

Peningkatan Kualitas Layanan Satu Pintu di Kota Semarang dengan Penerapan *Hard Skill* dan *Soft Skill*

JAM
13, 3

Diterima, Februari 2014
Direvisi, Juni 2014
Desember 2014
Juli 2015
Disetujui, Agustus 2015

Tantri Widiastuti
Elma Muncar Aditya
Ekayana Sangkasari Paranita
STIE Widya Manggala Semarang

Abstract: *Service one door or one stop service (OSS) is a step that can be applied in various areas in order to increase investment and the one-stop service is expected in reducing the bureaucrat, therefore the process of licensing become shorter. In general, this study aims to improve the satisfaction of investors who are conducting the licensing process in Semarang. There are 50 employees who are likely to occupy the part of the ministry, therefore the number of employees who take the test reach 50 employees who have been appointed by the head of the Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT). The data analysis uses IPA (Importance and Performance Analysis). The results showed that (1) employees' IQ in terms of hard skills at Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Semarang are in the level of average. The test that has taken showed less score in terms of the pace of work, precise work, job stability and work endurance. As for soft skills, which are still getting less score is communication, self-confidence, self-control and emotional stability, showing that only 14 employees who meet the qualifications for employment services (front desk) that directly deal with the respondent (front desk). (2) Analysis of the level of satisfaction of respondents indicated that the services provided to the respondents do not meet the wishes of the respondents as the average value of the performance was lower than expectations of respondents. (3) Taking into account the hard skills and soft skills of employees in the public service model that satisfy investors, the satisfaction of investors who are conducting the licensing process can be increased.*

Keywords: *services of the door, hard skills and soft skills*



Jurnal Aplikasi
Manajemen (JAM)
Vol 13 No 3, 2015
Terindeks dalam
Google Scholar

Alamat Korespondensi:
Tantri Widiastuti, STIE Widya
Manggala Semarang

Abstrak: Pelayanan satu pintu atau *One Stop Service (OSS)* adalah salah satu langkah yang dapat dilakukan di berbagai daerah untuk meningkatkan investasi dan adanya pelayanan satu pintu diharapkan terjadi pemangkasan birokrasi sehingga proses perijinan yang semula berbelit-belit menjadi lebih pendek. Secara umum penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan investor yang sedang melakukan proses perijinan di Kota Semarang. Ada 50 pegawai yang memiliki kemungkinan untuk menduduki bagian pelayanan sehingga jumlah pegawai yang ikut tes sebanyak 50 pegawai yang sudah ditunjuk oleh pimpinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT). Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini analisis *IPA (Importance and Performance Analysis)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) IQ pegawai yang merupakan salah satu dari *hard skill* pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang berada pada kriteria rata-rata. Untuk tes cara kerja yang masih mendapatkan nilai kurang yaitu kecepatan kerja, ketelitian kerja, kestabilan kerja dan ketahanan kerja. Sedangkan untuk *soft skill*, yang masih mendapatkan nilai kurang adalah komunikasi, kepercayaan diri, pengendalian diri dan kestabilan emosi sehingga hanya 14 pegawai yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi pegawai pelayanan (*front desk*) yang langsung berhadapan dengan responden (*front desk*).

- (2) Analisa mengenai tingkat kepuasan responden menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada responden belum memenuhi keinginan dari responden karena nilai rata-rata kinerja lebih rendah dibandingkan harapan responden.
- (3) Dengan mempertimbangkan *hard skill* dan *soft skill* pegawai dalam model pelayanan publik yang memuaskan investor maka kepuasan investor yang sedang melakukan proses perijinan dapat meningkat.

Kata Kunci: layanan satu pintu, *hard skill* dan *soft skill*

Adanya otonomi daerah memberi peluang setiap daerah untuk lebih mandiri mengatur rumah tangganya. Kebijakan ini berakibat pada terbatasnya alokasi dana umum dan dana khusus dari pemerintah pusat. Kondisi ini membuat pemerintah daerah baik tingkat propinsi, tingkat kabupaten ataupun kota berlomba-lomba memperbaiki iklim investasi, dan meningkatkan daya tarik investasi daerah. Salah satu pelayanan publik yang langsung berkaitan dengan kebutuhan masyarakat dan mempunyai pengaruh adalah pelayanan dibidang perijinan. Pelayanan ini mempunyai pengaruh terhadap iklim investasi yang pada gilirannya mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi. Masyarakat masih merasa kurang mendapat pelayanan yang sebaik-baiknya dari aparatur negara. Langkah Pemerintah untuk meningkatkan investasi adalah dengan mengadakan pelayanan satu pintu atau *one stop service* (OSS) adalah salah satu langkah yang dapat dilakukan di berbagai daerah untuk meningkatkan investasi. Dengan adanya pelayanan satu pintu diharapkan terjadi pemangkasan birokrasi sehingga proses perijinan yang semula berbelit-belit menjadi lebih pendek sehingga penghambat masuknya para investor tentang proses perijinan dapat teratasi.

Pelayanan yang berkaitan dengan bidang investasi merupakan urusan yang krusial bagi propinsi berdasarkan Undang-undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan pasal 13 ayat (1) huruf n Peraturan Pemerintah Nomor 65 tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal Pasal 1 ayat (5). Dan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan investasi dengan memberikan perhatian yang lebih besar pada usaha mikro, kecil dan menengah perlu dilakukan penyederhanaan penyelenggaraan pelayanan terpadu. Sesuai Instruksi Presiden Nomor

3 tahun 2006 tentang Paket Kebijakan Perbaikan Iklim Investasi sejalan dengan hal tersebut dalam mendukung kebijakan dalam meningkatkan iklim investasi di Indonesia, Pemerintah melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu, berkenaan dengan peraturan tersebut daerah diharuskan menyesuaikan dengan ketentuan yang ada dalam proses pelayanan perijinan. Dengan dikeluarkannya ketentuan tersebut baik dari tugas dan fungsi masing-masing pihak yang berkepentingan dalam permasalahan perijinan diharuskan dapat menyesuaikan dengan ketentuan tersebut. Untuk itu pada tanggal 1 Agustus 2007 telah dilakukan *launching* Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Semarang sehingga dengan berlakunya Pelayanan Terpadu Satu Pintu maka tercipta kualitas pelayanan publik yang cepat, murah, mudah, transparan, pasti dan terjangkau. (bappeda.semarang.go.id).

