

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

Handari Namawi (2005:147) mengemukakan bahwa “strategi dalam sebuah manajemen sebuah organisasi dapat diartikan sebagai kiat, cara dan taktik utama yang dirancang secara sistemik dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yang terarah pada tujuan stratejik organisasi”.

Hax dan Majluf dalam J. Salusu (2003:100-101) mencoba menawarkan rumusan yang komprehensif tentang strategi sebagai berikut:

1. ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu, dan integral
2. Menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya
3. Menyeleksi bidang yang akan digeluti atau akan digeluti organisasi
4. Mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya;
5. Melibatkan semua tingkat hierarki dari organisasi.

Strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimana organisasi itu, apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi melakukannya. Oleh karena itu strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi (atau komunitas) dan lingkungannya. Strategi biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategi, strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. (Bryson, 2001:189).

Sedangkan pengertian strategi menurut J. Salusu (2003:101) adalah

“seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan”.

Dari beberapa uraian tentang definisi strategi di atas, maka pemahaman penulis bahwa strategi merupakan suatu cara dalam bertindak dengan memanfaatkan segala sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi dengan memperhatikan faktor lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

Strategi itu penting dipahami oleh setiap eksekutif, manajer, kepala, ketua, direktur, pejabat senior dan junior, pejabat tinggi, menengah, dan rendah. Hal ini harus dihayati karena strategi dilaksanakan oleh setiap orang pada setiap tingkat, bukan hanya oleh pejabat tingkat tinggi.

Tingkat-tingkat strategi menurut Higgins dalam J. Salusu (2003:101-104), yaitu:

1. *Enterprise Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan respons masyarakat. Dalam strategi enterprise terlihat relasi antara organisasi dan masyarakat luar, sejauh interaksi itu akan dilakukan sehingga dapat menguntungkan organisasi. Strategi itu juga menampakkan bahwa organisasi sungguh-sungguh bekerja dan berusaha untuk memberi pelayanan yang baik terhadap tuntutan dan kebutuhan masyarakat.

2. *Corporate Strategy*

Strategi ini berkaitan dengan misi organisasi, sehingga sering disebut grand strategy yang meliputi bidang yang digeluti oleh suatu organisasi.

3. *Business Strategy*

Strategi pada tingkat ini menjabarkan bagaimana merebut

pasaran di tengah masyarakat. Strategi ini dimaksudkan untuk dapat memperoleh keuntungan-keuntungan stratejik yang sekaligus mampu menunjang berkembangnya organisasi ke tingkat yang lebih baik.

4. *Fungsional Strategy*

Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi lain. Ada 3 (tiga) jenis strategi fungsional yaitu:

- a. Strategi fungsional ekonomi yaitu mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisasi hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat, antara lain yang berkaitan dengan keuangan, pemasaran, sumber daya, penelitian dan pengembangan;
- b. Strategi fungsional manajemen, mencakup fungsi-fungsi manajemen, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (mengatur), *implementing* (implementasi), *controlling* (mengendalikan), *staffing* (kepegawaian), *leading* (terkemuka), *motivating* (memotivasi), *communicating* (berkomunikasi), *decision making* (pengambilan keputusan), *representing* (mewakili), dan *integrating* (mengintegrasikan);
- c. Strategi isu stratejik, fungsi utamanya ialah mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau yang sudah berubah.

Lebih lanjut Kooten dalam J. Salusun (2003: 104-105) menjelaskan tentang tipe-tipe strategi, antara lain sebagai berikut:

1. *Corporate Strategy* (strategi organisasi). Strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, ujuan, nilai-nilai dan inisiatif-inisiatif stratejik yang baru. Pembatasan-pembatasan diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
2. *Program Strategy* (strategi program). Strategi ini lebih memberi perhatian pada implikasi-implikasi stratejik dari suatu program tertentu.

3. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya). Strategi sumber daya ini memusatkan perhatian pada memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan, teknologi dan sebagainya.
4. *Institutional Strategy* (strategi kelembagaan). Fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategi.

B. Pelayanan Publik

Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dalam segala bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara. Menurut Albercht dalam Lovelock (Sedarmayanti, 2010:243) pelayanan adalah suatu pendekatan organisasi total yang menjadi kualitas pelayanan yang diterima pengguna jasa, sebagai kekuatan penggerak utama dalam pengoperasian bisnis.

