

Pelayanan Prima dalam Praktik Pelayanan Publik: Studi pada Customer Service PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Agung Pribadhi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teknologi Surabaya, Indonesia
Korespondensi: agung.pribadhi@utssurabaya.ac.id

Abstract. *Excellent service is a critical determinant of customer satisfaction and public trust in public service organizations, including regional water supply companies. PDAM Surya Sembada Surabaya City, as a regional-owned enterprise, faces increasing demands to deliver fast, accurate, and responsive services to the community. This study aims to analyze the implementation of excellent service in the customer service unit of PDAM Surya Sembada Surabaya City and to identify supporting and inhibiting factors affecting its implementation. This research employed a qualitative descriptive approach, using data collection techniques through in-depth interviews, direct observations, and document analysis. The informants consisted of customer service officers, service supervisors, and PDAM customers. The results indicate that excellent service has been implemented through key dimensions, namely attitude, attention, action, ability, and accountability. However, several challenges remain, including limited human resources, high workload, and fluctuations in customer complaints. This study provides practical implications for improving public service quality and offers insights for regional-owned enterprises in developing sustainable excellent service strategies.*

Keywords: *accountability; customer service; excellent service; PDAM; public service*

Abstrak. Pelayanan prima merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi penyedia layanan publik, termasuk perusahaan daerah air minum. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sebagai badan usaha milik daerah menghadapi tuntutan yang semakin tinggi dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan responsif kepada pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pelayanan prima pada unit *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari petugas *customer service*, supervisor pelayanan, dan pelanggan PDAM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelayanan prima telah diimplementasikan melalui dimensi sikap, perhatian, tindakan, kemampuan, dan tanggung jawab. Namun demikian, masih terdapat kendala berupa keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja, serta fluktuasi jumlah pengaduan pelanggan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan publik dan menjadi referensi bagi pengelola BUMD dalam mengembangkan strategi pelayanan prima yang berkelanjutan.

Kata kunci: *customer service; PDAM; pelayanan prima; pelayanan publik; kepuasan pelanggan*

1. LATAR BELAKANG

Pelayanan publik merupakan salah satu tolok ukur utama keberhasilan kinerja organisasi sektor publik dan badan usaha milik daerah (BUMD). Dalam era reformasi birokrasi dan peningkatan tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan, organisasi publik tidak lagi dinilai semata-mata dari kemampuan menjalankan fungsi administratif, tetapi juga dari kualitas layanan yang dirasakan langsung oleh pengguna jasa. Masyarakat kini semakin kritis terhadap pelayanan yang diterima, baik dari sisi kecepatan, ketepatan, keramahan, maupun kemampuan petugas dalam memberikan solusi atas permasalahan

yang dihadapi. Oleh karena itu, pelayanan prima menjadi konsep strategis yang harus diimplementasikan secara konsisten oleh organisasi publik agar mampu memenuhi ekspektasi masyarakat dan membangun kepercayaan publik secara berkelanjutan (Grönroos, 2019; Zeithaml et al., 2020).

Dalam konteks pelayanan air bersih, peran perusahaan daerah air minum memiliki tingkat urgensi yang tinggi karena air merupakan kebutuhan dasar masyarakat. Ketersediaan air bersih yang berkualitas dan berkelanjutan harus diiringi dengan pelayanan yang profesional dan berorientasi pada pelanggan. Pelayanan yang kurang optimal tidak hanya berdampak pada ketidakpuasan pelanggan, tetapi juga dapat memicu penurunan citra organisasi dan meningkatnya keluhan masyarakat. Oleh sebab itu, peningkatan kualitas pelayanan menjadi agenda strategis yang tidak dapat diabaikan oleh PDAM sebagai penyedia layanan publik (Lovelock & Wirtz, 2020).