Dengan adanya sistem pelayanan terpadu satu pintu maka masalah perijinan di Kota Semarang menjadi relatif lebih baik. Untuk mensosialisasikan pelayanan perijinan yang tujuannya untuk menarik investor, Badan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (BPPT) menyelenggarakan pelayanannya tidak hanya di kantor BPPT tetapi pelayanan perijinan ini juga dilayani di Mall Citraland sewaktu ada event Dirgahayu Kota Semarang pada bulan Mei 2011 dan event Semarang *Great Sale* pada bulan Desember tahun 2011 kemarin. Tujuan Pemerintah dengan aksi "menjemput bola" ini adalah memberikan kesempatan pada investor yang hanya memiliki waktu yang terbatas untuk mengurus perijinannya sendiri ketika akan berinvestasi. Dengan semakin banyak investor yang menanamkan modalnya ke Kota Semarang maka diharapkan Kota Semarang dapat lebih berdaya saing sehingga visi Kota Semarang tahun 2010–2015 yaitu

mewujudkan Semarang sebagai kota perdagangan dan jasa yang berbudaya menuju masyarakat sejahtera dapat tercapai. Dengan motto "Mengutamakan Kepuasan Merupakan Komitmen Kami dalam Memberikan Pelayanan" maka Badan Pelayanan Perijinan Terpadu bertekad untuk melakukan restrukturisasi dalam pengelolaan perijinan yang optimal. Untuk mencapai hal tersebut maka Badan Pelayanan Perijinan Terpadu menyusun Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah yang memuat program-program strategis yang menyangkut *core business* Badan Pelayanan Perijinan Terpadu. Dengan adanya rencana kerja inilah pelaksanaan program dan kegiatan organisasi dapat lebih terarah guna pencapaian kinerja yang lebih baik.

Untuk dapat mengelola pelayanan perijinan guna mencapai kinerja yang lebih baik maka diperlukan *skill* pegawai yang optimal, *skill* yang dimiliki meliputi *hard skill* dan *soft skill*. Apabila pegawai pelayanan memperhitungkan ketrampilan teknis atau *hard skill* dan ketrampilan lunak atau *soft skill* maka kepuasan investor ketika sedang mengajukan perijinan diharapkan dapat meningkat. Semakin tinggi *hard skill* seorang pegawai maka semakin baik kinerja pegawai tersebut karena pegawai memiliki keahlian khusus sehingga mudah mengimplementasikan kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan jika seorang pegawai memiliki *soft skill* yang cukup tinggi maka kinerjanya semakin maksimal karena perilaku, karakter, sikap dan motivasi pegawai tersebut terkontrol dan hal tersebut yang membuat *locus of control* pegawai tersebut baik. Semakin baik *locus of control* dan pengetahuan yang dimiliki maka pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat melayani investor menjadi lebih maksimal. Dengan pelayanan yang maksimal maka kepuasan investor pun akan semakin meningkat. Kontribusi yang dapat disumbangkan dari penelitian ini adalah (a) menganalisis *hard skill* dan *soft skill* yang dimiliki pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang melalui tes psikologi dan (b) menganalisis kepuasan investor yang melakukan proses perijinan terhadap layanan yang diberikan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dan (c) menyusun model pelayanan publik yang optimal.

Manajemen Pelayanan Publik. Definisi pelayanan menurut Ivancevich, *et al.* (1997:448) dalam Ratminto, *et al.* (2010:2): "pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan".

Indeks Kepuasan Masyarakat. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (PROPENAS), perlu disusun indeks kepuasan masyarakat sebagai tolok ukur untuk menilai tingkat kualitas pelayanan. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya (Kepmen PAN nomor 25 tahun 2004).

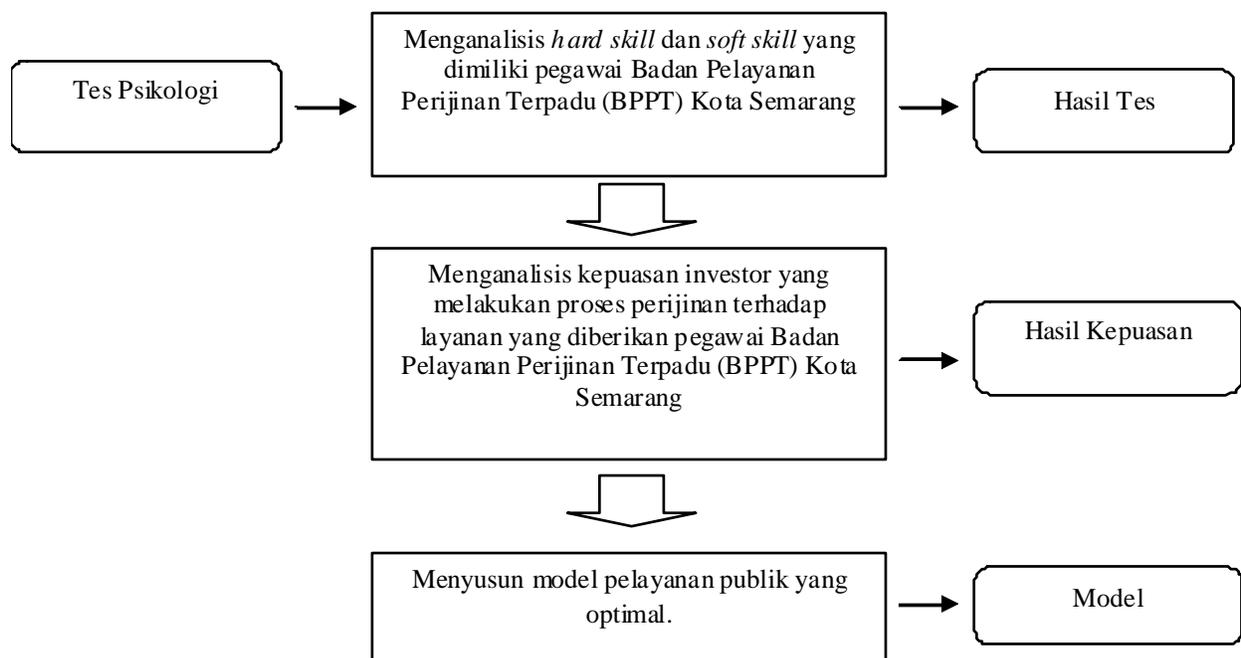
Hard Skill dan *Soft Skill*. Dunia kerja percaya bahwa sumber daya manusia yang unggul adalah mereka yang tidak hanya memiliki kemahiran *hard skill* saja tetapi juga piawai dalam aspek *soft skill*nya. Dunia pendidikan mengungkapkan bahwa kesuksesan hanya ditentukan sekitar 20% oleh *hard skill* dan sisanya 80% oleh *soft skill*. *Both non-cognitive (or "soft") and cognitive (or "hard") skill are important components of human capital (Simon, 2005). Cognitive skills are those that are used in the process of acquiring knowledge, perception, reasoning and intuition character capabilities have cognitive dimensions and also provide a foundation for the acquisition of other, more visible and measurable skills such as numeracy and literacy (Lexmond, 2009). Hard skill* merupakan kemampuan seseorang untuk menguasai ilmu secara akademis dan teknis sehingga mampu berkarya, sedangkan *soft skill* adalah kemampuan yang lebih mengutamakan kemampuan intrapersonal (ketrampilan seseorang dalam mengatur dirinya sendiri dan interpersonal (kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain). *Intrapersonal skill* mencakup *self awareness (self confident, self assessment, trait & preference, emotional*

