



UNIVERSITAS INDONESIA

**KUALITAS PELAYANAN PADA BADAN PENANAMAN MODAL DAN
PELAYANAN PERIZINAN TERPADU (BPMP2T)
KOTA DEPOK**

SKRIPSI

**RIANI DWI ASTUTI
0806347170**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM SARJANA REGULER
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KUALITAS PELAYANAN PADA BADAN PENANAMAN
MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU
(BPMP2T)
KOTA DEPOK**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ilmu Administrasi**

**RIANI DWI ASTUTI
0806347170**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : Riani Dwi Astuti

NPM : 0806347170

Tanda Tangan :



Tanggal : 5 Juli 2012

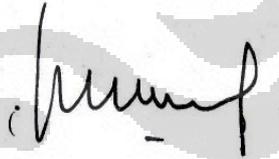
HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Riani Dwi Astuti
NPM : 0806347170
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul Skripsi : Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kota Depok

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing :
Dr. Amy Yayuk Sri Rahayu M.Si.



Penguji :
Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si.



Ketua Sidang :
Lina Miftahul Jannah S.Sos, M.Si.



Sekretaris Sidang :
Maria Tambunan SIA



Ditetapkan di : Depok,
Tanggal : 5 Juli 2011

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ilmu Administrasi Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc., selaku Dekan FISIP UI;
- 2) Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc., selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 3) Prof. Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si., selaku Ketua Program Sarjana Reguler dan Kelas Paralel Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 4) Achmad Lutfi, S.Sos, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI;
- 5) Dr. Amy Yayuk Sri Rahayu M.Si., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- 6) Dra. Afiati Indri Wardani, M.Si., selaku dosen penguji ahli pada sidang skripsi yang telah memberikan penilaian, masukan dan saran perbaikan yang berarti bagi skripsi ini;
- 7) Lina Miftahul Jannah S.Sos, M.Si. selaku ketua sidang skripsi yang telah memberikan penilaian, masukan dan saran perbaikan yang berarti bagi skripsi ini;
- 8) Maria Tambunan S.IA.,selaku sekretaris sidang yang telah memberikan penilaian, masukan dan saran perbaikan yang berarti bagi skripsi ini;
- 9) Pihak Pemerintah Kota Depok, khususnya Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok (Kak Hilma, Ibu Eti Yuniarti, Ibu Erna Komalawati, Bapak Haryanto, Ibu Widiyati, Bapak Nugroho

Pratomo, Bapak Ulih Suherman, Bapak Dindin, Bapak Umar, Ibu Juriah, Ibu Yuni Suryaningrum, dan Pak Satria) yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;

10) Ibu Tercinta yang telah berusaha sekuat tenaga untuk menjadikan saya, mendapat posisi seperti ini, mba wulan, gilang, dian, serta keluarga besar saya yang berada di Jakarta dan Kebumen, yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral;

11) Tim Delapan, sahabat terbaik yang selalu ada dalam suka dan duka.

12) Mas Roni Abdulloh yang sudah banyak memberikan dukungan semangat, doa, dan pinjaman *handphone*-nya sebagai alat perekam.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 5 Juli 2012

Peneliti

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riani Dwi Astuti
NPM : 0806347170
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Skripsi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kota Depok

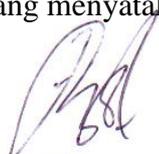
Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal: 5 Juli 2011

Yang menyatakan


(Riani Dwi Astuti)

ABSTRAK

Nama : Riani Dwi Astuti
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Judul : Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kota Depok

Skripsi ini membahas Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kota Depok. Pendekatan penelitian kuantitatif, deskriptif, *cross sectional*, dilakukan dengan survei, wawancara mendalam, pengamatan, dan studi kepustakaan. Teknik analisis menggunakan 5 analisis gap dari Zeithaml, Parasuraman, & Berry. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan dari analisis Gap 1 sampai Gap 5. Hasil penelitian ini menyarankan bahwa BPMP2T perlu melakukan beberapa hal, yakni : kajian kebutuhan dan harapan masyarakat, penyediaan formulir permohonan penanaman modal dan perizinan pada *website* BPMP2T Kota Depok, pembuatan standarisasi pelayanan, pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai, dan melakukan koordinasi dengan Walikota dan OPD guna menyelesaikan permasalahan Tim Teknis.

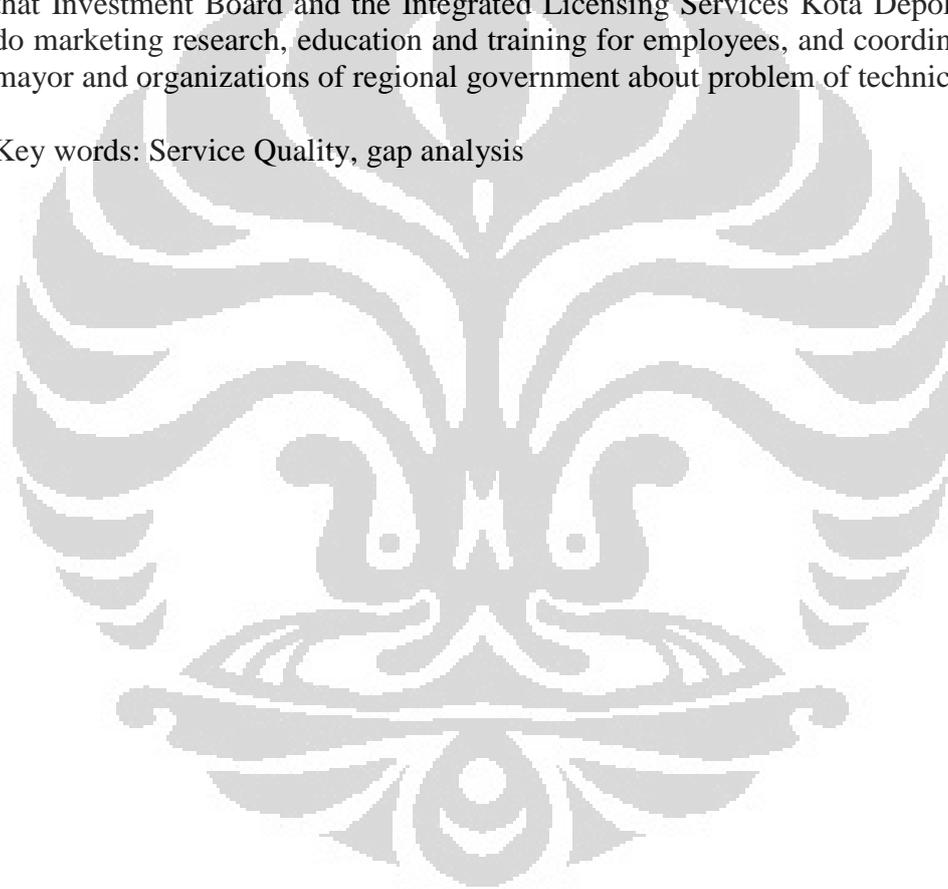
Kata kunci:
Kualitas Pelayanan, analisis gap

ABSTRACT

Name : Riani Dwi Astuti
Study Program : Public Administration
Title : Analysis of Service Quality in Investment Board and the Integrated Licensing Services Kota Depok

This thesis discusses about analysis of Service Quality in Investment Board and the Integrated Licensing Services Kota Depok. This research is quantitative approach with descriptive design, cross sectional study, survey, in-depth interviews, observation and literature study. Techniques of analysis in this thesis using 5 gap analysis of Zeithaml, Parasuraman, & Berry. The researcher suggest that Investment Board and the Integrated Licensing Services Kota Depok should do marketing research, education and training for employees, and coordinate with mayor and organizations of regional government about problem of technical team.

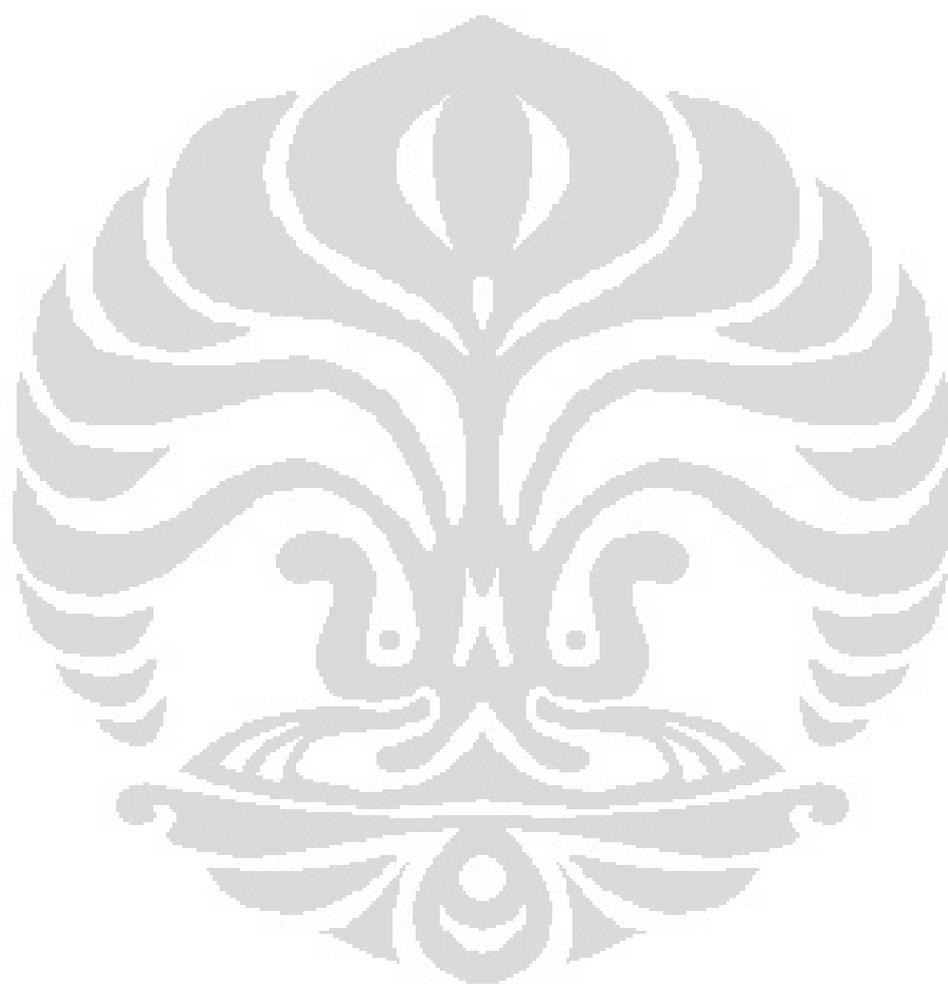
Key words: Service Quality, gap analysis



DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK.....	xiii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Permasalahan.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Signifikansi Penelitian	12
1.5 Sistematika Penulisan	13
2. KERANGKA TEORI	15
2.1 Tinjauan Pustaka	15
2.2 Kerangka Teori.....	19
2.2.1 Konsep Perizinan.....	19
2.2.2 Konsep Pelayanan Perizinan	21
2.2.3 Konsep Kualitas Pelayanan	31
2.3 Operasionalisasi Konsep	36
2.4 Operasionalisasi Faktor	40
3. METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Pendekatan Penelitian.....	48
3.2 Jenis Penelitian	48
3.3 Teknik Pengumpulan Data	50
3.4 Populasi dan Penarikan Sampel.....	51
3.5 Uji Validitas dan Realiabilitas	53
3.6 Teknik Analisis Data	55
3.7 Keterbatasan Penelitian	60
4. ANALISIS KUALITAS PELAYANAN BPMP2T	61
5.1 Analisis Gap Satu.....	61
5.2 Analisis Gap Dua	74
5.3 Analisis Gap Tiga.....	86
5.4 Analisis Gap Empat	105
5.5 Analisis Gap Lima	113
5. SIMPULAN DAN SARAN.....	125
5.1 Simpulan.....	125
5.2 Saran.....	126

DAFTAR REFERENSI.....	127
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	131



DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian	17
Tabel 2.2 Perbedaan PTSP dan PTSA	30
Tabel 2.3 Operasionalisasi Konsep Penelitian	36
Tabel 2.4 Operasionalisasi Faktor Penelitian	40
Tabel 3.1 Jumlah Pemohon Perizinan pada BPMP2T Kota Depok 2012	52
Tabel 3.2 Validitas dan Reliabilitas	54
Tabel 3.3 Bobot Tingkat Harapan	59
Tabel 3.4 Bobot Tingkat Kenyataan	59
Tabel 5.1 Waktu Penyelesaian Perizinan pada BPMP2T Kota Depok	109
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Menurut Umur	114
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Menurut Jenjang Pendidikan	115
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Menurut Jenis Pekerjaan	116
Tabel 5.5 Kesenjangan pada Dimensi <i>Tangibles</i>	116
Tabel 5.6 Kesenjangan pada Dimensi <i>Responsiveness</i>	118
Tabel 5.7 Kesenjangan pada Dimensi <i>Reliability</i>	120
Tabel 5.8 Kesenjangan pada Dimensi <i>Assurance</i>	122
Tabel 5.9 Kesenjangan pada Dimensi <i>Empathy</i>	123

DAFTAR GAMBAR

	halaman
Gambar 2.1 Skema Pelayanan Perizinan di PTSA	27
Gambar 2.2 Skema Pelayanan Terpadu Satu Pintu	28
Gambar 2.3 Model Konseptual Kualitas Pelayanan	36
Gambar 5.1 Gap 1	62
Gambar 5.2 Bentuk Loker BPMP2T Kota Depok (Dulu)	65
Gambar 5.3 Bentuk Loker BPMP2T Kota Depok (Sekarang)	66
Gambar 5.4 Alur Mekanisme Penyampaian Pengaduan	66
Gambar 5.5 Gap 2	75
Gambar 5.6 Contoh Lembar Informasi BPMP2T Kota Depok	82
Gambar 5.7 Papan Informasi BPMP2T Kota Depok	82
Gambar 5.8 Kotak Saran pada BPMP2T Kota Depok	83
Gambar 5.9 Gap 3	87
Gambar 5.10 <i>Website</i> BPMP2T Kota Depok	94
Gambar 5.11 Nomor Pendaftaran pada Lembar Tanda Terima Berkas	95
Gambar 5.12 Mesin <i>Fingerprint</i> pada BPMP2T Kota Depok	98
Gambar 5.13 Gap 4	106

DAFTAR GRAFIK

		halaman
Grafik 1.1	PDRB Kota Depok Tahun 2003-2007	5
Grafik 1.2	PDRB Perkapita Kota Depok Tahun 2003-2007	6
Grafik 1.3	Perbandingan LPE Kota di Jawa Barat Tahun 2009	6
Grafik 5.1	Jumlah Responden yang Pernah dan Belum Berkomunikasi dengan Pejabat BPMP2T Kota Depok	70
Grafik 5.2	Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin	115



BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah mengapa penelitian ini mengambil judul Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok. Selain itu, pada bab ini juga dijelaskan mengenai pokok permasalahan, tujuan penulisan, signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi dan moneter yang kemudian berimbas ke berbagai bidang kehidupan telah berpengaruh banyak terhadap iklim investasi di Indonesia. Daya saing iklim investasi Indonesia jika dibandingkan dengan negara-negara di kawasan Asia bahkan Asia Tenggara semakin melemah. Padahal investasi diakui memiliki kontribusi yang cukup nyata bagi pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan (PKP2AI-LAN, 2007, p. 1).