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya merupakan salah satu BUMD strategis yang bertanggung jawab dalam penyediaan layanan air bersih bagi masyarakat perkotaan dengan jumlah pelanggan yang terus meningkat. Kompleksitas permasalahan perkotaan, seperti pertumbuhan penduduk, perluasan wilayah layanan, serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap hak atas pelayanan publik, menuntut PDAM untuk mampu memberikan pelayanan yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga unggul dari sisi kualitas layanan. Dalam kondisi tersebut, unit *customer service* memegang peranan penting sebagai garda terdepan dalam interaksi langsung antara organisasi dan pelanggan.

Customer service berfungsi sebagai pusat informasi, pengaduan, dan penyelesaian masalah pelanggan. Kualitas interaksi yang terjadi pada unit ini sangat menentukan persepsi pelanggan terhadap kinerja PDAM secara keseluruhan. Pelayanan yang ramah, responsif, dan solutif akan menciptakan pengalaman layanan yang positif, sementara pelayanan yang lambat, kurang empatik, atau tidak jelas dapat menimbulkan ketidakpuasan dan persepsi negatif terhadap organisasi. Dengan demikian, implementasi pelayanan prima pada *customer service* menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Kotler & Keller, 2021).

Pelayanan prima (*excellent service*) dipahami sebagai upaya memberikan pelayanan terbaik yang melampaui harapan pelanggan melalui kombinasi sikap profesional, empati, kecepatan, ketepatan, serta kemampuan petugas dalam menyelesaikan permasalahan

pelanggan. Konsep pelayanan prima tidak hanya menekankan pada hasil akhir pelayanan, tetapi juga pada proses interaksi antara petugas dan pelanggan. Dimensi pelayanan prima umumnya mencakup sikap (*attitude*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), kemampuan (*ability*), dan tanggung jawab (*accountability*). Kelima dimensi tersebut saling terkait dan membentuk kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pelanggan (Grönroos, 2019).

Dalam praktik pelayanan publik, implementasi pelayanan prima sering kali menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja, prosedur birokrasi yang kompleks, serta keterbatasan sarana dan prasarana menjadi faktor penghambat yang kerap ditemui. Selain itu, meningkatnya volume pengaduan pelanggan akibat gangguan teknis, distribusi air, maupun kualitas air dapat menambah tekanan kerja bagi petugas *customer service*. Kondisi ini berpotensi menurunkan kualitas pelayanan apabila tidak dikelola secara efektif (Lovelock & Wirtz, 2020).

Di sisi lain, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang berkualitas semakin meningkat seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Masyarakat kini memiliki akses yang lebih luas untuk menyampaikan keluhan, memberikan penilaian, serta membandingkan kualitas layanan antar penyedia jasa. Transparansi informasi dan kemudahan akses layanan menjadi standar baru dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, organisasi publik dituntut untuk mengadopsi pendekatan pelayanan yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented service*) dan mengedepankan prinsip pelayanan prima sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja organisasi (Zeithaml et al., 2020).

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan, antara lain melalui penyusunan standar operasional prosedur pelayanan, pelatihan bagi petugas *customer service*, serta pemanfaatan teknologi informasi dalam pelayanan pelanggan. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan keluhan masyarakat terkait kecepatan penanganan pengaduan, konsistensi kualitas pelayanan, serta keterbatasan jumlah petugas pada waktu-waktu tertentu. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara standar pelayanan yang ditetapkan dengan implementasi pelayanan di lapangan.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelayanan prima memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan kepercayaan publik. Pelanggan

yang merasa dilayani dengan baik cenderung menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dan memiliki persepsi positif terhadap organisasi penyedia layanan. Dalam jangka panjang, pelayanan prima juga berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan dan citra organisasi (Kotler & Keller, 2021). Namun, sebagian besar penelitian lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, sementara kajian mendalam mengenai implementasi pelayanan prima pada BUMD, khususnya PDAM, masih relatif terbatas.