awareness) dan *self skill* (*improvement, self control, trust, worthiness, time/source management, proactivity, conscience*). Sedangkan interpersonal skill mencakup *social awareness* (*political awareness, developing others, leveraging diversity, service orientation, empathy*) dan *social skill* (*leadership, influence, communication, conflict management, cooperation, team work, synergy*). Konsep *soft skill* sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) sehingga untuk melihat *soft skill* seseorang biasanya dievaluasi oleh psikolog melalui psikotes dan wawancara mendalam. Interpretasi hasil psikotes, meskipun tidak dijamin 100% benar namun sangat membantu perusahaan dalam menempatkan '*the right person in the right place*'.

METODE

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan investor yang sedang melakukan

proses perijinan di Kota Semarang. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis *hard skill* dan *soft skill* yang dimiliki pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang melalui tes psikologi, (2) menganalisis seberapa puas investor yang melakukan proses perijinan terhadap layanan yang diberikan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dan (3) menyusun model pelayanan publik yang memuaskan investor. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode analisis IPA (*Importance and Performance Analysis*). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 71 pegawai namun hanya 50 pegawai yang memiliki kemungkinan untuk menduduki bagian pelayanan sehingga jumlah pegawai yang ikut tes sebanyak 50 pegawai yang sudah ditunjuk oleh pimpinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) yang berkantor di Jl. Pemuda No. 184 Semarang 50132. Adapun garis besar tahapan penelitian sebagaimana digambarkan pada gambar 1.



Gambar 1. Alur Pikir Pelayanan Publik yang Optimal

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menganalisis *Hard Skill* dan *Soft Skill* Yang Dimiliki Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang melalui Tes Psikologi

Ada tiga (3) bidang yang menangani perijinan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang yaitu bidang ekonomi, kesra dan lingkungan serta bidang pembangunan. Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) mengikuti tiga (3) macam tes psikologi yaitu tes kecerdasan umum dan tes cara kerja yang termasuk dalam kategori *hard skill* dan tes kepribadian yang dalam kategori *soft skill*. Ketiga tes ini berguna untuk mengetahui apakah pegawai tersebut memenuhi kualifikasi ataukah tidak untuk menjadi pegawai *front desk* (pelayanan) yang berhadapan langsung dengan para investor yang sedang melakukan proses perijinan.

Menurut hasil pemeriksaan psikologi, item yang masuk dalam tes kecerdasan umum adalah tes inteligensi umum, logika berpikir, kemampuan analisa dan sintesa, kemampuan berpikir abstrak dan daya tangkap. Dengan adanya tes kecerdasan umum maka dapat diketahui kecerdasan/kemampuan pegawai sehingga dengan kecerdasan/kemampuan tersebut maka pegawai dapat menerangkan prosedur yang harus dilalui responden dalam melakukan proses perijinan, menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi dalam mengajukan perijinan, dan menerangkan kepada responden cara mengatasi kesulitan yang dihadapi dalam proses perijinan. Berdasarkan hasil tes psikologi maka terlihat bahwa IQ rata-rata pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) sebesar 102,84 sehingga masuk dalam kriteria rata-rata. Dengan IQ pegawai yang masuk dalam kriteria rata-rata maka kemampuan pegawai untuk berpikir secara rasional dalam kategori baik. Dengan semakin tinggi IQ pegawai maka semakin cepat pegawai memahami materi dalam jumlah tertentu yang dalam hal ini tentunya berhubungan dengan pelayanan yang diberikan pegawai kepada investor yang sedang melakukan proses perijinan.

