia. 2005.
- Kotler, Philip. *Manajemen Pemasaran di Indonesia Edisi 1*. Jakarta: Salemba Empat. 1999.
- Kusnadi, dkk. *Pengantar Manajemen*. Bandung: Unibraw Malang. 1999.
- Lovelock, Christoper, Jochen Wirtz, dan Jacky Mussry. *Pemasaran Jasa Perspektif Indonesia jilid 1*. Terj. Dian Wulandari dan Devi Barnadi P.. Jakarta: Erlangga. 2010.
- Moenir, H.A.S. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2010.

- Moleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 2014.
- Nasution, M.N. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2001.
- Rahmadana, Muhammad Fitri, dkk. *Pelayanan Publik*. Yayasan Kita Menulis. 2020.
- Ratminto dan Atik Septi W.. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2007.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar. 2005.
- Sudirman. *Kualitas Pelayanan Rumah Sakit*. Yogyakarta: LeutikaPrio. 2016.
- Sutikno, M. Sobry. *Manajemen Pendidikan Langkah Praktis mewujudkan Lembaga Pendidikan yang unggul (Tinjauan Umum dan Islam)*. Lombok: Holistica. 2012.
- Syafaruddin. *Manajemen lembaga pendidikan Islam*. Ciputat: Penerbit Ciputat Press. 2005.
- Tjiptono, Fandy. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Andi Offset. 2002.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi Offset. 2003.
- Yusuf, A. Muri. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Prenada Media Group. 2014.
- Tampi, Andreas. dkk, "Dampak Pelayanan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan Terhadap Masyarakat Di Kelurahan Tingkulu." e-journal "Acta Diurna" Volume V. No. 1. Tahun 2016.
- Asis, Putri. "Analisis Manajemen Pelayanan Pemustaka Di Dinas Perpustakaan Dan Arsip Daerah Kabupaten Jeneponto." Skripsi. Makassar: UIN Alaudin Makassar. 2017.
- Melinting, Datas Jaya. "Manajemen Pelayanan Kesehatan Bagi Peserta Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Di Rumah Sakit Umum Daerah Ahmad Yani Kota Metro." Skripsi. Bandar Lampung: Universitas Lampung. 2017.

Setiawan, Agus. “Manajemen Pelayanan Perpustakaan Madrasah Aliyah Al-Hikmah Bandar Lampung.” Skripsi. Bandar Lampung: UIN Raden Intan Lampung. 2017.

Setyowati, Evi. “Manajemen Pelayanan terpadu Satu Pintu di Kota Administrasi Jakarta Barat (Studi Kasus di Kecamatan Cengkareng).” Skripsi. Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa. 2017.

<https://kbbi.web.id/dampak>, (diakses pada tanggal 12 November 2020, jam 12.00).

https://peraturan.bkpm.go.id/jdih/userfiles/batang/MENPAN_63_2003.pdf, (diakses pada tanggal 12 November 2020, jam 12.00).

http://kepegawaian.unej.ac.id/wpcontent/uploads/2016/04/PP_101_tahun_2000_diklat_pns.pdf, (diakses pada tanggal 12 November 2020, jam 12.00).