Selain itu, penelitian yang mengkaji pelayanan prima pada organisasi publik sering kali berfokus pada pengukuran kepuasan pelanggan secara kuantitatif, tanpa menggali secara mendalam proses implementasi pelayanan prima dari perspektif petugas layanan dan pelanggan. Padahal, pemahaman mengenai bagaimana pelayanan prima diimplementasikan dalam praktik sehari-hari sangat penting untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi kualitas pelayanan. Dengan demikian, diperlukan penelitian yang mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi pelayanan prima pada unit *customer service* PDAM.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki urgensi untuk mengkaji implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya secara mendalam. Penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk menggambarkan bagaimana pelayanan prima diterapkan, tetapi juga untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapannya. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi PDAM dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta menjadi referensi bagi organisasi publik lainnya dalam mengembangkan strategi pelayanan prima yang berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kajian teoritis dalam penelitian ini berfokus pada konsep pelayanan prima, peran *customer service* dalam pelayanan publik, serta keterkaitan pelayanan prima dengan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Landasan teori ini digunakan untuk membangun kerangka pemikiran yang sistematis dalam menganalisis implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Pelayanan Prima (*Excellent service*)

Pelayanan prima atau *excellent service* merupakan konsep yang berkembang seiring meningkatnya tuntutan pelanggan terhadap kualitas layanan. Pelayanan prima tidak lagi

dipahami sebagai pelayanan yang sekadar memenuhi standar minimum, tetapi sebagai upaya memberikan layanan terbaik yang mampu melampaui harapan pelanggan. Grönroos (2019) menjelaskan bahwa pelayanan prima berorientasi pada kualitas interaksi antara penyedia layanan dan pelanggan, yang mencakup aspek fungsional (bagaimana layanan diberikan) dan aspek teknis (apa yang diberikan kepada pelanggan).

Dalam perspektif manajemen jasa, pelayanan prima menekankan pentingnya konsistensi layanan, kecepatan respons, empati, serta kemampuan petugas dalam memberikan solusi yang tepat. Pelayanan prima menjadi instrumen strategis dalam menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*) dan membangun hubungan jangka panjang antara organisasi dan pengguna jasa (Lovelock & Wirtz, 2020). Pada organisasi sektor publik, pelayanan prima juga mencerminkan komitmen terhadap prinsip akuntabilitas, transparansi, dan orientasi pada kepentingan masyarakat.

Konsep pelayanan prima sering dikaitkan dengan lima dimensi utama, yaitu sikap (*attitude*), perhatian (*attention*), tindakan (*action*), kemampuan (*ability*), dan tanggung jawab (*accountability*). Sikap mencerminkan perilaku dan etika petugas dalam berinteraksi dengan pelanggan, seperti keramahan, kesopanan, dan empati. Perhatian berkaitan dengan kesediaan petugas untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan serta keluhan pelanggan. Tindakan mengacu pada kecepatan dan ketepatan dalam memberikan layanan. Kemampuan berkaitan dengan kompetensi dan pengetahuan petugas, sedangkan tanggung jawab mencerminkan komitmen petugas dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan secara tuntas dan profesional (Grönroos, 2019).

Dalam konteks pelayanan publik, pelayanan prima memiliki peran penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah dan BUMD. Pelayanan yang berkualitas akan menciptakan persepsi positif terhadap kinerja organisasi, sementara pelayanan yang buruk dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan legitimasi organisasi di mata publik. Oleh karena itu, pelayanan prima menjadi salah satu pilar utama dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

***Customer service* dalam Pelayanan Publik**

Customer service merupakan unit atau fungsi organisasi yang bertugas memberikan pelayanan langsung kepada pelanggan, termasuk penyediaan informasi, penanganan keluhan, dan penyelesaian permasalahan pelanggan. Dalam organisasi pelayanan publik, *customer service* tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis pelayanan, tetapi juga sebagai representasi citra dan nilai-nilai organisasi. Kotler dan Keller (2021) menyatakan bahwa kualitas layanan yang dirasakan pelanggan sangat dipengaruhi oleh kualitas interaksi yang terjadi pada titik kontak (*service encounter*), di mana *customer service* berperan sebagai aktor utama.

Dalam sektor publik, *customer service* memiliki tantangan yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. Selain harus memenuhi kebutuhan pelanggan, *customer service* juga harus mematuhi regulasi, prosedur birokrasi, serta prinsip akuntabilitas publik. Hal ini menuntut petugas *customer service* untuk memiliki kompetensi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kemampuan komunikasi, empati, dan pemahaman terhadap kebijakan organisasi (Osborne, 2020).