Selain tes IQ, untuk melihat *hard skill* seorang pegawai maka diperlukan tes lain yaitu tes cara kerja karena IQ yang tinggi tidak menjadi jaminan pegawai untuk berhasil dalam pekerjaannya. Dari hasil tes cara

kerja ini hanya separuh pegawai yang mendapatkan nilai cukup dan separuhnya lagi masih mendapatkan nilai kurang di kecepatan kerja, ketelitian kerja, kestabilan kerja dan ketahanan kerja. Kecepatan kerja pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang ini dibutuhkan responden karena kuantitas perijinan yang ditangani cukup banyak sedangkan waktu penyelesaian dokumen yang dijanjikan cukup singkat sehingga jika kecepatan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya terhambat maka akan berimbas pada waktu penyelesaian dokumennya. Selain kecepatan maka ketelitian petugas dalam menyelesaikan tugasnya juga turut berperan dalam memuaskan investor dalam mengurus proses perijinan. Untuk ketahanan kerja dan kestabilan kerja sebenarnya tidak murni sebagai *hard skill* karena seseorang bisa memiliki ketahanan dan kestabilan kerja jika saat itu emosi pegawai stabil.

Untuk hasil tes kepribadian yang merupakan kategori *soft skill*, pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang maka rata-rata item mendapatkan nilai cukup sedangkan item yang masih mendapatkan nilai kurang adalah komunikasi, kepercayaan diri, kestabilan emosi, kerjasama dan pengendalian diri. Dengan kurangnya komunikasi, kepercayaan diri, pengendalian diri dan kestabilan emosi maka menjadi perhatian bagi para pimpinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang karena jika hal tersebut tidak diperbaiki maka akan berdampak pada pelayanan kepada investor yang sedang melakukan proses perijinan. Seperti misalnya dengan pengendalian diri dan kestabilan emosi yang baik maka sebesar apapun kritik yang dilontarkan oleh responden yang kurang berkenan dengan apa yang dia dapatkan selama proses perijinan maka pegawai tetap bisa mengendalikan dirinya untuk menghadapi masalah yang sedang dihadapinya. Atau dengan komunikasi yang baik maka kesalahan komunikasi antara pegawai dan responden akan kecil kemungkinannya untuk terjadi.

Jika dilihat secara keseluruhan hasil tes bagi pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) yang berjumlah 50 pegawai maka hanya 14 pegawai yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi pegawai pelayanan (*front desk*) yang langsung berhadapan dengan responden sedangkan sisanya tidak memenuhi persyaratan. Padahal pegawai *front desk* yang saat

ini dibutuhkan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang sebanyak 14 pegawai sehingga jika melihat dari hasil tes tersebut maka manajemen akan kesulitan ketika nanti ada rotasi pegawai bagian pelayanan (*front desk*). Dengan hasil tersebut jika pegawai diberikan pelatihan secara berkala maka *hard skill* pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat meningkat. Sedangkan kelemahan dibidang *soft skill* umumnya berupa karakter yang melekat pada diri pegawai tersebut sehingga butuh usaha keras untuk mengubahnya. Namun demikian *soft skill* bukan sesuatu yang stagnan, kemampuan ini bisa diasah dan ditingkatkan seiring dengan pengalaman kerja. Ada banyak cara meningkatkan *soft skill*, salah satunya melalui *learning by doing*. Selain itu *soft skill* juga bisa diasah dan ditingkatkan dengan cara mengikuti pelatihan ataupun seminar manajemen. Meskipun, satu cara ampuh untuk meningkatkan *soft skill* adalah dengan berinteraksi dan melakukan aktivitas dengan orang lain. Dengan ditingkatkannya *hard skill* dan *soft skill* pegawai maka kepuasan investor yang sedang melakukan proses perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat meningkat sehingga akan berpengaruh terhadap keinginan dan keputusan calon investor untuk menanamkan modalnya di Semarang.

Analisis Kepuasan Investor yang Melakukan Proses Perijinan terhadap Layanan yang Diberikan Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang

Berdasarkan hasil survey dari 100 responden yang diteliti dapat diketahui bahwa pengguna layanan perijinan sebanyak 24% adalah perempuan dan 66% adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki lebih banyak menggunakan layanan perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang. Dari segi usia diketahui bahwa sebanyak 27% pengguna layanan perijinan berusia 21–30 tahun, sebesar 24% berusia 31–40, sebesar 15% berusia 41–50, sebesar 13% berusia 51–60, sebesar 6% berusia 61–70 dan 15% responden tidak mau memberikan keterangan. Tingkat pendidikan responden juga bervariasi, 2% responden berpendidikan SMP, 28% responden berpendidikan SMA, ada 12% responden

berpendidikan D-3, responden yang berpendidikan S-1 sebesar 29%, ada 3% berpendidikan S-2 dan responden yang tidak mau memberikan keterangan tentang pendidikan sebesar 26%. Dari 100 responden maka 28% mengurus Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP); 26% mengurus Ijin Mendirikan Bangunan (IMB); 10% responden mengurus ijin reklame; 9% responden mengurus Tanda Daftar Perusahaan (TDP); responden yang mengurus ijin gangguan (HO) dan Ijin Usaha Apotik (SIPA) masing-masing 7%; responden yang mengurus Ijin Usaha Jasa Konstruksi sebesar 5%; 4% responden sedang mengurus Ijin Usaha Industri dan 2% sisanya sedang mengurus Surat Ijin Klinik Kecantikan Estetika.

Dalam penelitian ini ditetapkan 16 unsur pelayanan yang menjadi variabel-variabel yang dianggap mempengaruhi kualitas pelayanan perijinan yaitu sebagaimana tabel 1.

Untuk melihat kualitas pelayanan perijinan maka dilakukan analisis kesenjangan (*gap analysis*) terhadap masing-masing unsur pelayanan. Dalam hal ini yang dilihat adalah kesenjangan antara tingkat pelayanan yang diharapkan oleh responden dengan kinerja pelayanan aktual (Zeithaml, 1990). Berikut ini adalah hasil pengolahan data survei yang menunjukkan perhitungan rata-rata variabel dari kinerja dan harapan pada faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan perijinan dan ditunjukkan oleh hasil sebagaimana tabel 2.