Dalam upaya mendorong daya saing iklim investasi ini, Pemerintah telah menerbitkan Inpres No.3 Tahun 2006 tentang Paket Kebijakan Perbaikan Iklim Investasi, dengan memberikan perhatian yang lebih besar pada peran usaha mikro, kecil, dan menengah. Hal ini sejalan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Tahun 2004-2009, yang salah satu programnya adalah “*peningkatan kualitas pelayanan publik terutama terkait dengan upaya mendorong peningkatan investasi di Indonesia.*” Sebagai tindak lanjut dari Inpres No. 3 Tahun 2006, Pemerintah berupaya mendorong reformasi pelayanan publik yang cepat, tepat, murah, mudah, transparan, pasti terjangkau, dengan menerbitkan Permendagri No.24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Ide dasar dari kebijakan ini adalah mengintegrasikan seluruh proses perizinan ke dalam suatu sistem Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu (PTSP) atau sering disebut sebagai *One Stop Services* (PKP2AI-LAN, 2007).

Upaya perbaikan iklim investasi melalui reformasi pelayanan perizinan menjadi penting mengingat pelayanan perizinan merupakan salah

satu bentuk pelayanan publik yang memegang peran penting dalam bidang investasi. Berkaitan dengan pelayanan publik, pada awal terjadinya krisis ekonomi dan moneter, pemerintah telah mengupayakan perbaikan tatanan fundamental sistem pemerintahan daerah dari sentralisasi menjadi desentralisasi diawali lahirnya Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah yang kemudian diperbaharui dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2004 yang mana memiliki filosofi salah satunya adalah untuk memberikan pemerataan pelayanan publik dan untuk lebih mendekatkan serta meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap pelayanan publik melalui pelimpahan urusan kepada Pemerintah Daerah.

Meskipun salah satu fungsi utama pemerintah memberikan pelayanan publik, namun dalam pelaksanaannya pelayanan publik yang diberikan masih mencitrakan kredibilitas yang buruk dimana pelayanan yang diberikan selalu identik dengan prosedur yang tidak jelas dan berbelit-belit, persyaratan yang rumit dan tidak masuk akal, biaya pungutan di luar ketentuan, dan ketidakpastian penyelesaian. Hal demikian juga sering terjadi pada pelayanan publik bidang perizinan. Hasil survei The Asia Foundation menyebutkan proses perizinan di Indonesia masih terlama di Asia, berbelit-belit dan korup, akibatnya 80% pelaku usaha domestik memilih tidak mendaftarkan kegiatan usahanya (informal) (Uni Sosial Demokrat, 2012).

Kebijakan yang mengatur kualitas pelayanan antara lain dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah pasal 11 ayat 4 bahwa penyelenggaraan urusan pemerintahan yang bersifat wajib harus berpedoman kepada Standar Pelayanan Minimal yang harus dilaksanakan secara bertahap dan ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini diperkuat dengan keluarnya petunjuk teknis dalam pelaksanaan pelayanan minimal tersebut dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 65 Tahun 2005 tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal.

Reformasi pelayanan perizinan yang sedang diupayakan melalui PTSP menerapkan prinsip-prinsip kualitas pelayanan. Peran SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) yang sebelumnya adalah menjadi pemberi layanan

perizinan di masing-masing daerah sekarang beralih ke PTSP. Keberadaan PTSP turut menentukan tata kelola ekonomi daerah, yang secara konseptual diyakini menentukan masuknya investasi di suatu daerah (Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri RI, 2009, p. 3). Hal ini yang kemudian membuat PTSP memegang peran strategis dalam upaya meningkatkan investasi di setiap daerah. Pengelolaan PTSP yang profesional akan menunjang keberhasilan PTSP dalam memberikan manfaat bagi masyarakat, dunia bisnis, dan pemerintah sehingga pada akhirnya investasi di suatu daerah dapat meningkat. Membentuk komitmen kuat dari para pelaksana Pemerintahan daerah tentu bukan suatu hal yang mudah karena seperti yang diungkapkan oleh Direktur Pusat Kajian Kebijakan Publik, Akademika, Edy Priyono di Jakarta bahwa pada kenyataannya masih ditemukan beberapa daerah yang membentuk PTSP untuk formalitas belaka. Hal ini semata karena ada aturan yang mengharuskan daerah membentuk PTSP (Investor Daily Indonesia, 2011).

Hal tersebut tentu tidak akan berdampak baik bagi pelaksanaan PTSP nantinya. Tujuan PTSP sebagai bentuk reformasi pelayanan perizinan akan sulit tercapai jika pada pelaksanaannya PTSP hanya sebagai bentuk formalitas belaka. Padahal, tantangan investasi di era otonomi daerah seperti sekarang ini semakin jelas terasa. Hal ini ditandai dengan semakin ketatnya persaingan antar Pemerintah Kabupaten/Kota dalam merebut investor. Karena itu, setiap daerah memiliki kebebasan yang lebih leluasa mengembangkan peran serta dan prakarsanya guna memikirkan, mengembangkan, dan memajukan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan kualitas pelayanan, dalam hal ini pelayanan perizinan. Seiring dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu menciptakan iklim investasi. Menciptakan iklim investasi harus diimbangi dengan pelayanan publik yang berkualitas, cepat, tepat, terjangkau, dan adil (PKP2AI-LAN, 2007). Hal ini pula yang sedang diupayakan oleh Pemerintah Kota Depok dalam rangka meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan perizinan.

Kualitas pelayanan, dalam hal ini pelayanan perizinan menjadi salah satu hal yang penting untuk diupayakan. Dengan pelayanan perizinan yang

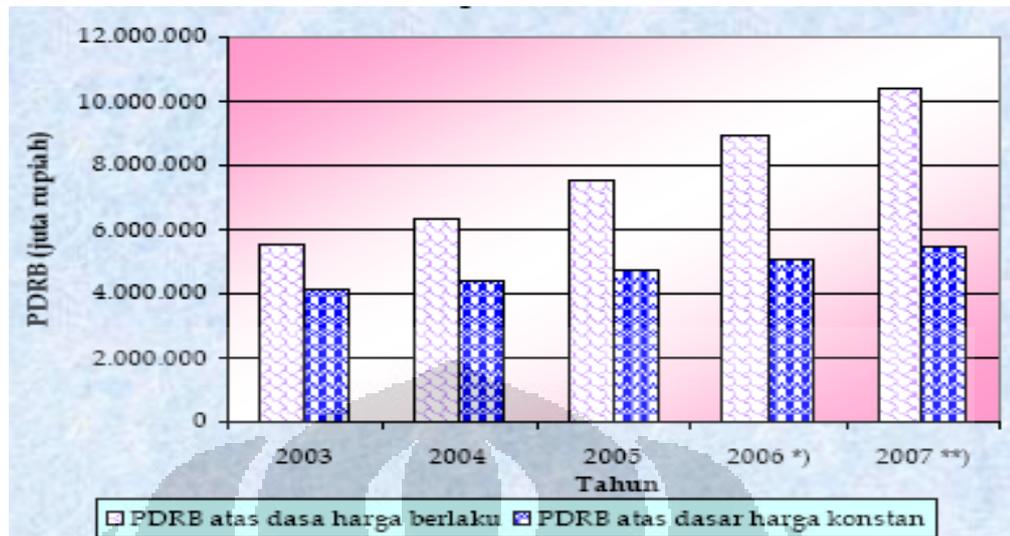
berkualitas, maka masyarakat akan merasa puas atas pelayanan perizinan yang diterima. Kualitas pelayanan itu sendiri didefinisikan oleh Zeithaml,dkk. sebagai “*the extent of discrepancy between customers’ expectation or desire and their perceptions*” (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 19) atau kesenjangan antara harapan dan keinginan konsumen dengan persepsi konsumen terhadap suatu pelayanan.

Pemerintah Kota Depok berdasarkan landasan normatif dan akademik, berupaya melakukan perbaikan kualitas pelayanan publik melalui visi pertama “Mewujudkan pelayanan yang ramah, cepat, dan transparan” dalam mewujudkan Visi “Menuju Kota Depok Yang Melayani dan Mensejahterakan” sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) tahun 2006-2011. Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kota Depok sebagai pelaksana pelayanan perizinan terpadu satu pintu (PTSP) di Kota Depok memegang peran penting dalam mengupayakan reformasi pelayanan perizinan. Terlebih lagi dalam konstelasi wilayah Jakarta-Bogor-Depok-Tangerang-Bekasi (Jabodetabek), Kota Depok merupakan wilayah penyangga Ibu Kota Negara Republik Indonesia, sekaligus wilayah antara (*buffer zone*) dari kawasan resapan air (di daerah Bogor dan sekitarnya) dengan kawasan perkotaan (DKI Jakarta).

Selain sebagai daerah penyangga, Kota Depok juga merupakan *counter-magnet* bagi DKI Jakarta. Sebagai *counter magnet*, aktivitas yang tumbuh dan berkembang di Kota Depok sedikit banyak merupakan kegiatan perkotaan dan sebagian besar bertumpu pada ketersediaan infrastruktur regional yang menghubungkan Kota Depok dengan kota lain di sekitarnya. (Pemerintah Kota Depok, 2008).

Kedudukan Kota Depok yang strategis membawa pengaruh baik terhadap kondisi perekonomiannya. Salah satunya bisa dilihat dari Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kota Depok, dimana terjadi kenaikan secara terus menerus dari tahun ketahun seperti pada grafik 1.1.

Grafik 1.1 PDRB Kota Depok Tahun 2003-2007

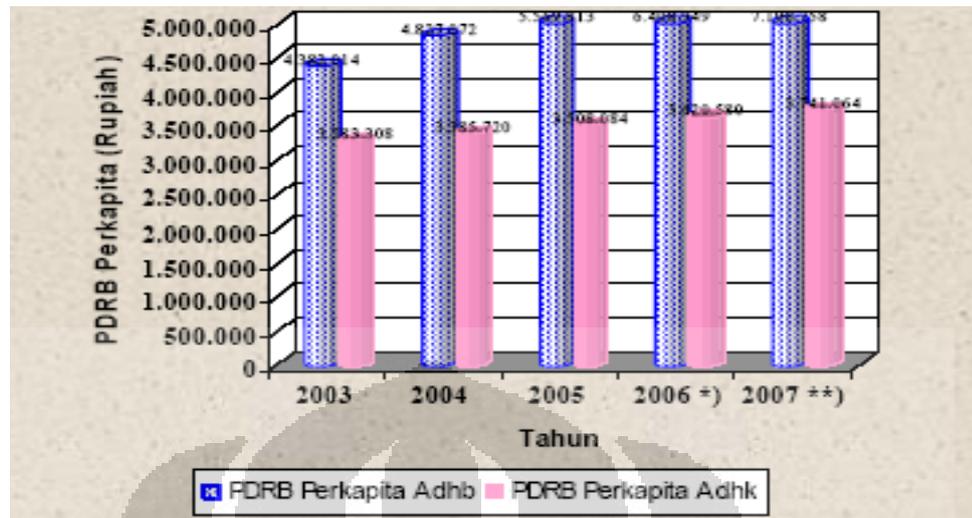


Sumber: Badan Pusat Statistik Kota Depok, 2008

Laju pertumbuhan PDRB suatu daerah merupakan salah satu indikator untuk mengukur perkembangan ekonomi suatu daerah. Indikator ini menunjukkan naik tidaknya produk yang dihasilkan oleh seluruh kegiatan ekonomi suatu daerah tersebut. Sedangkan untuk PDRB perkapita Kota Depok sendiri yang diperoleh dari nilai PDRB dibagi penduduk pertengahan tahun menunjukkan kenaikan dari tahun ke tahun.

PDRB perkapita Kota Depok atas dasar harga berlaku menunjukkan kenaikan dari Rp 6.408.948,60,- pada tahun 2006 menjadi Rp 7.198.757,56,- pada tahun 2007 atau meningkat 12,32 persen. Nilai ini masih dipengaruhi oleh perubahan harga. Jika pengaruh harga dihilangkan, maka PDRB perkapita Kota Depok mengalami peningkatan dari Rp 3.620.579,94,- pada tahun 2006 menjadi Rp 3.741.064,24,- pada tahun 2007 atau naik 3,33 persen (BPS Kota Depok, 2008).