Customer service yang efektif dalam pelayanan publik ditandai dengan kemampuan petugas dalam memberikan informasi yang jelas dan akurat, merespons keluhan secara cepat, serta menyelesaikan permasalahan pelanggan dengan solusi yang adil dan transparan. Keberhasilan *customer service* dalam menjalankan fungsi tersebut akan berdampak positif terhadap persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik secara keseluruhan. Dengan demikian, *customer service* menjadi elemen kunci dalam implementasi pelayanan prima pada organisasi publik, termasuk PDAM.

Pelayanan Prima dalam Organisasi BUMD

Badan usaha milik daerah (BUMD) memiliki karakteristik unik karena menjalankan fungsi bisnis sekaligus fungsi pelayanan publik. Di satu sisi, BUMD dituntut untuk mencapai efisiensi dan kinerja keuangan yang baik, sementara di sisi lain harus memberikan pelayanan yang terjangkau dan berkualitas kepada masyarakat. Kondisi ini menuntut BUMD untuk mengadopsi praktik manajemen modern, termasuk penerapan konsep pelayanan prima dalam operasional pelayanan (Boyne et al., 2019).

Pada PDAM, pelayanan prima memiliki implikasi yang luas karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat. Gangguan pelayanan,

keterlambatan penanganan keluhan, atau komunikasi yang tidak efektif dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan dan memicu keluhan publik. Oleh karena itu, implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM menjadi faktor krusial dalam menjaga kepercayaan pelanggan dan keberlanjutan organisasi.

Pelayanan prima pada BUMD juga berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia. Petugas *customer service* harus memiliki kompetensi yang memadai, baik dari segi pengetahuan teknis mengenai layanan air bersih maupun keterampilan komunikasi dan pelayanan. Selain itu, dukungan manajemen dalam bentuk pelatihan, pengawasan, dan sistem penghargaan juga menjadi faktor penting dalam mendorong implementasi pelayanan prima secara konsisten (Lovelock & Wirtz, 2020).

Pelayanan Prima dan Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan (*service quality*) merupakan konsep yang berkaitan erat dengan pelayanan prima. Kualitas pelayanan didefinisikan sebagai tingkat kesesuaian antara harapan pelanggan dan kinerja pelayanan yang dirasakan. Zeithaml et al. (2020) menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang tinggi akan tercapai apabila kinerja pelayanan mampu memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Dalam konteks ini, pelayanan prima dapat dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui perbaikan proses dan interaksi layanan.

Pelayanan prima berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan dengan cara memastikan bahwa setiap aspek pelayanan, mulai dari sikap petugas hingga penyelesaian masalah pelanggan, dilakukan secara profesional dan konsisten. Dengan demikian, pelayanan prima tidak hanya berfokus pada hasil akhir pelayanan, tetapi juga pada proses yang dilalui pelanggan selama berinteraksi dengan organisasi. Proses pelayanan yang positif akan menciptakan pengalaman layanan yang menyenangkan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Pelayanan Prima dan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan merupakan respon emosional pelanggan terhadap pengalaman layanan yang diterima. Pelanggan akan merasa puas apabila pelayanan yang diterima sesuai atau melebihi harapan mereka. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelayanan

prima memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan, baik pada sektor swasta maupun sektor publik (Kotler & Keller, 2021).

Dalam pelayanan publik, kepuasan pelanggan tidak hanya berdampak pada loyalitas pelanggan, tetapi juga pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap institusi penyedia layanan. Pelanggan yang puas cenderung memiliki persepsi positif terhadap organisasi dan lebih menerima kebijakan atau program yang dijalankan. Oleh karena itu, pelayanan prima menjadi instrumen penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun hubungan yang harmonis antara organisasi publik dan masyarakat.

Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa implementasi pelayanan prima berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Studi-studi tersebut menegaskan bahwa sikap petugas, kecepatan pelayanan, dan kemampuan dalam menyelesaikan keluhan merupakan faktor-faktor kunci dalam menciptakan pelayanan prima. Namun, sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengukuran kuantitatif kepuasan pelanggan, sementara kajian mendalam mengenai proses implementasi pelayanan prima pada organisasi publik, khususnya BUMD, masih relatif terbatas.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini memposisikan pelayanan prima sebagai konsep sentral dalam menganalisis kualitas pelayanan *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya literatur mengenai pelayanan prima pada organisasi publik serta kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan BUMD.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan komprehensif mengenai implementasi pelayanan prima pada unit *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau mengukur hubungan antarvariabel secara statistik, melainkan untuk menggali makna, proses, serta dinamika pelayanan yang terjadi dalam konteks nyata pelayanan

publik. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena pelayanan prima dari perspektif pelaku pelayanan dan pengguna layanan secara langsung. Lokasi penelitian ditetapkan di unit pelayanan pelanggan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Informan penelitian terdiri dari petugas *customer service* yang terlibat langsung dalam proses pelayanan pelanggan, supervisor atau kepala unit pelayanan yang memiliki tanggung jawab pengelolaan dan pengawasan pelayanan, serta pelanggan PDAM Surya Sembada yang pernah berinteraksi langsung dengan unit *customer service*. Pemilihan informan tersebut bertujuan untuk memperoleh sudut pandang yang beragam dan saling melengkapi terkait implementasi pelayanan prima, baik dari sisi penyedia layanan maupun pengguna layanan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel agar peneliti dapat menggali informasi secara lebih luas dan mendalam. Observasi langsung dilakukan dengan mengamati secara sistematis proses pelayanan yang berlangsung di unit *customer service*, termasuk interaksi antara petugas dan pelanggan, alur pelayanan, serta penerapan standar operasional pelayanan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan mengikuti tahapan analisis data yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan cara memilah, menyederhanakan, dan memfokuskan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi agar relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis untuk memudahkan peneliti dalam memahami pola, hubungan, dan temuan penelitian. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data yang telah disajikan untuk menjawab tujuan penelitian secara logis dan konsisten. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan dan memeriksa kembali data yang diperoleh dari berbagai sumber informan dan teknik pengumpulan data. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan teknik analisis yang

sistematis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Metode penelitian ini memungkinkan peneliti untuk mengungkap faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapan pelayanan prima, serta memberikan kontribusi praktis bagi peningkatan kualitas pelayanan publik pada badan usaha milik daerah.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Pelayanan Prima pada *Customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah mengimplementasikan pelayanan prima secara sistematis melalui penerapan standar operasional prosedur (SOP) pelayanan pelanggan yang relatif jelas dan terstruktur. SOP tersebut menjadi pedoman utama bagi petugas *customer service* dalam melaksanakan tugas pelayanan, mulai dari penerimaan pelanggan, penanganan keluhan, hingga pemberian solusi atas permasalahan yang dihadapi pelanggan. Keberadaan SOP ini mencerminkan upaya organisasi dalam menjaga konsistensi kualitas pelayanan serta meminimalkan perbedaan perlakuan antar pelanggan.

Dari hasil wawancara dan observasi, petugas *customer service* menunjukkan sikap yang ramah, sopan, dan komunikatif dalam melayani pelanggan. Sikap ini terlihat dari cara petugas menyapa pelanggan, menggunakan bahasa yang santun, serta menunjukkan empati terhadap permasalahan yang disampaikan. Dimensi sikap (*attitude*) dalam pelayanan prima menjadi aspek penting karena interaksi langsung antara petugas dan pelanggan sangat memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Grönroos (2019) yang menegaskan bahwa kualitas layanan sangat ditentukan oleh kualitas interaksi (*service encounter*) antara penyedia layanan dan pelanggan. Dimensi sikap (*attitude*) menjadi aspek paling dominan dalam implementasi pelayanan prima. Petugas *customer service* menunjukkan perilaku ramah, sopan, dan komunikatif dalam setiap interaksi dengan pelanggan. Sikap ini tidak hanya mencerminkan etika pelayanan, tetapi juga berperan sebagai mekanisme psikologis yang membentuk persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan secara keseluruhan. Dengan demikian, sikap petugas *customer service* di PDAM Surya Sembada

berkontribusi langsung terhadap pembentukan pengalaman layanan (*service experience*) yang positif.