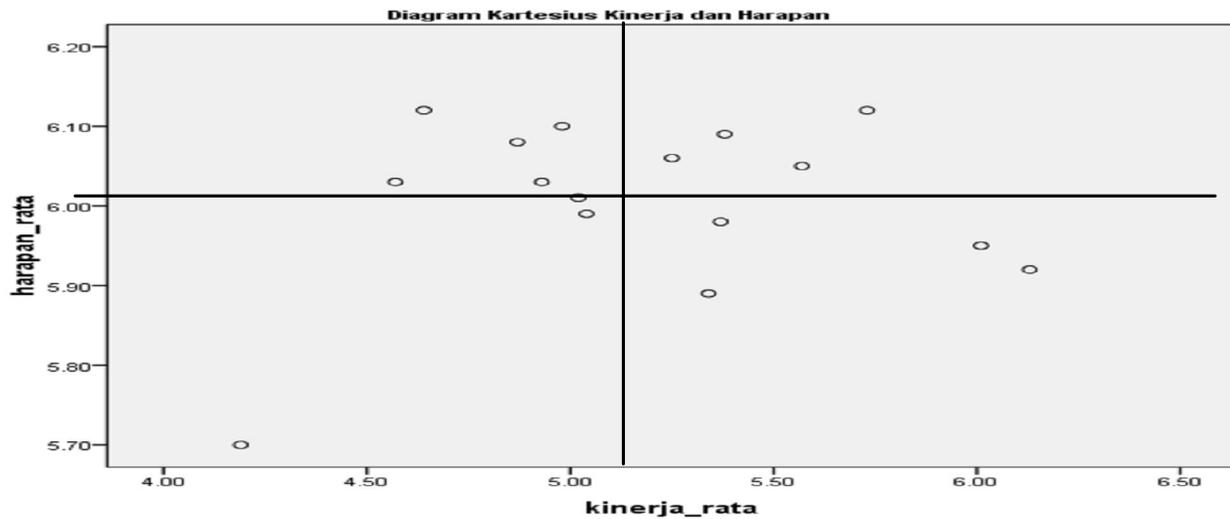
Dari tabel 2 terlihat bahwa nilai rata-rata harapan responden terhadap pelayanan perijinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang lebih tinggi daripada penilaian terhadap pelayanan yang responden terima. Analisa mengenai tingkat kepuasan responden terhadap pelayanan perijinan menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada responden belum memenuhi keinginan dari responden. Hal ini dapat terlihat dari nilai rata-rata kinerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang sebesar 5,189 sedangkan rata-rata harapan responden lebih tinggi yaitu sebesar 6,007. Dari model konseptual kualitas pelayanan dapat disimpulkan bahwa pelayanan perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang masih memiliki kualitas yang belum maksimal. Semua data dibagi menjadi empat keadaan dengan menggunakan diagram kartesius sebagaimana gambar 2.

Tabel 1. Unsur-Unsur Pelayanan yang Mempengaruhi Kualitas Perijinan

Aspek	Variabel (X)	Keterangan
Prosedur Pelayanan	1	Kemudahan prosedur pelayanan
	2	Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya
Waktu Pelayanan	3	Keadilan untuk mendapatkan pelayanan
	4	Jam kerja pelayanan
	5	Kecepatan pelayanan
	6	Ketepatan waktu penyelesaian dokumen sesuai dengan yang dijanjikan
Biaya Pelayanan	7	Biaya perijinan
	8	Kesesuaian antara biaya yang dibayar dengan biaya yang ditetapkan
Sarana dan Prasarana	9	Ketersediaan papan informasi
	10	Fasilitas pendukung seperti ruang tunggu.
	11	Sarana pengaduan yang tersedia
Lokasi dan Lingkungan Unit Pelayanan	12	Kemudahan transportasi menuju unit pelayanan ini
	13	Kenyamanan dan kebersihan di lingkungan unit pelayanan
Petugas Pelayanan	14	Kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan
	15	Kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan
	16	Kejelasan persyaratan teknis dan administrasi yang disampaikan oleh petugas

Tabel 2. Perhitungan Rata-rata Variabel dari Kinerja dan Harapan Pada Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Perijinan

No	Unsur Pelayanan	Kinerja (X)	Harapan (Y)	X rata-rata	Y rata-rata
1.	Kemudahan prosedur pelayanan	525	606	5,25	6,06
2.	Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya	537	598	5,37	5,98
3.	Keadilan untuk mendapatkan pelayanan	493	603	4,93	6,03
4.	Jam kerja pelayanan	487	608	4,87	6,08
5.	Kecepatan pelayanan	498	610	4,98	6,10
6.	Ketepatan waktu penyelesaian dokumen sesuai dengan yang dijanjikan	464	612	4,64	6,12
7.	Biaya perijinan	502	601	5,02	6,01
8.	Kesesuaian antara biaya yang dibayar dengan biaya yang ditetapkan	457	603	4,57	6,03
9.	Ketersediaan papan informasi	504	599	5,04	5,99
10.	Fasilitas pendukung seperti ruang tunggu.	534	589	5,34	5,89
11.	Sarana pengaduan yang tersedia	419	570	4,19	5,70
12.	Kemudahan transportasi menuju unit pelayanan ini	613	592	6,13	5,92
13.	Kenyamanan dan kebersihan di lingkungan unit pelayanan	601	595	6,01	5,95
14.	Kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan	573	612	5,73	6,12
15.	Kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan	538	609	5,38	6,09
16.	Kejelasan persyaratan teknis dan administrasi yang disampaikan oleh petugas	557	605	5,57	6,05
Rata-rata				5,189	6,007



Gambar 2. Diagram Kartesius Dari Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang

Gambar di atas dapat dijelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan responden terhadap pelayanan perijinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang melalui tabel 3.