Selanjutnya Monir (Pasolong, 2013:128) mengatakan bahwa pelayanan adalah proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung. Sedangkan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, mengemukakan bahwa pelayanan adalah segala bentuk kegiatan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Sedangkan menurut Gronroos (Ratminto dan Winarsih, 2013:2) 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

disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Agung Kurniawan (Pasolong,2013:128) mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

1. Prinsip Pelayanan Publik

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik perlu untuk memperhatikan dan menerapkan prinsip pelayanan publik. Adapun prinsip pelayanan publik adalah sebagai berikut:

- a. Kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan, memuat tentang:
 - 1) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik.
 - 2) Unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik.
 - 3) Rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran.
- c. Kepastian Waktu, di mana dalam pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.
- d. Akurasi, di mana produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah.
- e. Keamanan, proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum.
- f. Tanggungjawab, pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan

pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan dalam melaksanakan pelayanan publik.

- g. Kelengkapan sarana dan prasarana, yaitu tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai, termasuk penyediaan sarana teknologi komunikasi dan informatika (telematika).
 - h. Kemudahan akses, di mana tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informatika.
 - i. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, dimana pemberi pelayanan harus bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah, serta memberikan pelayanan dengan ikhlas.
 - j. Kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, kesediaan ruangan tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan seperti parkir, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.
2. Unsur Pelayanan Publik

Empat unsur penting dalam proses pelayanan publik adalah sebagai berikut (Adya.2004) :

- a. Penyediaan layanan, yaitu pihak yang dapat memberikan suatu layanan tertentu kepada konsumen, baik berupa layanan dalam bentuk penyediaan dan penyerahan barang (*goods*) atau jasa-jasa (*Service*).
- b. Penerimaan layanan, yaitu mereka yang disebut sebagai konsumen (*Costumer*) atau kostumer yang menerima berbagai layanan dari penyedia layanan.

- c. Jenis layanan, yaitu layanan yang dapat diberikan oleh penyedia layanan kepada pihak yang membutuhkan layanan.
- d. 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 para pelanggan itu biasanya sangat berkaitan erat dengan standard kualitas barang dan atau jasa yang mereka nikmati.

3. Indikator Pelayanan Publik

Menurut (Kasmir, 2004:34) Indikator pelayanan publik yang baik adalah yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Tersedianya karyawan yang baik.
- b. Tersedianya sarana dan prasarana yang baik.
- c. Bertanggung jawab kepada setiap nasabah (pelanggan) sejak awal hingga akhir.
- d. Mampu melayani secara cepat dan tepat.
- e. Mampu berkomunikasi.
- f. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi.
- g. Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang baik.
- h. Berusaha memahami kebutuhan nasabah (pelanggan).
- i. Mampu membeikan kepercayaan kepada nasabah (pelanggan).

Menurut Mahmudi (2010:22) dalam memberikan pelayanan kepada publik, instansi penyelenggara pelayanan publik harus memperhatikan asas pelayanan publik sebagai berikut :

a. Transparansi

Pemberian pelayanan publik harus bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.

b. Akuntabilitas

Pelayanan publik yang diberikan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

c. Kondisional

Pemberian pelayanan publik harus sesuai dengan kondisi serta kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan memperhatikan prinsip efisiensi dan efektivitas.

d. Partisipatif

Pelayanan publik mampu mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan publik berdasarkan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat.

4. Standar Pelayanan Publik

Kualitas layanan harus tercermin dalam setiap dokumen dan tindakan konkrit organisasi dalam rangka penyelenggaraan layanan. Integrasi dan operasionalisasi kualitas layanan dan indikator-indikator yang digunakan dalam penyelenggaraan layanan oleh organisasi, umumnya dituangkan secara resmi ke dalam standar pelayanan. Standar pelayanan berisikan panduan, pedoman, prinsip, janji dan garansi pemberian layanan yang berkualitas yang berhak diperoleh oleh pengguna jasa layanan.

Setiap penyelenggaraan pelayanan publik harus memiliki standar pelayanan dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi pengguna jasa layanan, sehingga pihak jasa layanan mendapatkan pelayanan yang sama dan objektif dari organisasi pemberi jasa layanan.