Selain sikap, dimensi perhatian (*attention*) juga terlihat cukup menonjol dalam implementasi pelayanan prima di PDAM Surya Sembada. Petugas *customer service* menunjukkan kesediaan untuk mendengarkan keluhan pelanggan secara aktif tanpa memotong pembicaraan, serta berupaya memahami permasalahan yang disampaikan sebelum memberikan tanggapan. Perhatian terhadap pelanggan juga diwujudkan melalui pemberian penjelasan yang jelas dan mudah dipahami mengenai prosedur pelayanan, waktu penyelesaian keluhan, serta hak dan kewajiban pelanggan. Hal ini penting untuk mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap organisasi. Praktik ini mencerminkan orientasi pelayanan yang berpusat pada pelanggan (*customer-oriented service*), di mana kebutuhan dan persepsi pelanggan menjadi fokus utama dalam proses pelayanan. Zeithaml et al. (2020) menegaskan bahwa perhatian dan empati petugas layanan berfungsi sebagai sinyal kualitas yang sangat berpengaruh terhadap kepercayaan pelanggan, terutama pada organisasi pelayanan publik.

Dimensi tindakan (*action*) dalam pelayanan prima tercermin dari upaya petugas dalam merespons keluhan pelanggan secara cepat dan tepat. Petugas *customer service* berusaha memberikan solusi awal atau meneruskan permasalahan pelanggan kepada unit terkait sesuai dengan prosedur yang berlaku. Kecepatan dan ketepatan dalam bertindak menjadi indikator penting dalam pelayanan publik, terutama pada layanan air bersih yang berkaitan langsung dengan kebutuhan dasar masyarakat. Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa efektivitas dimensi tindakan ini masih sangat bergantung pada koordinasi lintas unit dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelayanan prima tidak hanya ditentukan oleh kinerja individu petugas *customer service*, tetapi juga oleh integrasi sistem dan proses organisasi secara keseluruhan. Lovelock dan Wirtz (2020) menyatakan bahwa kegagalan koordinasi internal sering kali menjadi penyebab utama ketidakefektifan pelayanan jasa, meskipun petugas frontliner telah bekerja secara profesional.

Selanjutnya, dimensi kemampuan (*ability*) petugas *customer service* terlihat dari pemahaman mereka terhadap produk layanan PDAM, prosedur pelayanan, serta kemampuan komunikasi yang cukup baik. Petugas mampu menjelaskan berbagai aspek

layanan, seperti prosedur pemasangan baru, penanganan gangguan aliran air, hingga mekanisme pengaduan pelanggan. Kemampuan ini menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada telah melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembekalan pengetahuan bagi petugas *customer service*. Dalam konteks pelayanan publik, kompetensi petugas layanan menjadi faktor krusial karena pelanggan sangat bergantung pada kejelasan informasi yang diberikan oleh petugas. Kotler dan Keller (2021) menekankan bahwa ketidakmampuan petugas dalam menjelaskan layanan secara akurat dapat menurunkan persepsi kualitas layanan, meskipun sistem pelayanan telah dirancang dengan baik.

Dimensi tanggung jawab (*accountability*) terlihat dari komitmen petugas dalam menindaklanjuti keluhan pelanggan hingga terdapat kejelasan penyelesaian. Meskipun tidak semua permasalahan dapat diselesaikan secara langsung, petugas tetap memberikan informasi mengenai proses dan estimasi waktu penyelesaian. Praktik ini menunjukkan adanya upaya menjaga transparansi dan akuntabilitas pelayanan, yang merupakan prinsip fundamental dalam penyelenggaraan pelayanan publik modern (Osborne, 2020). Dengan demikian, implementasi pelayanan prima di PDAM Surya Sembada tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga normatif, selaras dengan prinsip tata kelola pelayanan publik yang baik.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah mencakup dimensi-dimensi utama pelayanan prima, yaitu sikap, perhatian, tindakan, kemampuan, dan tanggung jawab. Implementasi tersebut memberikan dampak positif terhadap persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan PDAM. Namun demikian, efektivitas pelayanan prima masih dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang perlu mendapat perhatian manajemen.

Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Pelayanan Prima

Hasil penelitian mengidentifikasi beberapa faktor pendukung utama dalam implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Salah satu faktor pendukung yang paling menonjol adalah komitmen manajemen terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Komitmen ini tercermin dari adanya kebijakan internal yang menempatkan pelayanan pelanggan sebagai prioritas organisasi, serta dukungan manajemen dalam penyediaan pedoman pelayanan dan

pengawasan terhadap kinerja petugas *customer service*. Komitmen manajemen merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi pelayanan prima karena menentukan arah dan budaya pelayanan organisasi (Boyne et al., 2019).

Faktor pendukung lainnya adalah pelatihan pelayanan yang diberikan kepada petugas *customer service*. Pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi petugas dalam hal komunikasi, penanganan keluhan, serta pemahaman terhadap standar pelayanan. Melalui pelatihan, petugas diharapkan mampu memberikan pelayanan yang profesional dan konsisten sesuai dengan prinsip pelayanan prima. Temuan ini sejalan dengan pendapat Lovelock dan Wirtz (2020) yang menekankan pentingnya investasi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa.

Dukungan teknologi informasi juga menjadi faktor pendukung penting dalam implementasi pelayanan prima di PDAM Surya Sembada. Pemanfaatan sistem informasi pelayanan pelanggan membantu petugas dalam mencatat, memantau, dan menindaklanjuti keluhan pelanggan secara lebih terstruktur. Teknologi informasi memungkinkan alur pelayanan menjadi lebih efisien dan transparan, sehingga dapat meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan. Dalam konteks pelayanan publik modern, penggunaan teknologi informasi menjadi kebutuhan strategis untuk meningkatkan kualitas dan aksesibilitas layanan (Osborne, 2020).

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan beberapa faktor penghambat dalam implementasi pelayanan prima. Salah satu faktor utama adalah keterbatasan jumlah petugas *customer service* dibandingkan dengan volume pelanggan yang harus dilayani. Keterbatasan sumber daya manusia ini menyebabkan beban kerja petugas menjadi cukup tinggi, terutama pada waktu-waktu tertentu ketika jumlah pengaduan pelanggan meningkat. Beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kualitas pelayanan karena petugas harus melayani banyak pelanggan dalam waktu yang terbatas.

Selain keterbatasan jumlah petugas, tingginya beban kerja juga dipengaruhi oleh meningkatnya jumlah pengaduan pelanggan akibat gangguan teknis atau masalah distribusi air. Pada periode tertentu, seperti musim kemarau atau saat terjadi gangguan jaringan, volume pengaduan pelanggan dapat meningkat secara signifikan. Kondisi ini

menuntut petugas *customer service* untuk bekerja lebih intensif dalam menangani keluhan pelanggan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi konsistensi pelayanan prima.

Faktor penghambat lainnya adalah keterbatasan kewenangan petugas *customer service* dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan secara langsung. Dalam beberapa kasus, petugas harus meneruskan keluhan pelanggan ke unit teknis terkait, sehingga proses penyelesaian memerlukan waktu yang lebih lama. Meskipun hal ini merupakan bagian dari prosedur organisasi, keterlambatan penyelesaian keluhan dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan apabila tidak disertai dengan komunikasi yang efektif. Zeithaml et al. (2020) menekankan bahwa ketidakpastian dan keterlambatan dalam pelayanan merupakan faktor utama yang dapat menurunkan persepsi kualitas pelayanan.

Pembahasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya telah berjalan dengan cukup baik, namun masih memerlukan penguatan pada aspek sumber daya manusia dan sistem pendukung pelayanan. Hasil ini sejalan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keberhasilan pelayanan prima dalam organisasi publik sangat bergantung pada keseimbangan antara komitmen manajemen, kompetensi petugas, dan dukungan sistem organisasi (Boyne et al., 2019; Osborne, 2020).