Hasil analisis kesenjangan (*gap analysis*) yang dilanjutkan dengan analisis kuadran (matrik IPA) menunjukkan bahwa ada beberapa unsur pelayanan yang memiliki prioritas utama dalam perencanaan dalam peningkatan kualitas pelayanan perijinan. Pengelompokan prioritas terhadap unsur-unsur pelayanan adalah sebagai berikut:

Kuadran I : Prioritas Utama

Ada enam (6) unsur yang paling mengecewakan masyarakat yaitu keadilan untuk mendapatkan pelayanan, jam kerja pelayanan, kecepatan pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian dokumen sesuai dengan yang dijanjikan, biaya perijinan dan kesesuaian antara biaya yang dibayar dengan biaya yang ditetapkan. Unsur yang menjadi sorotan responden adalah ketepatan waktu penyelesaian dokumen sesuai dengan yang dijanjikan. Dari diagram kartesius terlihat bahwa

Tabel 3. Hasil Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan Perijinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang

No	Kuadran	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Responden
1.	Kuadran I	3. Keadilan untuk mendapatkan pelayanan 4. Jam kerja pelayanan 5. Kecepatan pelayanan 6. Ketepatan waktu penyelesaian dokumen sesuai dengan yang dijanjikan 7. Biaya perijinan 8. Kesesuaian antara biaya yang dibayar dengan biaya yang ditetapkan
2.	Kuadran II	1. Kemudahan prosedur pelayanan 14. Kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan 15. Kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan 16. Kejelasan persyaratan teknis dan administrasi yang disampaikan oleh petugas
3.	Kuadran III	9. Ketersediaan papan informasi 11. Sarana pengaduan yang tersedia
4.	Kuadran IV	2. Kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya 10. Fasilitas pendukung seperti ruang tunggu dan sebagainya 12. Kemudahan transportasi menuju unit pelayanan ini 13. Kenyamanan dan kebersihan di lingkungan unit pelayanan

unsur ini memiliki kinerja yang tidak terlalu tinggi sedangkan harapan konsumen mengenai unsur tersebut cukup tinggi. Untuk unsur kedua yang menjadi sorotan adalah jam kerja pelayanan. Untuk unsur berikutnya adalah keadilan untuk mendapatkan pelayanan, yang dimaksud keadilan untuk mendapatkan pelayanan adalah bahwa responden tidak mendapat perlakuan yang berbeda atas pelayanan yang diberikan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang, jadi disini responden yang sudah merasa kenal karena hubungan sosial ataupun tidak kenal dengan pegawai yang melayani tidak ada perbedaan dalam pelayanan proses perijinan. Unsur berikutnya yang mendapat sorotan responden adalah kesesuaian antara biaya yang dibayar dengan biaya yang ditetapkan, kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang sudah memampang biaya perijinan dan dari 31 ijin sebagian besar prosesnya dapat dilayani secara gratis, hal ini menunjukkan bahwa apresiasi Pemerintah Kota Semarang cukup besar terhadap pengurusan perijinan karena dengan banyaknya usaha yang tumbuh di Kota Semarang maka akan berdampak pada ketersediaan lapangan kerja dan masalah-masalah ketenagakerjaan lainnya. Dengan penerapan otonomi daerah maka Kota Semarang memberikan ruang yang cukup besar dalam hal perijinan sehingga dapat menarik investor sehingga upaya pembangunan daerah yang dilakukan dapat menciptakan *multiplier effect* dari penanaman investasi tersebut. Unsur terakhir yang mendapat sorotan responden adalah kecepatan pelayanan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang. Hal ini dapat terjadi salah satunya karena banyak pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang yang tidak berusia muda lagi sehingga dalam mengoperasikan komputer kurang mahir, hal ini berakibat waktu yang dibutuhkan responden ketika mengurus perijinan menjadi lebih lama. Kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang dalam melayani investor sudah menggunakan peralatan pendukung seperti komputer dengan harapan kepuasan investor yang sedang melakukan perijinan semakin tinggi namun ternyata kendalanya ada beberapa pegawai yang berusia sudah tidak muda lagi sehingga dengan *skill* yang terbatas yang membuat proses perijinan tidak bisa cepat seperti harapan. Oleh karena itu perlu direncanakan langkah-langkah

yang seharusnya dilakukan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang dalam mengatasi kendala-kendala seperti yang dikeluhkan responden sehingga dengan diperbaikinya unsur-unsur tersebut maka semakin banyak investor yang menanamkan modalnya di Semarang.

Kuadran II: Pertahankan Prestasi

Ada empat unsur yang telah dinilai baik oleh responden yaitu kemudahan prosedur pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan, kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan dan kejelasan persyaratan teknis dan administrasi yang disampaikan oleh petugas. Diakui oleh responden bahwa sebenarnya prosedur yang diberikan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang dalam mengurus perijinan mudah. Selain itu petugas yang melayani dan berhadapan langsung dengan responden sangat sopan dan ramah, hal ini dirasakan oleh beberapa responden yang pernah mengurus perijinan di kota atau kabupaten lain. Dengan alasan tersebut pula itu yang membuat petugas merespon dengan cepat ketika responden mengalami kesulitan dan petugas dengan sabarnya menjelaskan langkah-langkah apa yang harus diambil oleh responden. Semua unsur ini sedapat mungkin dipertahankan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

Kuadran III: Prioritas Rendah

Unsur yang termasuk dalam kuadran ini adalah ketersediaan papan informasi dan sarana pengaduan yang tersedia. Untuk belum tersedianya papan informasi yang ada, di lapangan responden bisa langsung menanyakan ke petugas jika responden kurang paham alur yang harus dilalui. Sedangkan untuk sarana pengaduan yang belum ada, di lapangan responden ketika menemui sesuatu hal yang tidak pas maka responden dapat langsung komplain ke petugas yang ada sehingga mereka tidak terlalu risau dengan tidak adanya sarana pengaduan.