Standar pelayanan merupakan suatu hal yang diterapkan untuk menjadi ukuran atau acuan dalam bertindak atau melaksanakan pekerjaan. Standar pelayanan publik sebagai ketetapan dalam

meningkatkan kualitas dan efektivitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dan memberikan perlindungan atas hak-hak publik yang seharusnya diterima.

Standar pelayanan adalah tolak ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penelitian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau dan terukur. Dalam setiap penyelenggaraan pelayanan harus didasarkan pada standar pelayanan sebagai.

C. E-Government

Menurut Keppres No. 20 Tahun 2006 *E-Government* adalah pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan untuk meningkatkan, efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Peranan IT dalam proses bisnis membuat organisasi berusaha untuk mengimplementasikan IT untuk proses terintegrasi. Menurut Bank Dunia Wibawa (2009:113), *E-Government* adalah penggunaan teknologi informasi oleh instansi pemerintah seperti *wide area Networks* (WAN) internet, *mobile computing*, yang dapat digunakan untuk membangun hubungan dengan masyarakat, dunia usaha dan instansi pemerintah lainnya.

Menurut Heeks (2001), *E-Government* lahir karena revolusi informasi dan revolusi pemerintahan. Berbagai kendala implementasi *E-Government* di Indonesia fisik maupun sosial ekonomi yang menjadi penyebabnya. Indonesia harus mampu mendayagunakan potensi teknologi untuk keperluan:

1. Memberikan kesempatan yang sama serta meningkatkan ketersediaan informasi dan pelayanan publik yang diperlukan untuk memperbaiki kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat, serta memperluas jangkauannya agar dapat mencapai seluruh wilayah negara.
2. Memperbesar kesempatan bagi usaha kecil dan menengah untuk berkembang dengan teknologi yang mampu memanfaatkan pasar yang lebih luas.
3. Meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kemampuan inovasi dalam sektor produksi, serta memperlancar rantai distribusi, agar daya saing ekonomi nasional dalam persaingan global dapat diperkuat.
4. Meningkatkan transparansi dan memperbaiki efisiensi pelayanan publik, serta memperlancar interaksi antarlembaga-lembaga pemerintah, baik pada tingkat pusat maupun daerah, sebagai landasan untuk membentuk pemerintahan yang efektif, bersih, dan berorientasi pada kepentingan rakyat.

Wujud nyata dari aplikasi *E-Government* yang telah umum dilaksanakan dan diatur pelaksanaannya adalah pembuatan situs web pemerintah daerah. Situs web pemerintah daerah merupakan salah satu strategi di dalam melaksanakan pengembangan *E-Government* secara sistematis melalui tahapan yang realistis dan terukur. Pengembangan *E-Government* di Indonesia dilaksanakan melalui 4 (empat) tingkatan, yaitu:

1. Tingkat 1 merupakan tingkat Persiapan berupa pembuatan situs web sebagai media informasi dan komunikasi pada setiap lembaga serta sosialisasi situs web untuk internal dan publik.
2. Tingkat 2 merupakan tingkat Pematangan yang berupa pembuatan situs web informasi publik yang bersifat interaktif dan pembuatan antarmuka keterhubungan dengan lembaga lain.

3. Tingkat 3, tingkat Pemantapan yang berisi pembuatan situs web yang bersifat transaksi pelayanan publik dan pembuatan interoperabilitas aplikasi dan data dengan lembaga lain.
4. Tingkat 4 adalah tingkat Pemanfaatan yang berisi pembuatan aplikasi untuk pelayanan yang bersifat *Government to Government (G2G)*, *Government to Business (G2B)*, *Government to Consumers (G2C)*.

Pada situs web pemerintah daerah ada sejumlah kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informasi Republik Indonesia (Kominfo) dalam buku panduan penyelenggaraan situs web pemerintah daerah. Kriteria yang diberikan merupakan gambaran ciri-ciri kunci bentuk dasar situs web pemerintah daerah yang terdiri dari:

1. Fungsi, aksesibilitas, kegunaan; Isi informasi situs web pemerintah daerah berorientasi pada keperluan masyarakat, yaitu menyediakan informasi dan pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat.
2. Bekerjasama; Situs web pemerintah daerah harus saling bekerjasama untuk menyatukan visi dan misi pemerintah. Semua dokumen pemerintah yang penting harus memiliki URL (*Uniform Resource Locator*) yang tetap, sehingga mesin pencari (*search engine*) dapat menghubungkan kepada informasi yang diinginkan secara langsung.
3. Isi yang Efektif; Masyarakat pengguna harus mengetahui bahwa informasi tertentu akan tersedia pada situs-situs pemerintah daerah manapun.
4. Komunikasi Dua Arah; komunikasi yang disediakan pada situs web pemerintah daerah dalam bentuk dua arah (interaktif). Situs web pemerintah daerah harus memberikan kesempatan pengguna untuk menghubungi pihak-pihak berwenang, menjelaskan pandangan mereka, atau membuat daftar pertanyaan mereka sendiri.