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat konsep bahwa pelayanan prima bukan hanya sekadar penerapan standar pelayanan, tetapi merupakan proses yang dinamis dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi. Implementasi pelayanan prima yang berkelanjutan memerlukan evaluasi dan perbaikan terus-menerus agar mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan yang terus berkembang.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi pelayanan prima pada *customer service* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya secara umum telah berjalan dengan cukup baik. Pelayanan prima diwujudkan melalui penerapan dimensi sikap, perhatian, tindakan, kemampuan, dan tanggung jawab dalam proses pelayanan pelanggan. Petugas *customer service* menunjukkan sikap ramah, komunikatif, serta empati dalam melayani pelanggan, yang

berperan penting dalam membentuk persepsi positif masyarakat terhadap kualitas pelayanan PDAM. Selain itu, adanya standar operasional prosedur pelayanan memberikan pedoman yang jelas bagi petugas dalam menjalankan tugasnya secara konsisten dan profesional.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa implementasi pelayanan prima tersebut belum sepenuhnya optimal. Kendala utama yang masih dihadapi adalah keterbatasan sumber daya manusia, tingginya beban kerja petugas *customer service*, serta ketergantungan pada unit teknis lain dalam penyelesaian keluhan pelanggan. Kondisi ini menyebabkan efektivitas pelayanan prima sangat dipengaruhi oleh faktor struktural dan sistemik organisasi, bukan hanya oleh kompetensi individu petugas. Selain itu, meskipun teknologi informasi telah dimanfaatkan dalam pelayanan pelanggan, sistem yang ada masih perlu dikembangkan agar lebih adaptif terhadap dinamika kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pandangan bahwa pelayanan prima dalam organisasi publik merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi antara faktor individu, sistem pelayanan, dan kebijakan organisasi. Pelayanan prima tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kepatuhan terhadap prosedur formal, tetapi sebagai proses dinamis yang menuntut komitmen manajerial, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan sistem yang terintegrasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya literatur pelayanan publik, khususnya terkait implementasi pelayanan prima pada badan usaha milik daerah.

Saran

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar PDAM Surya Sembada Kota Surabaya melakukan penguatan kapasitas sumber daya manusia pada unit *customer service*, baik melalui penambahan jumlah petugas maupun peningkatan kompetensi melalui pelatihan berkelanjutan. Selain itu, manajemen perlu melakukan evaluasi terhadap beban kerja petugas agar pelayanan prima dapat dijalankan secara konsisten tanpa menimbulkan kelelahan kerja. Optimalisasi sistem pelayanan berbasis teknologi informasi juga perlu ditingkatkan, khususnya dalam hal integrasi data pengaduan pelanggan dan percepatan koordinasi lintas unit, sehingga proses penyelesaian keluhan dapat dilakukan secara lebih efektif dan transparan.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada pemahaman proses implementasi pelayanan prima, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas atau digunakan untuk mengukur tingkat pengaruh pelayanan prima terhadap kepuasan pelanggan secara kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) guna menguji hubungan antara pelayanan prima, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan secara empiris. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas objek penelitian pada PDAM di daerah lain atau membandingkan antara beberapa BUMD guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai praktik pelayanan prima dalam pelayanan publik.

DAFTAR REFERENSI

- Grönroos, C. (2019). *Service management and marketing: Managing the service profit logic (4th ed.)*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Services marketing: People, technology, strategy (8th ed.)*. Pearson.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. M. (2019). *Public service improvement: Policies, processes and performance*. Cambridge University Press.
- Grönroos, C. (2019). *Service management and marketing: Managing the service profit logic (4th ed.)*. Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Services marketing: People, technology, strategy (8th ed.)*. Pearson.
- Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society*. Routledge.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. M. (2019). *Public service improvement: Policies, processes and performance*. Cambridge University Press.

- Grönroos, C. (2019). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson.
- Osborne, S. P. (2020). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society*. Routledge.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill Education.