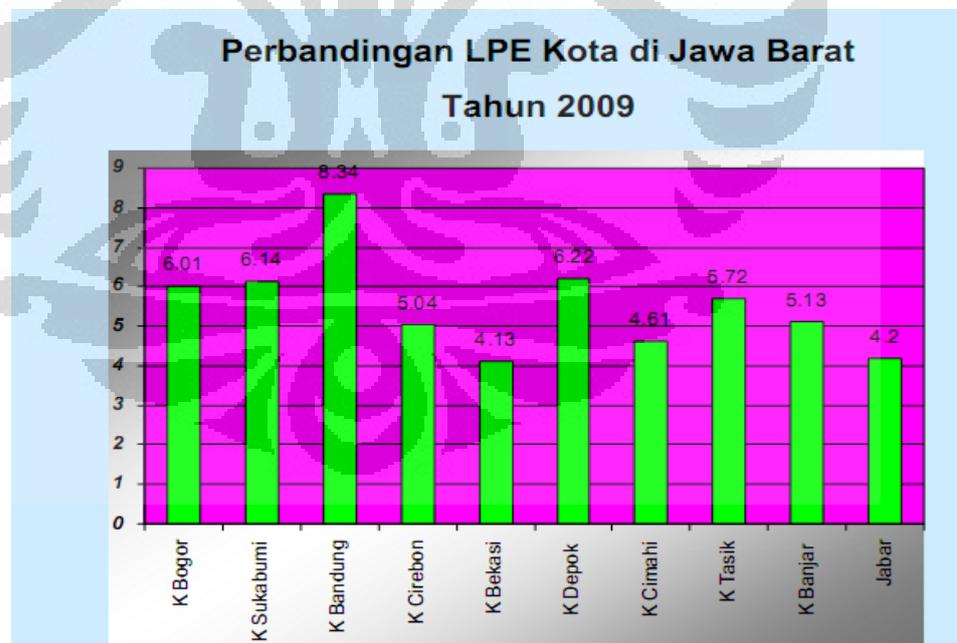
Grafik 1.2 PDRB Perkapita Kota Depok Tahun 2003-2007



Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Depok, 2008

Selain melihat dari PDRB Kota Depok yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE) Kota Depok jika dibandingkan dengan daerah lain juga menunjukkan kondisi yang di atas rata-rata, misalnya seperti yang dapat dilihat pada grafik 1.3.

Grafik 1.3



Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bogor, 2010

Berdasarkan grafik 1.3 dapat dilihat bahwa Kota Depok memiliki LPE nomor dua setelah Kota Bandung, yakni sebesar 6,22. Jika dibandingkan dengan kota lain yang juga menjadi *counter magnet* DKI Jakarta seperti

Kota Bogor dan Kota Bekasi, maka laju pertumbuhan ekonomi jauh berada di atas

Melihat dari perkembangan ekonomi Kota Depok yang terbilang sudah baik, pelayanan perizinan yang berkualitas tentu menjadi suatu hal yang mutlak harus diupayakan oleh Pemerintah Kota Depok. Hal ini terkait peran pelayanan perizinan dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian daerah Kota Depok, sehingga nantinya perkembangan ekonomi daerah Kota Depok dapat menjadi semakin lebih baik. Keseriusan Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMP2T) Kota Depok dalam memberikan pelayanan perizinan yang berkualitas dituangkan di dalam Rencana Strategis (Renstra) BPMP2T Kota Depok Tahun 2009-2011, yakni pada awal tahun pendirian BPMP2T Kota Depok itu sendiri. Di dalam Renstra tersebut dijelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan di dalam BPMP2T Kota Depok, yakni:

- a. BPMP2T belum memiliki aturan yang baku tentang Standar Operasional Pelayanan (SOP) dan Standar Pelayanan Minimum (SPM) serta aturan yang mengatur tentang sanksi dan denda bagi pemohon yang melanggar Perda tentang perizinan.
- b. Proses pembinaan atau pelatihan-pelatihan SDM dirasakan masih kurang.
- c. Saranan dan prasarana pendukung kurang memadai.
- d. Kesadaran dan pemahaman masyarakat masih relatif rendah.

Sebagai upaya untuk menyelesaikan masalah tersebut, di dalam Renstra BPMP2T Kota Depok Tahun 2009-2011 dijelaskan bahwa BPMP2T Kota Depok akan menitikberatkan upaya-upaya sebagai berikut:

- a. Sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang sudah beroperasi 1 tahun, BPMP2T sudah selayaknya menyusun SOP dan SPM sebagai Standarisasi Pelayanan Publik.
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitats SDM.
- c. Meningkatkan sarana dan prasarana sebagai penunjang oprasional.
- d. Meningkatkan sosialisasi tentang pelayanan perizinan.

- e. BPMP2T akan meningkatkan pula koordinasi dengan OPD tim teknis, dalam rangka efisiensi dan efektifitas waktu dalam memproses suatu perizinan.

Namun demikian, pada kenyataannya terdapat beberapa hal yang belum mampu terealisasi sesuai dengan apa yang direncanakan di dalam Renstra. Salah satunya adalah upaya menyusun SOP dan SPM. SOP dan SPM telah disadari oleh BPMP2T Kota Depok di dalam Renstra bahwa SOP dan SPM berperan penting dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas.

Melihat dari perkembangan ekonomi dan potensi yang dimiliki Kota Depok, kemampuan BPMP2T Kota Depok dalam memberikan pelayanan yang berkualitas tentu menjadi suatu hal yang sangat penting. Belum adanya SOP dan SPM dalam pelaksanaan pelayanan pada BPMP2T Kota Depok tentu tidak bisa dipandang sebelah mata. Hal ini karena peran dari SOP dan SPM yang sangat penting dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas.

Di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 65 Tahun 2005 Tentang Pedoman Penyusunan dan Penerapan Standar Pelayanan Minimal dijelaskan bahwa maksud keberadaan SPM salah satunya adalah untuk mendorong transparansi dan partisipasi masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan demikian keberadaan SPM sejatinya akan mendukung terwujudnya visi Kota Depok untuk mewujudkan pelayanan yang ramah, cepat, dan transparan. Namun pada kenyataannya BPMP2T Kota Depok belum memiliki standar pelayanan dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan kondisi tersebut, dipandang perlu untuk dilakukan penelitian mengenai kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok mengingat peran penting dari BPMP2T sebagai pintu gerbang penanaman modal dan pelayanan perizinan Kota Depok. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul **“Analisis Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok”**.

1.2 Pokok Permasalahan

Salah satu faktor yang mendorong buruknya situasi iklim investasi di Indonesia adalah akibat adanya proses perizinan yang panjang dan mahal. Studi bank dunia di tahun 2004 menunjukkan hal tersebut dimana jika dibandingkan dengan negara ASEAN lainnya, maka biaya administrasi berinvestasi di Indonesia adalah yang paling mahal. Belum lagi permasalahan seperti rendahnya kepastian hukum, mis-manajemen pengelolaan administrasi publik hingga masalah lemahnya sumberdaya manusia dan terbatasnya infrastruktur (Eko Prasajo, 2007, p. 3).

PTSP sebagai salah satu wujud reformasi pelayanan perizinan diharapkan mampu mewujudkan pelayanan perizinan yang lebih baik hingga nantinya iklim investasi di Indonesia menjadi lebih baik lagi. Salah satu wujud reformasi pelayanan perizinan dapat dilihat dari kejelasan standar pelayanan dan prosedur yang ada. Seperti yang dijelaskan oleh Kementerian Dalam Negeri sebagai salah satu penggagas PTSP menjelaskan pentingnya standar pelayanan. Standar pelayanan diartikan sebagai capaian minimal pelayanan yang harus dilakukan oleh penyelenggara PTSP. Tujuan standar pelayanan adalah menyediakan jaminan atas kepastian bagi penerima pelayanan penyelenggara PTSP (Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri RI, 2009, p. 26).

Selain standar pelayanan, PTSP juga membutuhkan SOP (*Standard Operating Procedure*) dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. SOP merupakan sebuah instruksi yang tertulis untuk dijadikan pedoman dalam menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang efektif dan efisien guna menghindari terjadinya variasi atau penyimpangan dalam proses penyelesaian kegiatan oleh setiap aparatur (Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri RI, 2009, p. 27). Jadi peran SOP tak kalah penting dengan peran standar pelayanan dalam mewujudkan suatu pelayanan publik yang berkualitas. Namun sangat disayangkan, BPMP2T Kota Depok sebagai pemberi pelayanan perizinan terpadu belum mempunyai standar pelayanan dan SOP dalam menjalankan fungsinya. Di dalam Renstra BPMP2T Kota Depok Tahun 2009-2011 dijelaskan bahwa SOP dan SPM akan dijadikan

salah satu fokus BPMP2T ke depan, akan tetapi sampai dipenghujung tahun 2011 hal tersebut belum mampu terealisasi. Padahal BPMP2T Kota Depok menyadari peran SOP dan SPM sebagai suatu standarisasi pelayanan publik yang akan menunjang kualitas pelayanan.

Di sisi lain, melihat kenyataan yang ada saat ini dimana Kota Depok telah mengalami pertumbuhan yang sangat pesat membuat perbaikan pelayanan publik, termasuk pelayanan perizinan, menjadi mutlak harus diupayakan oleh pemerintah Kota Depok. Dengan memakai tolak ukur ekonomi makro, Kota Depok berkembang ekonominya dengan pertumbuhan yang meyakinkan. Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE) Kota Depok terakhir mencapai 6,95%, termasuk 5 besar se-Jawa Barat, dan lebih tinggi dari angka nasional. Bandingkan dengan LPE tahun 2000 yang hanya 4,47%. PDRB Kota Depok pun selama satu dasawarsa berbenah, juga menunjukkan angka yang cukup signifikan, yaitu sebesar Rp. 10,4 triliun, meningkat hampir tiga kali lipat dibanding capaian pada tahun 2000. Setidaknya ada empat faktor yang memicu perkembangan pesat Kota Depok, yaitu kedekatan geografis dengan Ibukota, adanya Universitas Indonesia, daya tarik Depok sebagai tempat bermukim, dan otonomi daerah. Keempat faktor ini bekerja simultan mendongkrak ekonomi Depok seperti sekarang (Pemerintah Kota Depok, *Membangun Pariwisata Sebagai Unggulan Kota*, 2010).

Potensi yang dimiliki Kota Depok akan sangat sayang sekali ketika tidak diimbangi dengan perbaikan pelayanan publiknya, terutama terkait dengan pelayanan perizinan. Hal ini karena pelayanan perizinan berkaitan erat dengan perkembangan dan kemajuan suatu daerah. Oleh karena itu, kualitas dari pelayanan perizinan dipandang perlu untuk di tingkatkan dari waktu ke waktu. Untuk usia BPMP2T Kota Depok sendiri yang baru menginjak tahun ke empat memang wajar jika senantiasa dilakukan tinjauan dan penilaian terhadap kualitas pelayanannya. Dengan demikian, hasil dari penilaian kualitas pelayanan akan dapat dijadikan suatu bahan evaluasi dan perbaikan bagi pelayanan perizinan ke depannya.

Menurut (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 46), untuk melihat kualitas pelayanan setidaknya ada 5 Gap. Gap 1 untuk melihat kesenjangan

antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat. Gap 2 untuk melihat kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan. Gap 3 untuk melihat kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan. Gap 4 untuk melihat kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat. Sedangkan gap 5 untuk melihat kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan pelayanan yang diharapkan. Berbeda dengan penelitian kualitas pelayanan yang umumnya hanya menganalisis kesenjangan atau Gap 5 saja, melalui analisis kelima gap Zeithaml, Parasuraman, & Berry maka akan diperoleh analisis kualitas pelayanan yang lebih komprehensif atas pelayanan yang ada.

Berdasarkan permasalahan yang ada pada BPMP2T Kota Depok dan melihat dari konsep kualitas pelayanan Zeithaml, Parasuraman, & Berry, maka penelitian ini mengangkat pokok permasalahan sebagai berikut.

1. Bagaimana kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat?
2. Bagaimana kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan?
3. Bagaimana kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan ?
4. Bagaimana kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat?
5. Bagaimana kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan pelayanan yang diharapkan?

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan adalah:

- 1.3.1 Untuk menganalisis kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat.
- 1.3.2 Untuk menganalisis kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan.
- 1.3.3 Untuk menganalisis kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan.
- 1.3.4 Untuk menganalisis kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat.
- 1.3.5 Untuk menganalisis kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok berdasarkan kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan pelayanan yang diharapkan.

1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian yang diharapkan dapat berimplikasi pada bidang akademis dan praktis yang dirumuskan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1.4.1. Signifikansi Akademis

Penelitian ini pada dasarnya membuktikan teori Kualitas Pelayanan, dalam hal ini adalah Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan memperkaya teori Kualitas Pelayanan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan data tambahan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dalam tema sejenis.

1.4.2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbang saran kepada Pemerintah Kota Depok terkait Analisis Kualitas Pelayanan Badan

Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok. Secara umum, juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi sumbang saran bagi pemma lainnya dalam memberikan pelayanan perizinan terpadu satu pintu.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyajian hasil penelitian ini dan dalam rangka memenuhi kaidah dan sistematika penulisan, maka digunakan sistematika penulisan dari Bab 1 sampai dengan Bab 6 beserta muatan masing-masing bab sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan disampaikan pokok-pokok mengenai latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, tujuan dan signifikansi penelitian, dan sistematika penulisan. Bab ini memberikan deskripsi mengenai permasalahan-permasalahan yang ada pada objek dibandingkan dengan kondisi faktual objek penelitian sebelum dilakukan analisis dan pembahasan secara komprehensif.

BAB 2 KERANGKA TEORI

Pada bab ini akan dibahas kerangka teori yang akan digunakan dalam penelitian ini. Sub-bab yang terdapat dalam bab ini adalah tinjauan pustaka, kerangka teori, hipotesis, dan operasionalisasi konsep.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai metode penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian ini. Penjelasan mengenai metode penelitian ini akan memuat pendekatan penelitian yang digunakan, jenis penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB 4 GAMBARAN UMUM BPMP2T KOTA DEPOK

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum objek penelitian, sehingga memberikan gambaran mengenai karakteristik objek penelitian yang diteliti dalam penelitian ini.