5. Evaluasi Kesuksesan; Situs-situs web pemerintah daerah harus memiliki sistem untuk mengevaluasi kesuksesan, dan menentukan apakah situs webnya memenuhi kebutuhan penggunanya. Artinya Situs-situs web pemerintah daerah harus mengumpulkan, minimal statistik angka pengguna, pengunjung, jumlah halaman, permintaan yang sukses dan tidak sukses, halaman yang sering dikunjungi dan jarang dikunjungi, halaman rujukan utama. Informasi tambahan mengenai siapa yang menggunakan situs ini, tingkat transfer data. Evaluasi empat bulanan sangatlah direkomendasikan.
6. Kemudahan Menemukan Situs; pihak Pemda harus mempromosikan situs webnya dan mendaftarkannya ke mesin pencari.
7. Pelayanan yang diatur dengan baik; Pihak Pemda harus menggunakan sumber yang terpercaya; strategi yang jelas, tujuan, dan target pengguna; serta strategi pengembangan masa depan, termasuk langkah menuju pusat data yang dinamis dari media digital lainnya.

Sedangkan dalam buku *E-Government In Action* (2005:5) menguraikan *E-Government* adalah suatu usaha menciptakan suasana penyelenggaraan pemerintah yang sesuai dengan objektif bersama (Shared goals) dari sejumlah komunitas yang berkepentingan, oleh karena itu visi yang dicanangkan juga harus mencerminkan visi bersama dari pada stakeholder yang ada misalnya:

1. Memperbaiki produktifitas dan kinerja operasional pemerintah dalam melayani masyarakatnya;
2. Mempromosikan pemerintah yang bersih dan transparans;
3. Meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat meluli kinerja pelayanan publik;
4. Menjamin terciptanya penyelenggaraan negara yang demokratis;

Dalam *e-Government* dikenal 4 macam pola interaksi antara pemerintah, warga Negara, dan kalangan bisnis (Fang, 2002) yaitu:

1. *Government to Citizens(G2C)*

Tipe G2C ini merupakan aplikasi e-Government yang paling umum, yaitu dimana pemerintah membangun dan menerapkan berbagai teknologi informasi dengan tujuan utama memperbaiki hubungannya dengan masyarakat/publik. Atau dengan kata lain penyampaian layanan publik dan informasi satu arah oleh pemerintah ke masyarakat

2. *Government to Business(G2B)*

Tipe ini meliputi interaksi elektronik antara instansi pemerintah dan kalangan bisnis, dimana kegiatan transaksi elektronik dimana pemerintahan menyediakan berbagai informasi yang dibutuhkan bagi kalangan bisnis untuk berinteraksi dengan pemerintah hal ini bisa informasi yang tertera didalam sebuah website yang dimiliki oleh pemerintah dan kalangan bisnisnya.

3. *Government to Governments(G2G)*

Di era globalisasi ini terlihat jelas adanya kebutuhan bagi Negara-negara untuk saling berkomunikasi secara lebih intens dari hari ke hari, komunikasi dan pertukaran informasi secara online antar departemen pemerintahan melalui basis data yang terintergrasi misal hubungan administrasi antara kantor-kantor pemerintah setempat dengan sejumlah kedutaan-kedutaan besar atau konsulat jenderal untuk membantu penyediaan data dan informasi akurat yang dibutuhkan oleh para warga negara asing yang sedang berada di tanah air.

4. *Government to Employees*

Pada akhirnya, aplikasi e-Government juga diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai negeri atau

karyawan pemerintahan yang bekerja di sejumlah institusi sebagai pelayan masyarakat, aplikasi *e-Government* yang dapat dibuat seperti sistem pengembangan karir pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia