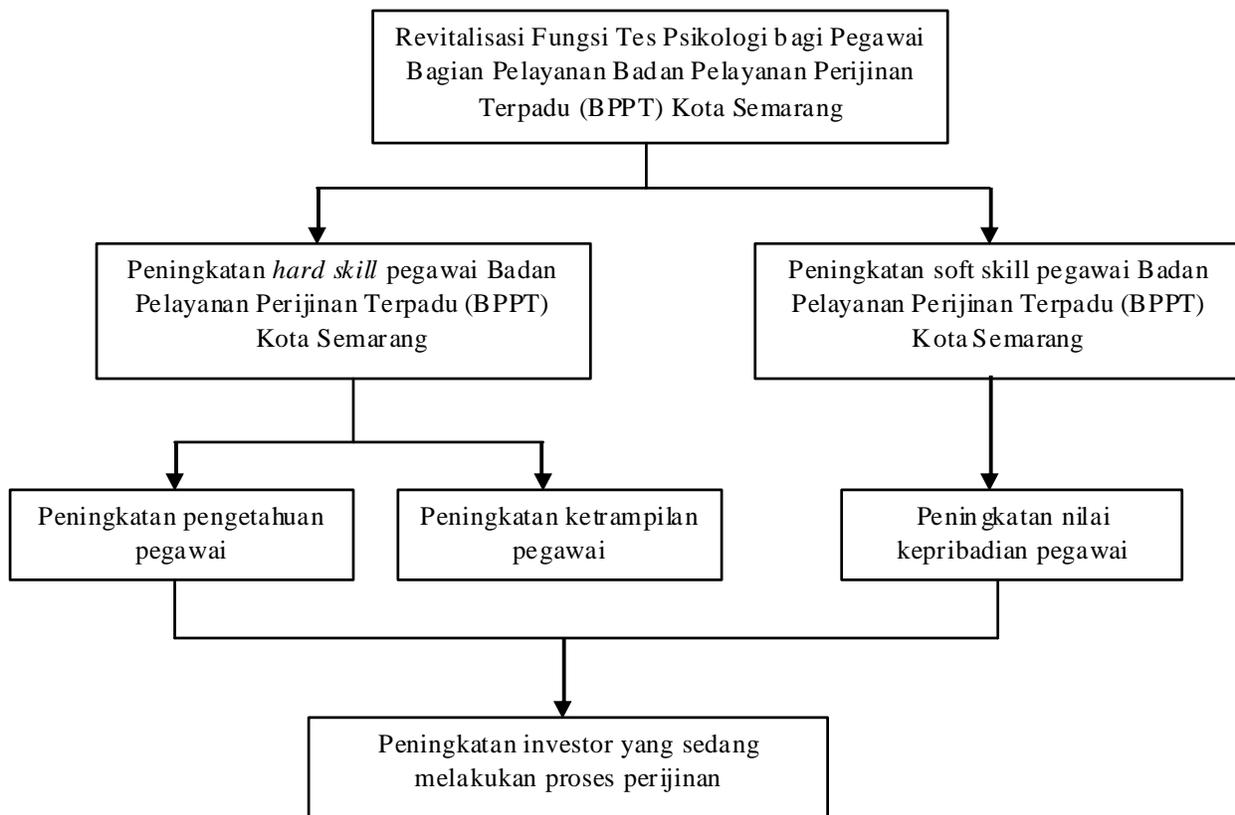
Kuadran IV: Berlebihan

Kuadran ini memuat unsur dianggap responden tidak terlalu penting namun pelayanan yang diberikan

berlebihan. Unsur tersebut adalah kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya, fasilitas pendukung seperti ruang tunggu dan sebagainya, kemudahan transportasi menuju unit pelayanan ini dan kenyamanan dan kebersihan di lingkungan unit pelayanan. Responden merasa bahwa dengan penjelasan tentang persyaratan yang harus dipenuhi dalam mengurus proses perijinan yang diberikan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang terlalu detail namun sebenarnya responden berharap bahwa yang terpenting dari proses perijinan adalah kesesuaian waktu penyelesaian dokumen. Selain itu fasilitas pendukung seperti ruang tunggu yang nyaman juga tidak membuat kondusif responden jika penyelesaian dokumen tidak tepat waktu. Kemudahan transportasi menuju kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) kota Semarang dan kenyamanan yang diterima responden dirasa terlalu berlebihan.

Model Pelayanan Publik yang Memuaskan Investor

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang dapat memuaskan investor yang sedang melakukan proses perijinan maka Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang sebelum menempatkan posisi pegawainya di bagian *front desk* dimana petugas pelayanan ini berhadapan langsung dengan investor yang sedang melakukan perijinan adalah dengan memberikan tes psikologi yang melihat kemampuan pegawai secara *hard skill* dan *soft skill*-nya. Dari hasil tes tersebut maka pegawai yang memenuhi syarat untuk menjadi pegawai bagian pelayanan yang berhadapan langsung dengan investor dapat direkomendasikan ketika suatu saat ada rotasi jabatan. Sedangkan bagi yang tidak memenuhi syarat maka pegawai tersebut dikategorikan di bagian yang tidak selalu berhadapan langsung dengan para investor



Gambar 3. Skema Pelayanan Publik yang Memuaskan Investor yang Sedang Melakukan Proses Perijinan

yang sedang melakukan proses perijinan. Namun dengan diadakannya tes psikologi maka biaya yang harus dikeluarkan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang bertambah. Dengan penempatan pegawai pelayanan yang sesuai maka kepuasan investor pastinya akan meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka beberapa kesimpulan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Menurut hasil pemeriksaan psikologi bahwa IQ pegawai yang merupakan salah satu dari *hard skill* pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang berada pada kriteria rata-rata. Untuk tes cara kerja yang masih mendapatkan nilai kurang yaitu kecepatan kerja, ketelitian kerja, kestabilan kerja dan ketahanan kerja. Ketahanan kerja dan kestabilan kerja sebenarnya tidak murni sebagai *hard skill* karena seseorang bisa memiliki ketahanan dan kestabilan kerja jika saat itu emosi pegawai stabil. Sedangkan untuk tes kepribadian yang merupakan kategori *soft skill*, pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang yang masih mendapatkan nilai kurang adalah komunikasi, kepercayaan diri, pengendalian diri dan kestabilan emosi. Apabila dilihat secara keseluruhan hasil tes bagi pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang yang berjumlah 50 pegawai maka hanya 14 pegawai yang memenuhi kualifikasi untuk menjadi pegawai pelayanan (*front desk*) yang langsung berhadapan dengan responden sedangkan sisanya tidak memenuhi persyaratan padahal pegawai pelayanan (*front desk*) yang dibutuhkan saat ini 14 pegawai sehingga jika melihat dari hasil tes tersebut maka pimpinan dan manajemen akan kesulitan ketika nanti ada rotasi pegawai pelayanan (*front desk*).

Analisa mengenai tingkat kepuasan responden terhadap pelayanan perijinan menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan kepada responden belum memenuhi keinginan dari responden. Hal ini dapat terlihat dari nilai rata-rata kinerja yang telah dilaksanakan oleh pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang lebih rendah dibandingkan harapan responden. Dari model konseptual

kualitas pelayanan dapat diketahui bahwa pelayanan perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang masih memiliki kualitas yang belum maksimal. Hasil analisis kuadran (matrik IPA) menunjukkan bahwa ada enam (6) unsur yang paling mengecewakan masyarakat yang masuk pada kuadran pertama yaitu keadilan untuk mendapatkan pelayanan, jam kerja pelayanan, kecepatan pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian dokumen sesuai dengan yang dijanjikan, biaya perijinan dan kesesuaian antara biaya yang dibayar dengan biaya yang ditetapkan. Pada kuadran satu memuat atribut-atribut yang dianggap penting oleh responden tetapi pada kenyataannya atribut-atribut tersebut belum sesuai dengan harapan responden. Tingkat kinerja dari atribut tersebut lebih rendah daripada tingkat harapan responden. Atribut-atribut yang ada di kuadran ini harus lebih ditingkatkan lagi kinerjanya agar dapat memuaskan responden. Pada kuadran dua atribut-atribut menunjukkan bahwa atribut tersebut penting dan memiliki kinerja yang tinggi. Atribut ini perlu dipertahankan untuk waktu selanjutnya. Ada empat unsur yang telah dinilai baik oleh responden yaitu kemudahan prosedur pelayanan, kesopanan dan keramahan petugas dalam memberikan pelayanan, kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan dan kejelasan persyaratan teknis dan administrasi yang disampaikan oleh petugas. Untuk kuadran tiga, atribut yang terdapat dalam kuadran ini dianggap kurang penting oleh responden dan pada kenyataannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan terhadap atribut yang masuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan responden sangat kecil dan unsur yang termasuk dalam kuadran ini adalah ketersediaan papan informasi dan sarana pengaduan yang tersedia. Yang masuk pada kuadran empat memuat unsur dianggap responden tidak terlalu penting namun pelayanan yang diberikan berlebihan. Unsur tersebut adalah kesesuaian persyaratan pelayanan dengan jenis pelayanannya, fasilitas pendukung seperti ruang tunggu dan sebagainya, kemudahan transportasi menuju unit pelayanan ini dan kenyamanan dan kebersihan di lingkungan unit pelayanan.

Dengan mempertimbangkan *hard skill* dan *soft skill* pegawai dalam model pelayanan publik yang memuaskan investor maka kepuasan investor yang

sedang melakukan proses perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat meningkat sehingga akan berpengaruh terhadap keinginan dan keputusan calon investor untuk menamakan modalnya di Semarang.

Saran

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka beberapa saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang diharapkan dapat mengambil kebijakan percepatan prosedur pelayanan perijinan dengan mengevaluasi aturan-aturan ataupun memilih dengan tepat pegawai sesuai dengan kemampuannya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Memberikan sanksi kepada pegawai yang membantu investor tanpa mengikuti prosedur yang ada sehingga pelayanan yang diberikan terasa adil bagi siapa saja investor yang sedang mengurus perijinan.

Fasilitas pendukung sebaiknya dimaksimalkan penggunaannya, seperti mesin antrian yang seakan-akan tidak berfungsi karena adanya unsur ketidakadilan yang diterima maka bagi investor yang sedang melakukan proses perijinan dan kenal dengan pegawai yang ada maka akan dengan mudah langsung datang ke petugas dan tidak perlu mengambil nomor antrian. Sedangkan investor lain yang sudah mengambil nomor antrian seringkali menunggu beberapa waktu karena petugas melayani investor yang tanpa nomor antrian.

DAFTAR RUJUKAN

- Dabholkar, A., Thorpe, D., Rentz, J. 1996. A Measure Of Service Quality for Retail Stores: Scale development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 24, No. 1, p. 3–16.
- Direktorat Dikmenjur, 2005. Penjelasan Umum Standart Kompetensi Nasional, Direktorat Pendidikan Menengah Kejuruan, Jakarta.
- Jiang, P., and Bert, R. 2005. Customer Intention to Return Online: Price Perception, Atribut-Level Performance, and Satisfaction Unfolding Over Time, *European Journal of Marketing*, Vol 39, pp. 150–174.
- Kotler, P. 2005. *Manajemen Pemasaran Edisi Milinium*. Cerakan pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Kotler, P., dan Kevin, L.K. 2007. *Marketing Management*, Diterjemahkan oleh Benjamin Molan, Edisi Kedua Belas, Jilid 1. Jakarta: PT Indeks.
- Lexmond, J.R.R. 2009. *Parents Are The Principal Architects of a Fairer Society*. London: Demos.
- Ratminto, & Winarsih, S. 2010. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Sailah, I. 2008. *Pengembangan Softskill di perguruan Tinggi*. Jakarta: LPPM-IPB.
- Simon, F.C., Wei, X., Zhang, J. 2005. *Soft Skill, Hard Skill and the Black/White Earning Gap*, Discussion Paper No. 1804, IZA, Hongkong.
- Sweney, J.C., dan G.N. Soutar. 2001. Consumer Perceived Value: The development of a multi item scale. *Journal of Retailing*. Vol 77. p. 203–220.
- Wardhana, W. 2008. Analisis *Retail Mix* dan Kualitas Layanan yang Mempengaruhi Kepuasan Pelanggan dan Dampaknya terhadap *Behavioral Intentions* pada *hypermarket* di kota Malang. *Thesis tidak dipublikasikan*. Program Magister Manajemen Universitas Brawijaya, Malang.
- <http://bppt.semarangkota.go.id>