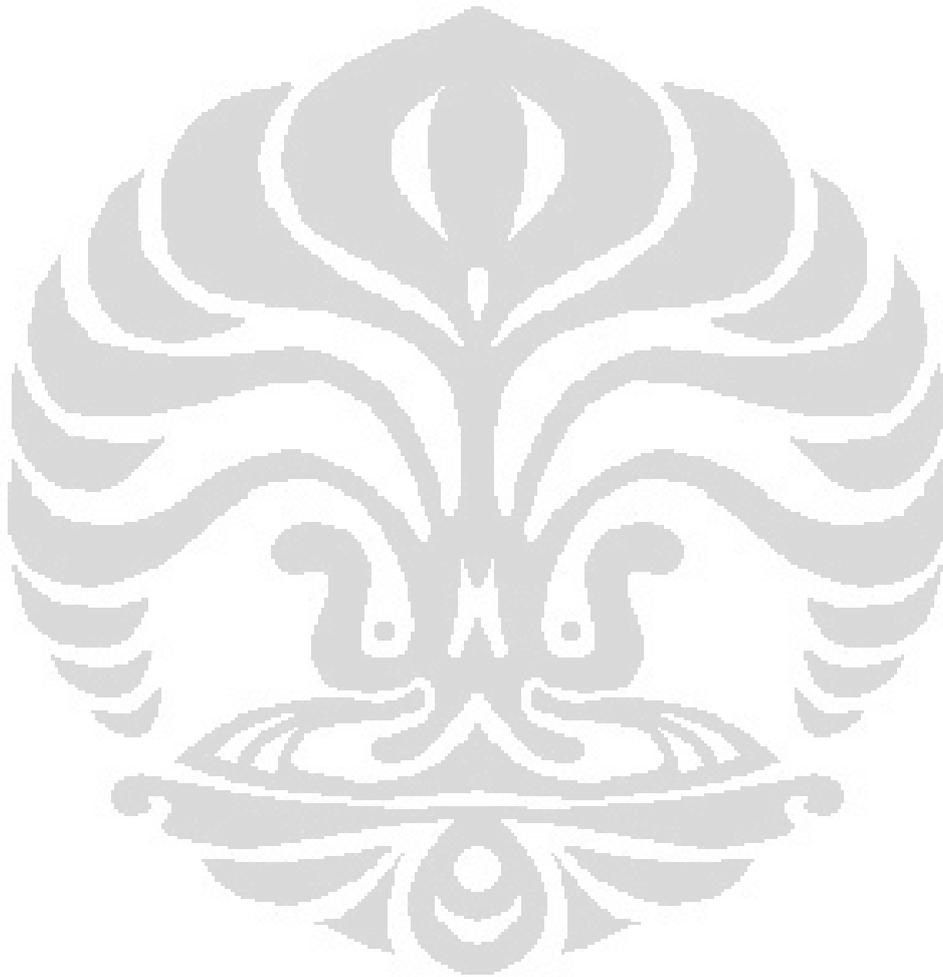
BAB 5 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas dan menganalisis data primer dari hasil pengumpulan data serta relevansinya dengan teori-teori yang digunakan dalam penelitian,

memberikan informasi dari data sekunder yang dapat dijadikan penunjang ketepatan penelitian.

BAB 6 PENUTUP

Bab ini terbagi dalam dua sub-bab, yaitu kesimpulan dan saran. Kesimpulan akan memuat hal-hal penting tentang temuan hasil penelitian, dan saran akan memuat saran teoritis dan praktis yang dapat diusulkan berdasarkan hasil analisis dan temuan peneliti dari perspektif teoritis dan pelaksanaan penelitian.



BAB 2

KERANGKA TEORI

Pada bab ini dijelaskan mengenai tinjauan pustaka yang digunakan untuk membandingkan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Selain itu, pada bab ini dijelaskan pula mengenai teori dan konsep yang digunakan serta operasionalisasinya.

2.1 Tinjauan Pustaka

Maskur (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kualitas Pelayanan di Koperasi Pegawai Pemerintah Daerah (KPPD) Propinsi DKI Jakarta Tahun 2004” bertujuan untuk menganalisis kualitas pelayanan (kepuasan anggota) berdasarkan analisis tingkat kesesuaian antara harapan anggota dengan kinerja KPPD Propinsi DKI Jakarta dan mengetahui atribut pelayanan mana yang kritis sehingga dapat dijadikan pedoman untuk memperbaiki dan mengembangkan pelayanan anggota. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif yang bertujuan menggambarkan dan mendeskripsikan kualitas pelayanan di Koperasi berdasarkan statistik frekuensi distribusi, prosentase dan nilai rata-rata.

Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada anggota KPPD dan wawancara kepada pengurus Koperasi. Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif dengan menggunakan skala likert, kemudian pada akhirnya akan diperoleh hasil penelitian berupa tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan tingkat pelaksanaan. Tingkat kesesuaian diperoleh dari hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor kepentingan. Selanjutnya tingkat kesesuaian ini akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh kesimpulan bahwa penilaian pengguna jasa Koperasi DKI Jakarta terhadap kualitas pelayanan yang diberikan sudah baik, hal ini ditunjukkan dengan angka tingkat kesesuaian lebih dari 80% untuk semua indikator variabel. Tingkat kesesuaian ini menunjukkan bahwa kepentingan anggota sudah dapat terpenuhi oleh kualitas pelayanan yang

diberikan oleh Koperasi DKI Jakarta. Walaupun pelayanan sudah baik tetapi belum sepenuhnya dapat memenuhi harapan pelanggan.

Diah Ratna Ambarwati (2004) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kualitas Pelayanan Penerbitan Ijin Pembuangan Limbah Cair (IPLC) pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Daerah Propinsi DKI Jakarta” bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penilaian responden terhadap kualitas pelayanan yang diberikan BPLHD Propinsi DKI Jakarta di dalam penerbitan ijin pembuangan limbah cair (IPLC) berdasarkan dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *emphaty*, dan *tangibles*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif deskriptif.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah penyebaran kuesioner, wawancara dan diskusi dengan pihak yang kompeten dengan permasalahan yang diteliti. Skala yang digunakan dalam pengukuran adalah skala likert yang bergerak dari angkat 1 sampai dengan 5. Kemudian untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan responden pengguna ijin, maka digunakan analisis tingkat kepentingan dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan hasil penelitian tingkat kepentingan dan hasil penilaian responden, maka akan dihasilkan suatu perhitungan mengenai tingkat kesesuaian antara tingkat kepentingan dan penilaian responden. Selain itu juga digunakan analisis korelasi dengan menggunakan metode Spearman Rank.

Berdasarkan hasil analisis tersebut diperoleh hasil kesimpulan bahwa pada dimensi *reliability* tingkat kepuasan responden memberikan hasil 75% atau berarti belum memuaskan dan memenuhi harapan responden. Ditinjau dari dimensi *responsiveness* tingkat kepuasan responden menunjukkan angka 75% atau belum bisa memuaskan dan memenuhi harapan responden. Ditinjau dari dimensi *assurance*, hasil tingkat kepuasan sama dengan 100%. Ditinjau dari dimensi *emphaty*, tingkat kepuasan menunjukkan hasil 100% dan dari dimensi *tangibles* sebagian besar responden sudah menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan sudah memuaskan dan memenuhi harapan responden. Dari hasil analisis korelasi dengan menggunakan metode Spearman Rank menunjukkan adanya hubungan antara kualitas pelayanan yang diberikan BPLHD Propinsi DKI Jakarta dengan kepuasan yang diterima responden di dalam pengurusan ijin pembuangan limbah cair.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

	Penelitian Pertama	Penelitian Kedua	Penelitian Penulis
Nama Peneliti	Maskur	Diah Ratna Ambarwati	Riani Dwi Astuti
Tahun Penelitian	2005	2004	2012
Judul Penelitian	Analisis Kualitas Pelayanan di Koperasi Pegawai Pemerintah Daerah (KPPD) Propinsi DKI Jakarta Tahun 2004	Analisis Kualitas Pelayanan Penerbitan Ijin Pembuangan Limbah Cair (IPLC) pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Daerah Propinsi DKI Jakarta	Analisis Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok
Bentuk Penelitian	Tesis	Tesis	Skripsi
Pendekatan Penelitian	Kuantitatif	Kuantitatif	Kuantitatif
Tujuan	Menganalisis kualitas pelayanan (kepuasan anggota) berdasarkan analisis tingkat kesesuaian antara harapan anggota dengan kinerja KPPD Propinsi DKI Jakarta dan mengetahui atribut pelayanan mana yang kritis sehingga dapat dijadikan pedoman untuk memperbaiki dan mengembangkan pelayanan anggota	Mengetahui dan menganalisis penilaian responden terhadap kualitas pelayanan yang diberikan BPLHD Propinsi DKI Jakarta di dalam penerbitan ijin pembuangan limbah cair (IPLC) berdasarkan dimensi <i>reliability</i> , <i>responsiveness</i> , <i>assurance</i> , <i>emphaty</i> , dan <i>tangibles</i>	Menganalisis kualitas pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok
Metode Pengumpulan Data	Kuantitatif dan Kualitatif	Kuantitatif dan Kualitatif	Kuantitatif dan Kualitatif

Metode analisis data	Kuantitatif dengan analisis Servqual	Kuantitatif dengan analisis Servqual dan Spearman Rank	Kuantitatif dengan Analisis Gap (<i>Gap Analysis</i>)
Jenis Penelitian	Deskriptif-analitik	Deskriptif-analitik	Deskriptif-analitik
Teknik Pengumpulan Data	Survei dan wawancara	Survei, wawancara, dan diskusi	Survei, Wawancara, dan Studi Pustaka

Sumber: diolah oleh peneliti, 2012

Berdasarkan tinjauan pustaka dari penelitian-penelitian sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya pada tabel 2.1, dapat dilihat bahwa ketiga penelitian yang ada sama-sama mengambil tema utama analisis kualitas pelayanan publik. Walaupun pada dua penelitian sebelumnya tersebut adalah tesis, dan penelitian peneliti adalah skripsi tidak ada perbedaan yang cukup signifikan yang dari ketiga penelitian tersebut. Ketiga penelitian sama-sama menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif dan metode pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif. Hal yang sangat membedakan penelitian ini dengan dua penelitian sebelumnya adalah jika pada dua penelitian sebelumnya metode analisisnya menggunakan analisis utamanya analisis servqual, yang itu artinya hanya mencoba melihat kesenjangan yang ada pada Gap 5 berdasarkan teori dari Zeithaml, dkk., tetapi pada penelitian ini fokus analisis tidak hanya dengan analisis servqual saja, tetapi melihat kesenjangan yang ada pada kelima Gap dari teori Zeithaml, dkk. Dengan demikian, hasil penelitian akan menjadi lebih komprehensif dari penelitian-penelitian sebelumnya. Mengenai jenis penelitian yang digunakan sama, yakni Deskriptif-analitik dan teknik pengumpulan data terdiri dari survei dan wawancara untuk penelitian pertama. Penelitian kedua menggunakan teknik pengumpulan data dengan survei, wawancara, dan diskusi, sedangkan pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data survei, wawancara, dan studi pustaka.

2.2 Kerangka Teori

Dalam sub-bab ini, dijelaskan mengenai teori perizinan, pelayanan perizinan, dan kualitas pelayanan.

2.2.1 Perizinan

Menurut Mr.N.M Spelt dan Prof.Mr.J.B.J.M ten Berge dalam Y.Sri Pudyatmoko, izin merupakan suatu persetujuan dari penguasa berdasarkan undang-undang atau peraturan pemerintah untuk dalam keadaan tertentu menyimpang dari ketentuan larangan perundang-undangan (Pudyatmoko, 2009, p. 7). Berdasarkan pendapat dari Spelt dan ten Berge, dalam izin dapat dipahami bahwa suatu pihak tidak dapat melakukan sesuatu kecuali diizinkan. Artinya, kemungkinan untuk seseorang atau suatu pihak tertutup kecuali diizinkan oleh pemerintah. Dengan demikian, pemerintah mengikat perannya dalam kegiatan yang dilakukan oleh orang atau pihak yang bersangkutan.

Pendapat Spelt dan ten Berge tersebut agak berbeda dengan pandangan Van der Pot. Menurut der Pot, izin merupakan keputusan yang diperkenankan dilakukannya perbuatan yang pada prinsipnya tidak dilarang oleh pembuat peraturan (Djindang, 1985, p. 143). Sedangkan menurut Prajudi Atmosudirdjo, izin (*vergunning*) adalah suatu penetapan yang merupakan dispensasi pada yang bersangkutan berbunyi, “ Dilarang tanpa izin...(melakukan).dan seterusnya. Selanjutnya, larangan tersebut diikuti dengan perincian syarat-syarat, kriteria, dan sebagainya yang perlu dipenuhi oleh pemohon untuk memperoleh dispensasi dari larangan, disertai dengan penetapan prosedur dan petunjuk pelaksanaan (juklak) kepada pejabat-pejabat administrasi yang bersangkutan (Atmosudirdjo, 1983, p. 94).

Melalui izin, pemerintah terlibat dalam kegiatan warga negara. Dalam hal ini pemerintah mengarahkan warganya melalui instrumen yuridis berupa izin. Kadang kala kebijakan pemerintah untuk terlibat dalam kegiatan masyarakat tidak berhenti pada satu tahap, melainkan melalui serangkaian kebijakan. Setelah izin diproses, masih dilakukan pengawasan, pemegang izin diwajibkan menyampaikan laporan secara berkala dan sebagainya. Pemerintah melakukan pengendalian terhadap kegiatan masyarakat dengan menggunakan instrument perizinan. Izin

dapat dimaksudkan untuk berbagai tujuan tertentu. Menurut Spelt dan ten Berge, motif-motif untuk menggunakan sistem izin dapat berupa keinginan mengarahkan (mengendalikan) aktivitas-aktivitas tertentu, mencegah bahaya bagi lingkungan, keinginan melindungi objek-objek tertentu, hendak membagi benda-benda yang sedikit, dan mengarahkan dengan menyeleksi orang-orang dan aktivitas-aktivitas (Pudyatmoko, 2009, p. 11).

Menurut pendapat Sri Pudyatmoko, tujuan dari sistem perizinan adalah sebagai berikut:

1. Keinginan mengarahkan aktivitas-aktivitas tertentu

Ada kemungkinan pemerintah menggunakan instrument izin untuk mengarahkan aktivitas-aktivitas tertentu yang dilakukan oleh masyarakat. Hal ini dapat dilihat, misalnya, pada izin mendirikan bangunan (IMB). Untuk dapat memperoleh IMB, pemohon harus mengajukan permohonan dengan memenuhi berbagai persyaratan. Pemerintah mengarahkan aktivitas membangun dengan menyesuaikan dengan rencana pemerintah.

2. Mencegah bahaya terhadap lingkungan

Sebelum melakukan kegiatan usaha tertentu yang mempunyai dampak lingkungan, misalnya seorang pelaku kegiatan diwajibkan terlebih dahulu melakukan studi kelayakan dari sisi lingkungannya. Di Indonesia dikenal adanya kewajiban pada kegiatan usaha maupun industri yang dinilai dapat mendatangkan dampak lingkungan sekitar agar pelaku usaha terlebih dahulu memenuhi persyaratan Amdal.

3. Keinginan melindungi objek-objek tertentu

Pemerintah mempunyai kepentingan agar objek-objek tertentu yang berguna bagi masyarakat tetap terjaga dan terlindungi. Objek tersebut perlu mendapatkan perlindungan karena berbagai alasan, misalnya alasan sejarah, benda tersebut sangat diperlukan untuk keperluan pendidikan, ilmu pengetahuan, dan sebagainya.

4. Membagi benda-benda yang sedikit

Adakalanya kegiatan masyarakat yang berkaitan dengan sumber daya jumlahnya sangat terbatas. Apabila ada warga masyarakat yang

membutuhkan hal tersebut maka kesempatan yang ada pun terbatas. Contoh : izin pengambilan dan pemanfaatan air bawah tanah.

5. Pengarahan dengan menyeleksi orang-orang dan aktivitas-aktivitas

Izin dapat ditujukan untuk pengarahan dengan menyeleksi orang dan aktivitas-aktivitas tertentu yang dilakukan oleh warga masyarakat. Contoh mengenai hal ini adalah surat izin mengemudi (SIM).

Sedangkan urgensi dari izin itu sendiri antara lain adalah sebagai berikut (Pudyatmoko, 2009, p. 22):

1. Sebagai landasan hukum (*Legal Base*)
2. Sebagai instrument untuk menjamin kepastian hukum
3. Sebagai instrument untuk melindungi kepentingan
4. Sebagai alat bukti dalam hal ada klaim

2.2.2 Pelayanan Perizinan

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Pelayanan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan. Layanan termasuk ke dalam produk jasa.

Pengertian jasa itu sendiri menurut Phillip Kotler (2009:348) yakni *a service is any act or performance that one party can offer to another that essentially intangible and does not result in the ownership of anything, its production may or not be tied a physical product*. Berdasarkan pengertian tersebut dijelaskan bahwa jasa adalah setiap tindakan atau kinerja yang ditawarkan oleh suatu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan tidak menyebabkan perpindahan kepemilikan. Produksi jasa dapat terikat atau tidak terikat pada suatu produk fisik.

Sementara itu, Fitzsimmons dan Fitzsimmons (Fitzsimmons, 1994, p. 40) membedakan konsep pelayanan yang kompetitif dengan istilah elemen struktural dan elemen manajerial. Elemen dalam konsep struktural terdiri dari sistem deliveri, desain fasilitas, lokasi, dan perencanaan kapasitas. Sedangkan elemen

manajerial meliputi pelayanan langsung (*service ecounter*), kualitas, pengelolaan kapasitas, permintaan, permintaan jasa/produk (*demand*), dan informasi.

Berkaitan dengan pelayanan publik, Leach, Stewart, dan Walsh dalam PKP2A-LAN (PKP2AI-LAN, 2007) mengungkapkan adanya model pelayanan publik dalam kerangka desentralisasi. Model pertama yang paling lama dan paling banyak dianut oleh berbagai negara di dunia, terutama negara berkembang adalah model otoritas birokrasi tradisional. Ciri model ini adalah bahwa pemerintah daerah bergerak dalam tiga kombinasi tiga faktor yaitu: Pertama, penyediaan barang dan layanan publik lebih banyak dilakukan oleh sektor publik yang kuat (*strong public sector*). Kedua, peran pemerintah daerah yang kuat (*strong local government*) karena memiliki cakupan fungsi yang luas, model operasi yang bersifat mengarahkan derajat otonomi yang sangat tinggi, dan tingkat kendali eksternal yang rendah. Ketiga, pengambilan keputusan dalam pemerintah daerah lebih menekankan pada demokrasi perwakilan (*representative democracy*).

Sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang makin meningkat, tuntutan yang lebih terbuka, serta perkembangan globalisasi yang memicu peningkatan lebih cepat lagi dalam kebutuhan dan tuntutan akan layanan publik, maka model birokrasi tradisional tersebut biasanya dianggap tidak lagi memadai. Untuk itu, diperlukan lagi suatu model yang mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan ini. Model yang mampu menyelesaikan berbagai persoalan masyarakat serta merespon berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat.

Berkenaan dengan hal tersebut, beberapa model di bawah ini yang merupakan hasil kajian yang dilakukan oleh Tim Direktorat Aparatur Negara TA 2004, dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publiknya, seperti:

1. Model Kelembagaan
2. Model Pengelolaan Organisasi Pelayanan Publik
3. Model Siklus Layanan (*Moment of Truth*)
4. Model Standar Pelayanan Minimal

Model-model ini dimaksudkan agar permasalahan pelayanan publik dapat dilakukan dengan baik dan tidak adanya Gap (PKP2AI-LAN, 2007, p. 28).

1. *Model Kelembagaan*

Format kelembagaan (Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap atau disingkat UPTSA) difungsikan sebagai *frontline* dari dinas yang ada untuk menjadi satu-satunya lembaga yang berhubungan dengan masyarakat yang memerlukan berbagai pelayanan. UPTSA ini bertugas antara lain menerima berkas permohonan izin, meneliti kelengkapan persyaratan, sebagai koordinator bersama-sama dengan dinas teknis terkait melakukan peninjauan lapangan dan membuat draft keputusan serta member izin yang telah disahkan atas diputuskan oleh dinas teknis terkait.

Keputusan member dan mencabut izin tetap ada di tangan lembaga atau dinas teknis yang bersangkutan. Dinas teknis dilarang menerima langsung permohonan pelayanan, karena pasti akan merusak tata aturan yang berlaku. Dinas teknis hanya berhubungan dengan UPTSA artinya dinas teknis dalam memberikan izin kepada masyarakat pemohon harus melalui UPTSA. UPTSA bersama-sama dengan dinas teknis terkait menentukan standar pelayanan minimal yang menyangkut waktu, tarif, dan prosedur. Sedangkan pihak UPTSA berhak sepenuhnya terhadap standar kompetensi petugas pelayanan, tempat pelayanan, media pengaduan dan sistem internal UPTSA yang mendukung kelancaran tugas UPTSA.

Secara kelembagaan UPTSA bertanggungjawab langsung kepada sekretaris daerah sehingga posisi daya tawar lembaga ini cukup tinggi dan mampu menjadi koordinator dinas teknis terkait dalam tugasnya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Akan sangat menguntungkan bagi gerak dan kelancaran kegiatan UPTSA jika anggaran atau kebutuhan keuangan lembaga didkung oleh APBD.

Lembaga ini menganut struktur organisasi yang ramping dan datar sehingga mempercepat gerak dan mempermudah keputusan tanpa harus menunggu keputusan yang berjenjang dan sangat birokratis. Bagian UPTSA pada dasarnya terbagi atas 3 kelompok utama berdasarkan fungsi yaitu *frontline*, operasional lapangan, dan

administrasi (*back office*). Organisasi ini sekurang-kurangnya dipimpin oleh pejabat eselon III.

2. Model Pengelolaan Organisasi Pelayanan Publik

Model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini dimaksudkan untuk memberdayakan lembaga pelayanan publik, sehingga dapat mengoptimalkan fungsi pelayanan publik dan sesuai dengan perkembangan tuntutan perkembangan ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Dengan melihat model pengelolaan organisasi pelayanan publik ini, ada beberapa aspek yang dianggap sangat memiliki dampak langsung terhadap upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu:

1. Aspek Kepemimpinan

Aktivitas kepemimpinan sangat penting artinya terhadap motivasi orang lain, hubungan antara individu dan interaksi sosial, komunikasi interpersonal, iklim dalam organisasi, konflik interpersonal, perkembangan personil dan mengantisipasi produktivitas sumber daya manusia aparatur.

2. Aspek Sistem Kelembagaan

a. Aspek Kelembagaan

Implikasi dari tumpang tindihnya kewenangan atau “pengambilalihan” kewenangan pelayanan yang bukan kewenangannya oleh UPTSA, ternyata dapat menimbulkan kurang maksimalnya kualitas layanan itu sendiri di satu sisi, dan adanya derajat perbedaan kualitas pelayanan pada masing-masing UPTSA pada sisi yang lain.

b. Aspek Sumber Daya (Manusia)

Secara umum kelemahan pelayanan publik selama ini lebih dikarenakan oleh masalah keterbatasan kemampuan financial dan sarana prasarana fisik. Kelemahan lainnya adalah kemampuan dan kompetensi SDM aparatur yang terlibat langsung kepada pemberi pelayanan, dimana rata-rata SDM aparatur di daerah belum mahir dalam

menggunakan dan mengoperasikan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin hari semakin cepat berkembang.

c. Aspek Partisipasi Masyarakat

Posisi masyarakat dalam tataran ini dipandang sebagai subyek yang harus dilayani dan dipuaskan. Karenanya, ketika berbicara mengenai kualitas pelayanan yang diberikan, hal itu akan sejajar dengan tingkat kepuasan masyarakat sebagai pelanggannya.

3. *Model Siklus Layanan (Moment of Truth)*

Teknis pelaksanaan dengan pola pelayanan umum satu atap, dapat dilakukan antara lain:

- a. Menyiapkan tempat atau gedung untuk ditempati secara bersama oleh unit kerja atau instansi terkait.
- b. Sesuai mekanisme urutan kegiatan penyelesaian pelayanan yang ditentukan masyarakat (pemohon pelayanan) cukup mendatangi dan menyelesaikan urusannya langsung pada loket atau petugas pada unit kerja atau instansi terkait tersebut.
- c. Untuk mendukung kelancaran pelayanan, proses pelayanan yang berkaitan dengan masing-masing loket atau meja dan unit atau instansi terkait harus dilengkapi atau disediakan informasi yang lengkap.

4. *Model Standar Pelayanan Minimal*

Dalam model ini pelayanan didasarkan kepada aspek yang dijadikan dasar pengukuran sebuah layanan minimal. Adapaun unsure kualitas yang dijadikan dasar tersebut mengacu kepada sejumlah prinsip kualitas pelayanan, yakni *tangibility*, yaitu dilihat dari sarana fisik yang kasat mata; *reliability*, yaitu dilihat dari sisi kemampuan dan kehadiran; *responsiveness*, yaitu dilihat dari sisi kesanggupan menyediakan pelayanan secara cepat dan tepat, serta tanggap terhadap keinginan konsumen; *assurance*, yaitu dilihat dari sisi kemampuan petugas dalam meyakinkan kepercayaan masyarakat; *empathy*, yaitu dilihat dari sikap tegas tetapi penuh perhatian.

Namun demikian, berbagai cara yang diusulkan di atas tidak dapat terlaksana dengan sempurna apabila prasyarat utama diabaikan.

Prasyarat tersebut meliputi 5 aspek:

1. Proses dan prosedur
2. Persyaratan pelayanan
3. Saranan dan prasarana yang dibutuhkan
4. Waktu dan biaya pelayanan
5. Pengaduan keluhan

Sementara itu, terdapat empat pola pelayanan yakni:

1. Fungsional: pola pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara pelayanan, sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya.
2. Terpusat: pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara peayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya.
3. Terpadu: pola penyelenggaraan pelayanan publik terpadu dibedakan menjadi dua yaitu:
 - a. Terpadu Satu Atap: pelayanan diselenggarakan di satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai keterkaitan porses dan dilayani melalui beberapa pintu.
 - b. Terpadu Satu Pintu: pelayanan diselenggarakan di satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.
4. Gugus Tugas: petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk tugas ditempatkan di instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

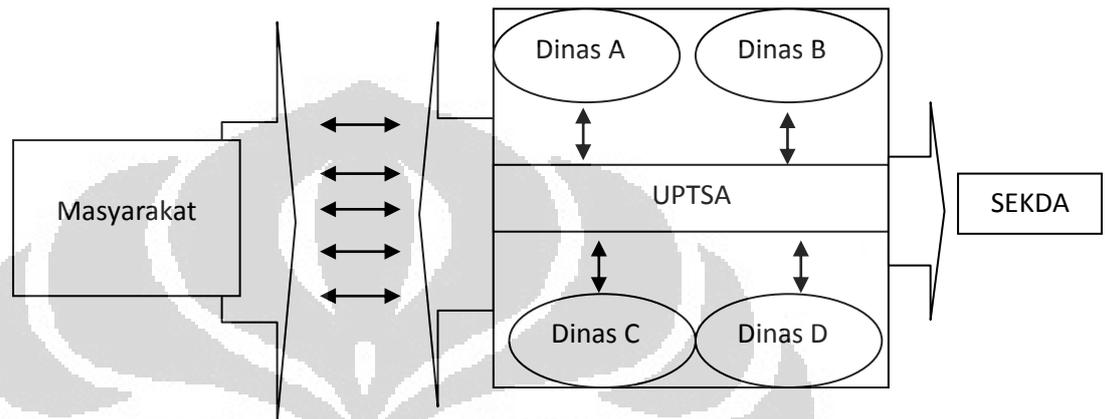
Selain pola pelayanan yang telah disebutkan di atas, instansi yang melakukan pelayanan publik diharapkan dapat melakukan inovasi dan terobosan dalam hal pengembangan pola penyelenggaraan pelayanannya sendiri tanpa mengesampingkan asas dan prinsip yang

berlaku agar tercipta peningkatan pelayanan publik secara signifikan (PKP2AI-LAN, 2007, p. 32).

Bagian berikut ini memberikan gambaran mengenai reformasi sistem manajemen pelayanan perizinan:

1. Model Pelayanan Terpadu Satu Atap

Gambar 2.1 Skema Pelayanan Perizinan di PTSA



Sumber: Hasil Kajian Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik TA 2004

Berdasarkan gambar model di atas, format kelembagaan UPTSA difungsikan sebagai *frontline* dari dinas-dinas yang ada dan menjadi satu-satunya lembaga yang berhubungan langsung dengan masyarakat yang memerlukan pelayanan. Lembaga atau dinas teknis terkait memegang wewenang untuk mengambil keputusan pemberian dan pencabutan izin, akan tetapi tidak berhubungan langsung dengan masyarakat karena tugas dan fungsi pelayanan langsung di tangan PTSA.

Beberapa ciri, fakta, dan kondisi yang ada dalam sistem Pelayanan Terpadu Satu Atap (B-Trust, 2007) adalah sebagai berikut:

- Wewenang dan penandatanganan perizinan masih berada di institusi teknis terkait (beberapa SKPD).
- Koordinasi dalam hal pelayanan dapat dilakukan oleh Kepala PTSA, sedangkan kewenangan dan penandatanganan berada di setiap instansi terkait. Hal ini menyebabkan tidak mudahnya dilakukan koordinasi untuk proses perizinan.
- Penyederhanaan mekanisme dan prosedur sangat bergantung pada masing-masing instansi teknis terkait. Hal ini menjadi sulit ketika ego

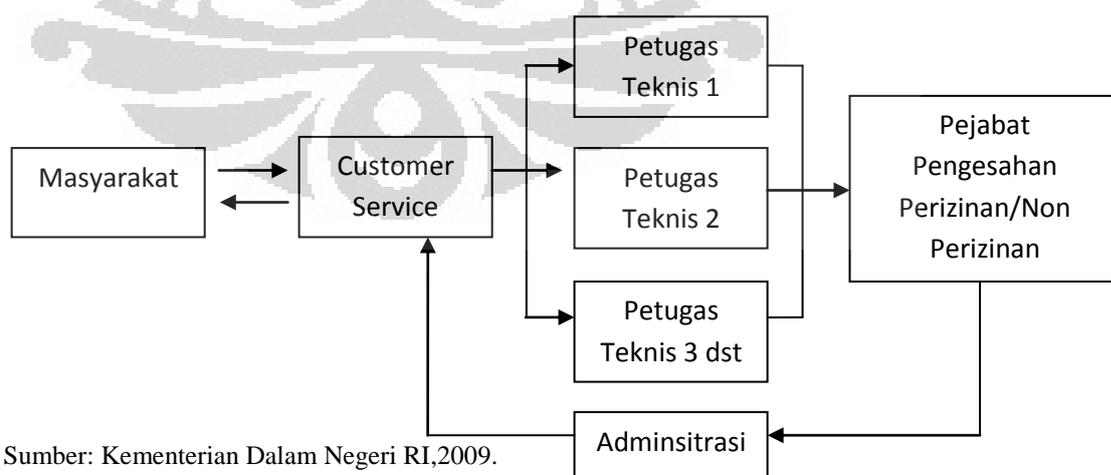
sektoral masing-masing SKPD yang memiliki kewenangan proses dan penandatanganan masih tinggi.

- d. Pengawasan terhadap teknis pemberian pelayanan menjadi tanggungjawab masing-masing SKPD.
- e. PTSA biasanya hanya dimaksudkan untuk mendekatkan layanan ke masyarakat, sehingga bentuk kelembagaan sangat bergantung pada kondisi dan situasi daerah. Fenomena yang ada menunjukkan kesan bahwa PTSA hanya menjadi loket penerimaan berkas dan penyerahan surat izin. Hal ini diperkirakan karena institusi terkait sendiri terjadi perpanjangan birokrasi.
- f. Dilihat dari status kepegawaiannya, staf yang bertugas dapat tetap sebagai pegawai SKPD teknis, dan yang menjadi staf tetap PTSA hanyalah koordinator/ kepala lembaga PTSA, staf *front office* dan staf tata usaha.

2. Model Pelayanan Terpadu Satu Pintu

PTSP itu sendiri merupakan revisi terhadap kebijakan PTSA sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Revisi ini didasarkan pada kenyataan di lapangan bahwa implementasi penyelenggaraan PTSA di daerah banyak mengalami kendala koordinasi lintas SKPD yang sulit sehingga tidak berfungsi secara optimal.

Gambar 2.2 Skema Pelayanan Terpadu Satu Pintu



Sumber: Kementerian Dalam Negeri RI, 2009.

Dengan konsep ini, pemohon cukup datang ke satu tempat dan bertemu dengan petugas *frontline* saja. Hal ini dapat meminimalisir

interaksi antara pemohon dengan petugas perizinan dan menghindari pungutan-pungutan tidak resmi. Adapun cirri-ciri Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah sebagai berikut:

- a. Wewenang proses dan penandatanganan surat ijin berada di satu pihak yaitu di instansi pelayanan. Khusus untuk pelayanan administrasi kependudukan, berdasarkan peraturan internasional, walaupun dilakukan di PTSP penandatanganannya tetap dilakukan oleh lembaga pencatatan sipil.
- b. Koordinasi (dalam hal pelayanan dan proses perizinan) lebih mudah dan dilakukan oleh kepala PTSP. Kepala PTSP juga berperan sebagai ketua Tim Tinjauan lapangan (dan SKPD teknis lainnya sebagai anggota tim) untuk proses pemberian izin-izin tertentu.
- c. Mekanisme dan prosedur akan lebih mudah disederhanakan karena keputusan berada di tangan kepala PTSP.
- d. Pengawasan menjadi tanggungjawab bersama antara lembaga PTSP dan SKPD teknis.
- e. Lokasi pelayanan berada di satu tempat (terpusat) tetapi terdapat kemungkinan luas untuk melakukan inovasi dan terobosan pelayanan sesuai dengan kondisi daerah masing-masing, misalnya membuka cabang di berbagai lokasi, mobil keliling untuk menjemput berkas di berbagai kecamatan, dsb.
- f. Lembaga pelayanan sebaiknya berbentuk kantor atau dinas yang bereselon II, sehingga tidak terjadi keseganan pimpinannya untuk mengkoordinasikan SKPD lain yang bereselon II.
- g. Mengenai status kepegawaiannya, staf yang bertugas akan menjadi pegawai tetap lembaga PTSP (PKP2AI-LAN, 2007, p. 38).

Berdasarkan uraian di atas, telah jelas terlihat bahwa terdapat perbedaan antara Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA) dengan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Perbedaan-perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel pada tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 2.2
Perbedaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dan Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA)

Aspek	Pelayan Terpadu Satu Pintu (PTSP)	Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA)
Wewenang dan penandatanganan	Wewenang dan penandatanganan berada satu pihak	Wewenang dan penandatanganan berada di banyak pihak
Koordinasi	Koordinasi lebih mudah dilakukan. Kepala PTSP berperan sebagai koordinator SKPD dalam analisis aspek teknis	Koordinasi lebih sulit dilakukan karena kewenangan dan penandatanganan berada di banyak pihak
Prosedur Pelayanan	Penyederhanaan prosedur lebih mudah karena koordinasi berada di tangan kepala PTSP	Prosedur sulit disederhanakan karena ego sektoral di banyak SKPD teknis
Pembinaan dan Pengawasan	Pembinaan dan pengawasan menjadi tanggung jawab SKPD teknis	Pembinaan dan pengawasan menjadi tanggung jawab SKPD teknis
Standar Pelayanan	Kualitas pelayanan akan terjaga sedikitnya pada standar minimal	Kualitas layanan sulit dipertahankan karena sangat tergantung kebijakan SKPD teknis
Kelembagaan	Berbentuk Kantor atau Badan	Biasanya hanya berperan sebagai loket penerima, yang umumnya berbentuk unit
Pencapaian Target Retribusi	Sebagai pemegang kewenangan pelayanan perizinan, PTSP tidak diberi target pencapaian retribusi /PAD	Sebagai pemegang kewenangan pelayanan perizinan SKPD teknis diberikan beban target pencapaian retribusi/PAD
Status Kepegawaian	Status staf adalah staf tetap penyelenggara PTSP	Sebagian besar statusnya adalah staf SKPD teknis.

Sumber: Kementerian Dalam Negeri RI, 2009

2.2.3 Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan menurut Zeithaml, dkk. didefinisikan sebagai “*the extent of discrepancy between customers' expectation or desire and their perceptions*” (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 19). Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa kualitas pelayanan merupakan kesenjangan antara harapan dan keinginan konsumen dengan persepsi mereka terhadap pelayanan tersebut. Zeithaml, dkk. Secara umum menjelaskan bahwa harapan masyarakat terhadap pelayanan berkualitas dipengaruhi oleh beberapa faktor (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 37). yaitu:

1. Apa yang mereka dengar (*word-of-mouth communications*). Seseorang akan segera mencari suatu pelayanan ketika orang lain, misalnya temannya merasa puas dengan pelayanan tersebut dan merekomendasikannya.
2. Karakter dan lingkungan pribadi (*individual characteristic and circumstance*). Kedua hal ini sangat mempengaruhi kebutuhan akan suatu pelayanan, sehingga semakin butuh seseorang akan layanan tertentu maka semakin tinggi harapan yang dia miliki atas kualitas layanan tersebut.
3. Pengalaman di masa lalu (*past experience*). Kekecewaan terhadap suatu pelayanan di masa lalu biasanya membuat seseorang menjadi lebih banyak menuntut terhadap kompetensi dan efektivitas kerja pemberi layanan.
4. Komunikasi eksternal penyedia pelayanan (*external communications*). Ekspektasi atau harapan masyarakat terhadap suatu bentuk pelayanan cukup banyak dipengaruhi oleh informasi yang disampaikan oleh penyedia pelayanan tentang pelayanan itu sendiri, misalnya brosur eksklusif tentang suatu layanan dapat mempengaruhi harapan konsumen terhadap layanan tersebut.

Zeithaml dkk. Menjelaskan ada 5 jenis Gap (kesenjangan) di dalam melihat kualitas pelayanan, yakni:

1. Kesenjangan / Gap 1

Kesenjangan ini merupakan perbedaan yang terjadi antara apa yang diharapkan masyarakat dengan apa yang dipersepsikan oleh manajemen pemberi pelayanan sebagai kebutuhan atau harapan masyarakat. Hal ini bisa terjadi karena ketika merancang kualitas pelayanan, pihak penyedia pelayanan hanya memperkirakan apa yang dipersepsikan/ dibutuhkan masyarakat sehingga kemungkinan besar beberapa aspek penting dalam pelayanan publik tidak terpenuhi/ diperhatikan. Beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan ini adalah:

- a. Kurang memadainya kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan yang kurang efektif (*Lack of marketing research orientation*)
- b. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi antara pimpinan lembaga dengan konsumen/ masyarakat (*Inadequate upward communication*)
- c. Terlalu lebarnya jenjang antara pimpinan dengan petugas pelayanan (*Too many levels of Management*)

Gap 1 : Harapan Masyarakat versus Perspsi Manajemen atas Harapan Masyarakat

2. Kesenjangan /Gap 2

Kesenjangan ini merupakan perbedaan antara spesifikasi/standar kualitas pelayanan yang ditetapkan dengan pemahaman lembaga pelayanan tentang harapan masyarakat. Beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan ini adalah:

- a. Kurangnya komitmen lembaga/pimpinan terhadap kualitas pelayanan (*Inadequate Management Commitment to Service Quality*)

- b. Perspsi lembaga bahwa harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan tidak mungkin terpenuhi (*Perception of infeasibility*)
- c. Kurangnya standarisasi pelayanan (*Inadequate task standarization*)
- d. Tidak adanya tujuan kualitas pelayanan yang ditetapkan secara bersama antara pimpinan dan pegawai (*Absence of goal setting*)

Gap 2 : Perspsi Manajemen atas Harapan Masyarakat versus Spesifikasi Kualitas Pelayanan

3. Kesenjangan /Gap 3

Kesenjangan ini menunjukkan perbedaan antara pelaksanaan pemberian pelayanan dengan standar kualitas pelayanan yang telah ditetapkan. Meskipun standar atau norma pelayanan telah disusun dan disepakati oleh setiap stakeholder, akan tetapi dalam pelaksanaannya sering tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan. Berbagai faktor yang menyebabkan kesenjangan ini adalah:

- a. Ketidakjelasan peran dari masing-masing pegawai/petugas pelayanan (*Role Ambiguity*)
- b. Adanya konflik peran, dimana pegawai merasa tidak mampu memenuhi setiap tuntutan konsumen (*Role Coflicti*)
- c. Ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan (*Poor Employee- Job Fit*)
- d. Ketidaksesuaian teknologi dengan pekerjaan yang dilakukan (*Poor Technology- Job Fit*)
- e. Sistem kontrol yang tidak memadai (*Inapropriate Supervisory Control System*)
- f. Kurangnya fleksibilitas petugas pelayanan untuk bertindak menangani masalah yang ditemui dalam pemberian pelayanan (*Lack of Perceived Control*)

g. Kurang solidnya tim kerja pelayanan (*Lack of Teamwork*)

Gap 3 : Spesifikasi Kualitas Pelayanan versus Pelaksanaan Pelayanan

4. Kesenjangan / Gap 4

Kesenjangan ini terjadi akibat terdapatnya perbedaan antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada konsumen/ masyarakat. Beberapa faktor yang menyebabkan kesenjangan ini adalah:

- a. Ketidaksesuaian komunikasi horizontal
- b. Ketidaksesuaian janji

Gap 4: Pelaksanaan Pelayanan versus Komunikasi Eksternal kepada Masyarakat

5. Kesenjangan / Gap 5

Kesenjangan ini menunjukkan adanya perbedaan antara kualitas pelayanan yang diharapkan dengan kenyataan pelayanan yang diterima konsumen/masyarakat.

Gap 5 : Pelaksanaan Pelayanan versus Pelayanan yang Diharapkan

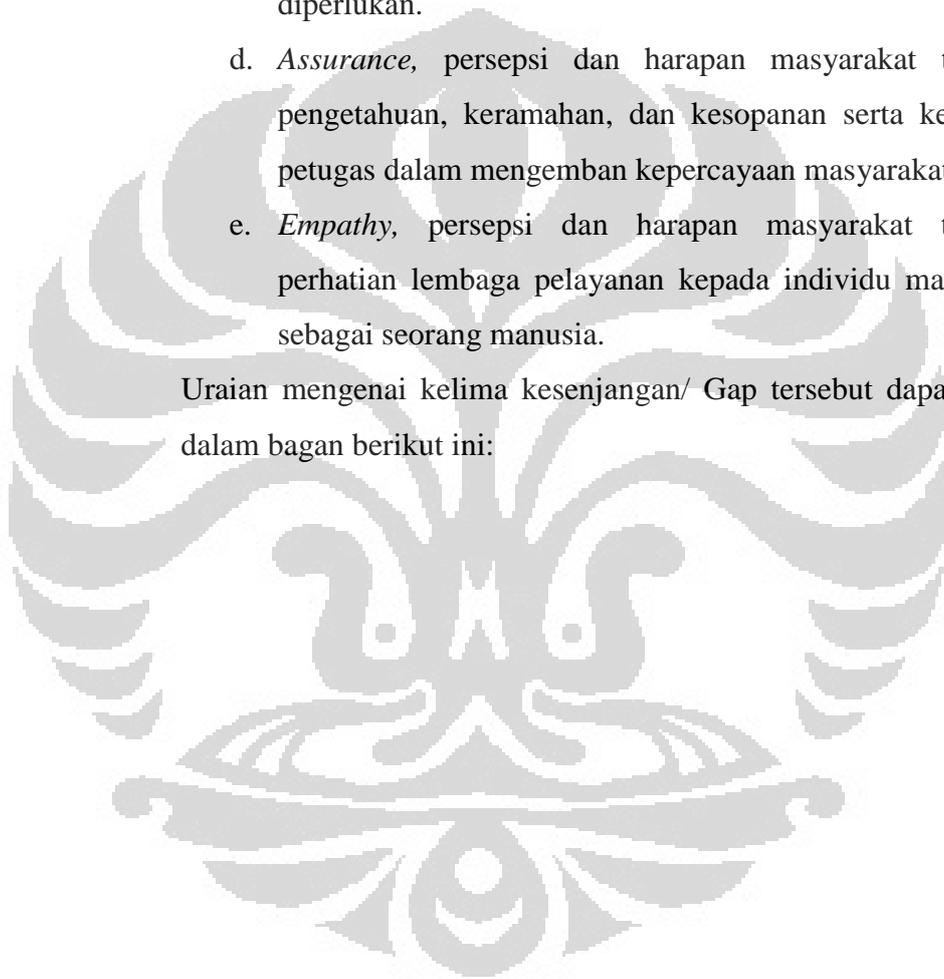
Di dalam Gap 5 akan digunakan satu instrument yakni, servqual. Servqual itu sendiri adalah instrument yang digunakan untuk mengukur seberapa besar persepsi masyarakat sebagai pengguna pelayanan atas kualitas pelayanan yang ada (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990,p.24). Servqual memiliki lima dimensi, yakni:

- a. *Tangibles*, persepsi dan harapan masyarakat terhadap sarana fisik yang kasat mata, misalnya fasilitas fisik, peralatan kerja, pegawai, dan alat serta bahan komunikasi.
- b. *Realiability*, persepsi dan harapan masyarakat terhadap kemampuan dan kehandalan dalam menyediakan layanan yang akurat dan terpercaya, misalnya berkaitan dengan

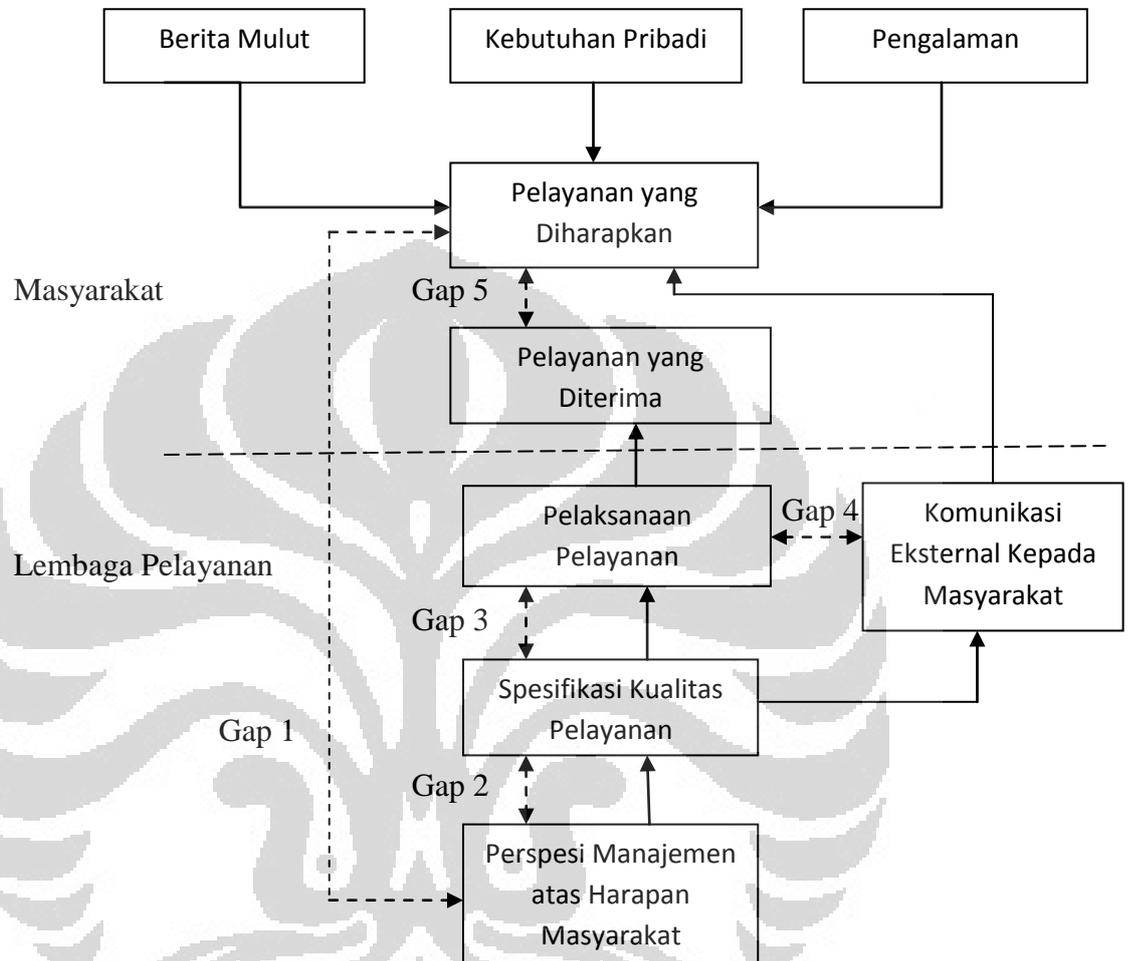
ketepatan waktu penyelesaian layanan dan keluhan seperti yang dijanjikan.

- c. *Responsiveness*, persepsi dan harapan masyarakat terhadap kesediaan petugas untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan dengan segera. Salah satu indikatornya adalah kesigapan petugas dalam menerima konsumen/pengunjung dan memberinya pelayanan yang diperlukan.
- d. *Assurance*, persepsi dan harapan masyarakat terhadap pengetahuan, keramahan, dan kesopanan serta kemampuan petugas dalam mengemban kepercayaan masyarakat.
- e. *Empathy*, persepsi dan harapan masyarakat terhadap perhatian lembaga pelayanan kepada individu masyarakat sebagai seorang manusia.

Uraian mengenai kelima kesenjangan/ Gap tersebut dapat dilihat dalam bagan berikut ini:



Gambar 2.3
Model Konseptual Kualitas Pelayanan



Sumber: Valarie A. Zeithaml, dkk. (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 46)

Jadi berdasarkan teori kualitas pelayanan yang digunakan dalam penelitian ini, maka kualitas pelayanan akan dilihat dari kesenjangan-kesenjangan yang terjadi, mulai dari Gap 1 sampai dengan Gap 5. Semakin kecil kesenjangan yang ada akan semakin baik kualitas dari pelayanan yang ada, tetapi sebaliknya semakin besar kesenjangan yang ada maka itu artinya semakin buruk kualitas pelayanan yang ada.

2.3 Operasionalisasi Konsep

Operasionalisasi konsep dibuat sebelum pengumpulan data lapangan sebagai bentuk definisi operasional dari konsep-konsep penelitian yang akan diukur. Operasionalisasi konsep ini merupakan suatu pedoman tersendiri bagi peneliti untuk menyusun bentuk dan daftar pertanyaan dalam rangka mencari data primer. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teori kualitas layanan Zeithaml, dkk (1990) yang menjelaskan bahwa di dalam kualitas layanan setidaknya ada 5 kesenjangan atau Gap, antara penyelenggara pelayanan dengan konsumen atau masyarakat sebagai penerima pelayanan. Penelitian-penelitian yang membahas kualitas layanan dengan menggunakan teori dari Zeithaml, dkk. umumnya hanya memfokuskan pada kesenjangan atau Gap yang ke 5 dengan menggunakan instrumen analisis *Servqual*. Analisis ini melihat dari 5 dimensi utama yang dimiliki oleh kualitas layanan, yakni *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Kemudian dari 5 dimensi tersebut dijabarkan ke dalam indikator-indikator. Namun, pada penelitian ini tidak hanya Gap 5 saja yang dijadikan fokus penelitian.

Penelitian ini akan melihat kualitas layanan dari kesenjangan atau Gap 1 sampai 5. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa kesenjangan 1 sampai 4 merupakan penjabaran dari Gap 5 atau dengan kata lain Gap 5 merupakan ringkasan dari Gap 1 sampai 4. Seperti yang diungkapkan oleh Zeithaml, dkk (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p.130): *“In this extended, as in the basic Gap model, the Gap between customers' expectations and perceptions of service quality (Gap 5) results from the*

four Gaps (Gap 1 through 4) on the organization's side of the model." Oleh karena itu, kualitas layanan yang akan dihasilkan di dalam penelitian ini diharapkan akan menjadi lebih komprehensif lagi dengan menggunakan analisis Gap 1 sampai Gap 5. Gap 5 yang merupakan perwujudan akibat dari Gap 1 sampai Gap 4 dapat dilihat hubungannya antar sesama Gap yang saling mempengaruhi. Tidak hanya menggunakan analisis *Servqual*, tetapi juga menggunakan analisis Gap untuk melihat kesenjangan antara persepsi penyelenggara pelayanan dengan pengguna pelayanan tentang kualitas pelayanan yang ada. Pada penelitian ini analisis *Servqual* hanya dijadikan sebagai bagian dari keseluruhan analisis penelitian. Penelitian ini menggunakan operasionalisasi konsep sebagai pedoman dalam menganalisis Gap 5. Dengan demikian, operasionalisasi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3
Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Skala
Kualitas Layanan	Kualitas Layanan	- Baik -Buruk	Harapan pelanggan	1. <i>Tangibles</i> a. Lokasi tempat b. Fasilitas tempat layanan c. Ketersediaan petugas pemberi layanan d. Ada kejelasan informasi 2. <i>Responsiveness</i> a. Kemampuan petugas pemberi layanan b. Kejelasan prosedur c. Kecepatan memberikan layanan 3. <i>Reliability</i> a. Sarana penerimaan keluhan	Ordinal

				<ul style="list-style-type: none"> b. TangGap terhadap keluhan c. Kesungguhan petugas pemberi layanan d. Tanggung jawab petugas pemberi layanan <p><i>4. Assurance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Keterampilan petugas pemberi layanan b. Kejujuran petugas pemberi layanan c. Kecermatan petugas pemberi layanan <p><i>5. Empathy</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Usaha petugas untuk memberikan layanan terbaik b. Keramahan petugas pemberi layanan c. Keadilan dalam hal layanan d. Kesiediaan bekerja lebih lama dari petugas pemberi layanan 	
			<p>Kenyataan yang diterima pelanggan</p>	<p><i>1. Tangibles</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Lokasi tempat b. Fasilitas tempat layanan c. Ketersediaan petugas pemberi layanan d. Ada kejelasan informasi <p><i>2. Responsiveness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kemampuan petugas pemberi 	Ordinal

				<p>layanan</p> <p>b. Kejelasan prosedur</p> <p>c. Kecepatan memberikan layanan</p> <p><i>3. Reliability</i></p> <p>a. Sarana penerimaan keluhan</p> <p>b. TangGap terhadap keluhan</p> <p>c. Kesungguhan petugas pemberi layanan</p> <p>d. Tanggung jawab petugas pemberi layanan</p> <p><i>4. Assurance</i></p> <p>a. Keterampilan petugas pemberi layanan</p> <p>b. Kejujuran petugas pemberi layanan</p> <p>c. Kecermatan petugas pemberi layanan</p> <p><i>5. Empathy</i></p> <p>a. Usaha petugas untuk memberikan layanan terbaik</p> <p>b. Keramahan petugas pemberi layanan</p> <p>c. Keadilan dalam hal layanan</p> <p>d. Kesiediaan bekerja lebih lama dari petugas pemberi layanan</p>	
--	--	--	--	--	--

Sumber : Prasetyo, Bambang dan Lina Miftahul Jannah (2011) dan telah diolah kembali oleh peneliti

2.4 Operasionalisasi Faktor

Untuk Gap 1 sampai Gap 4, penelitian akan menggunakan operasionalisasi faktor sebagai pedoman penyusunan instrumen penelitian. Operasionalisasi faktor dimaksudkan untuk mengoperasionalkan faktor-faktor penyebab munculnya Gap 1 sampai Gap 4 yang telah diungkapkan di dalam teori kualitas pelayanan Zeithaml, Parasuraman, & Berry. Jika dari operasionalisasi konsep akan diturunkan menjadi pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner, maka akan berbeda dengan operasionalisasi faktor. Operasionalisasi faktor akan menurunkan instrument berupa pedoman wawancara mendalam yang akan ditujukan untuk pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan dari masing-masing Gap. Dengan demikian, operasionalisasi faktor dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.4 Operasionalisasi Faktor

No	Faktor-Faktor yang diteliti	Jenis Data	Sumber Data	Teknik Pengumpulan Data	Ukuran Penilaian	Penilaian		
						Peneliti	Informan Kunci	Penilaian Akhir
1.	Gap 1 (Kesenjangan antara harapan masyarakat dengan perspsi manajemen atas harapan masyarakat)							
	- Kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan hasil kajian	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen Informan terdiri dari: - Para Manajer (Kepala Bagian) di BPMP2T Kota Depok	Wawancara mendalam dan studi dokumen	Kajian tentang kebutuhan masyarakat dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila BPMP2T Kota Depok telah melakukan kajian tentang kebutuhan masyarakat dan atau memanfaatkan (mengimplementasikan) hasil kajian. Kajian tentang kebutuhan masyarakat dikatakan “ada kesenjangan” apabila BPMP2T Kota Depok tidak melakukan kajian tentang kebutuhan masyarakat dan atau tidak ada pemanfaatan (implementasi) hasil kajian tentang kebutuhan masyarakat.			
	- Komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi antara	Primer	Informan terdiri dari : - Petugas pelayanan BPMP2T Kota	Wawancara , survei, dan observasi	Komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila pimpinan melakukan komunikasi dengan petugas			

	pimpinan dengan masyarakat		<ul style="list-style-type: none"> - Depok - Para Manajer (Kepala Bagian) di BPMP2T Kota Depok - Masyarakat 		<p>elayanan dan interaksi dengan masyarakat. Komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat dikatakan “ada kesenjangan” apabila pimpinan tidak melakukan komunikasi dengan petugas pelayanan dan juga tidak melakukan interaksi dengan masyarakat.</p>			
	- Jenjang di dalam struktur manajemen	Primer dan sekunder	<p>Informan dan dokumen. Informan terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para Manajer (Kepala Bagian) di BPMP2T Kota Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok 	Wawancara dan studi dokumen	<p>Jenjang di dalam manajemen dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila jenjang (kompleksitas struktur organisasi) yang ada antara pimpinan dan petugas pelayanan tidak rumit sehingga tidak menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan. Jenjang di dalam manajemen dikatakan “ada kesenjangan” apabila jenjang (kompleksitas struktur organisasi) yang ada antara pimpinan dan petugas pelayanan rumit sehingga menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan.</p>			
2.	Gap 2 (Kesenjangan antara perspesi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan)							

- Komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok	Wawancara dan studi dokumen	Komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila lembaga pelayanan siap melakukan berbagai terobosan untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan. Komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila lembaga pelayanan tidak siap melakukan berbagai terobosan untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan.			
-Persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok	Wawancara dan studi dokumen	Persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila lembaga memahami dan meyakini harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat diterwujud. Persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila persepsi pihak lembaga tidak meyakini harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat terwujud.			
-Standarisasi pelayanan	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari : - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota	Wawancara dan studi dokumen	Standarisasi pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila standarisasi pelayanan yang ada sudah ada, dapat berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan. Standarisasi pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila			

			Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok		standarisasi pelayanan tidak ada dan atau sudah ada tetapi tidak berfungsi dengan baik sebagai pedoman dalam pelaksanaan pelayanan.			
3.	Gap 3 (Kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan)							
	-Peran dari masing-masing pegawai lembaga	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari : - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas Pelayanan BPMP2T Kota Depok	Wawancara mendalam dan studi dokumen	Peran dari masing-masing pegawai dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila terdapat kejelasan pembagian tugas dan fungsi sehingga dalam pelaksanaannya tidak terjadi tumpang tindih peran. Peran dari masing-masing pegawai dikatakan “ada kesenjangan” apabila terdapat ketidakjelasan pembagian tugas dan fungsi sehingga dalam pelaksanaannya terjadi tumpang tindih peran.			
	-Kesesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota	Wawancara dan studi dokumen	Kesesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila terdapat kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan pelatihan dengan pekerjaan yang diembannya saat ini. Kesesuaian			

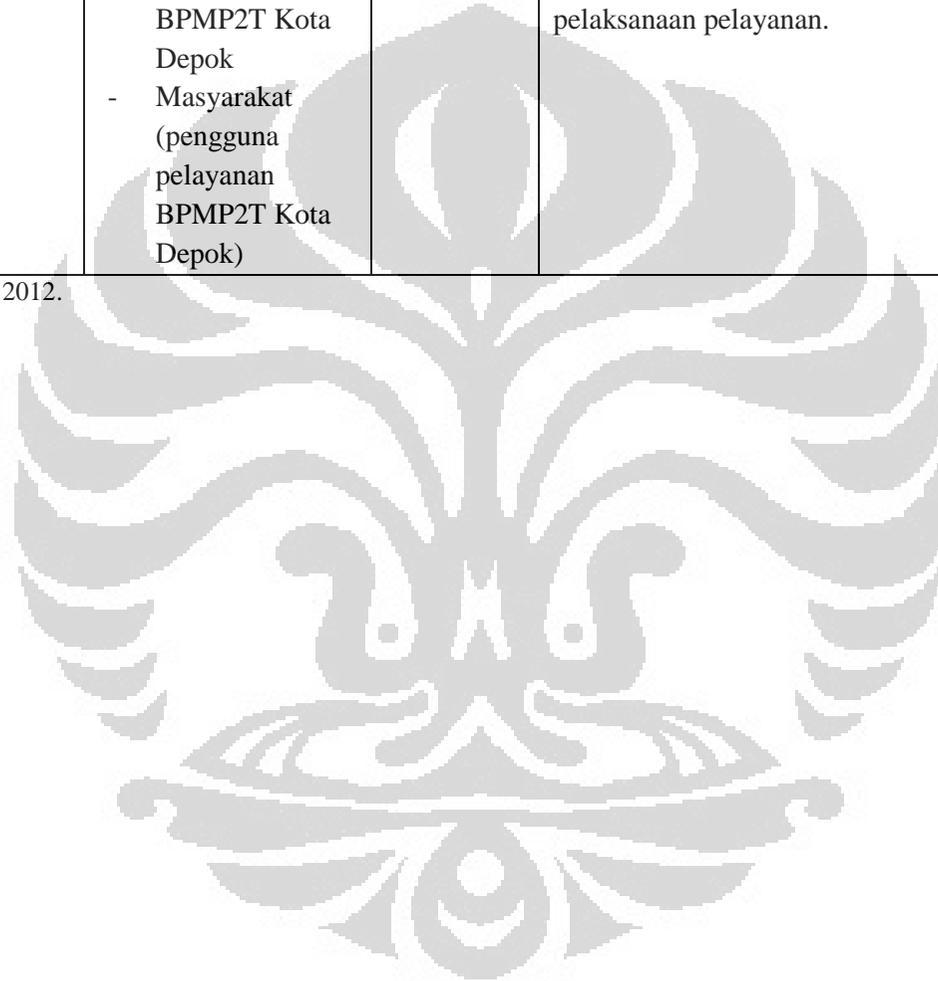
			Depok - Pegawai BPMP2T Kota Depok		kompetensi pegawai dengan pekerjaan dikatakan “ada kesenjangan” apabila terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan pelatihan dengan pekerjaan yang diembannya saat ini.			
- Kesesuaian teknologi dengan pekerjaan	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Pegawai BPMP2T Kota Depok	Wawancara mendalam dan studi dokumen	Kajian tentang kebutuhan masyarakat dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila BPMP2T Kota Depok telah melakukan kajian tentang kebutuhan masyarakat dan atau memanfaatkan (mengimplementasikan) hasil kajian. Kajian tentang kebutuhan masyarakat dikatakan “ada kesenjangan” apabila BPMP2T Kota Depok tidak melakukan kajian tentang kebutuhan masyarakat dan atau tidak ada pemanfaatan (implementasi) hasil kajian tentang kebutuhan masyarakat.				
-Sistem kontrol	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota	Wawancara mendalam dan studi pustaka	Komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila pimpinan melakukan komunikasi dengan petugas pelayanan dan interaksi dengan masyarakat. Komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat dikatakan “ada kesenjangan” apabila pimpinan				

			Depok		tidak melakukan komunikasi dengan petugas pelayanan dan juga tidak melakukan interaksi dengan masyarakat.			
	- Fleksibilitas petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan	Primer dan sekunder	Informandan dokumen. Informan terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok 	Wawancara mendalam dan studi dokumen	Jenjang di dalam manajemen dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila jenjang (kompleksitas struktur organisasi) yang ada antara pimpinan dan petugas pelayanan tidak rumit sehingga tidak menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan. Jenjang di dalam manajemen dikatakan “ada kesenjangan” apabila jenjang (kompleksitas struktur organisasi) yang ada antara pimpinan dan petugas pelayanan rumit sehingga menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan.			
	- Kesolidan tim kerja	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok 	Wawancara mendalam dan studi dokumen				
4.	- Gap 4 (Kesenjangan				Komitmen lembaga pelayanan terhadap			

antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat)				kualitas pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila lembaga pelayanan siap melakukan berbagai terobosan untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan. Komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila lembaga pelayanan tidak siap melakukan berbagai terobosan untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan.			
- Komunikasi horizontal	Primer	Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok - Petugas Pelayanan BPMP2T Kota Depok	Wawancara mendalam dan observasi	Persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila lembaga memahami dan meyakini harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat diterwujud. Persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila persepsi pihak lembaga tidak meyakini harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat terwujud.			
- Kesesuaian janji	Primer dan sekunder	Informan dan dokumen. Informan terdiri dari: - Manajer (Kepala Bagian) BPMP2T Kota Depok	Wawancara mendalam dan studi dokumen	Standarisasi pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila standarisasi pelayanan yang ada sudah ada, dapat berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan. Standarisasi pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila standarisasi pelayanan tidak ada dan atau			

			<ul style="list-style-type: none"> - Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok - Masyarakat (pengguna pelayanan BPMP2T Kota Depok) 		sudah ada tetapi tidak berfungsi dengan baik sebagai pedoman dalam pelaksanaan pelayanan.			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

Sumber : disusun oleh peneliti, 2012.



BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan bagian yang tidak akan pernah terlepas dari proses penelitian. Pentingnya metode penelitian dalam suatu proses penelitian terkait dengan kedudukan metode penelitian yakni menunjukkan bagaimana suatu penelitian dikerjakan, dengan apa, dan bagaimana prosedurnya. Para peneliti dapat memilih berbagai macam metode penelitian dalam melaksanakan penelitiannya. Yang dimaksud dengan metode penelitian itu sendiri adalah cara kerja untuk dapat memahami objek yang menjadi sasaran ilmu pengetahuan (Koentjaraningrat, 1986, p.122). Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan sebagai berikut.

3.1 Pendekatan Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif sebagai dasar pemikiran dalam alur penelitian, hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan memakai asumsi dasar teori yang telah ada untuk menjadi sumber utama kegiatan penelitian dan berusaha menguji teori tersebut secara objektif. Dalam hal ini, penelitian yang dilakukan oleh peneliti memakai teori kualitas pelayanan Zeithmal,dkk. sebagai sumber utama penelitian.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam hal ini penulis bedakan berdasarkan tujuan, manfaat, waktu, dan teknik pengumpulan data.

3.2.1 Berdasarkan Tujuan

Berdasarkan tujuan, penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif karena bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang

Universitas Indonesia

dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena (Prasetyo dan Jannah, 2005, p.42).

3.2.2 Berdasarkan Manfaat

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian murni karena menjelaskan pengetahuan yang amat mendasar mengenai dunia sosial. Penelitian ini diselenggarakan dalam rangka memperluas dan memperdalam pengetahuan secara teoritis. Selain itu, penelitian murni adalah penelitian yang berorientasi pada ilmu pengetahuan dan akademis (Prasetyo dan Jannah, 2005, p.45). Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian murni karena penelitian ini ingin memperdalam pengetahuan tentang teori Kualitas Pelayanan. Penelitian ini ingin melihat bagaimana Kualitas Pelayanan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok.

3.2.3 Berdasarkan Waktu

Jika dilihat dari aspek dimensi waktu penelitian, penelitian ini tergolong dalam penelitian *cross sectional*. Penelitian *cross sectional* adalah penelitian yang dilakukan pada satu waktu tertentu dan hanya mengambil satu bagian dari fenomena sosial pada satu waktu tertentu tersebut (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 45). Penelitian ini dilakukan pada suatu periode waktu tertentu, yakni bulan Februari – Mei 2012, dan tidak diperbandingkan dengan penelitian lainnya.

3.2.4 Berdasarkan Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan teknik pengumpulan datanya, penelitian yang peneliti lakukan ini adalah teknik pengumpulan data kuantitatif dan kualitatif (*mix method*). Penelitian kuantitatif melalui survei. Dalam penelitian survei, data di lapangan dikumpulkan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden melalui kuesioner. Selain itu, dilakukan pula pengumpulan data kualitatif melalui wawancara mendalam. Sedangkan untuk memperoleh data sekunder dilakukan studi kepustakaan. Studi kepustakaan dilakukan dengan cara mempelajari data pemerintah daerah Kota Depok, buku, penelitian lain, dan artikel yang berkaitan dengan kualitas pelayanan.

Universitas Indonesia

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah teknik pengumpulan data secara kuantitatif dan kualitatif melalui:

a. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk mendapatkan data primer dengan cara pembagian kuesioner dan wawancara dengan responden yang berkaitan langsung dengan permasalahan penelitian. Pembagian kuesioner ditujukan kepada masyarakat pengguna pelayanan pada BPMP2T Kota Depok . Wawancara adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam (*tape recorder*). Wawancara ditujukan kepada penyelenggara pelayanan atau dalam hal ini internal BPMP2T Kota Depok. Selain itu , dalam melakukan studi lapangan, peneliti juga melakukan pengamatan langsung ke Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok.

Wawancara akan dilakukan kepada beberapa pihak, antara lain :

1. Eti Yuniarti, SE, M.Si. selaku Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan BPMP2T Kota Depok
2. Erna Komalawati, S.Sos selaku Kepala Sub Bag Keuangan BPMP2T Kota Depok
3. Haryanto, S.Sos selaku Kepala Sub Bag Pelayanan Informasi & Pengaduan Masyarakat BPMP2T Kota Depok
4. Widiyati, SE selaku Kepala Bidang Bidang Perizinan II BPMP2T Kota Depok
5. Drs. Nugroho Pratomo, M.Si selaku Kepala Bidang Penanaman Modal BPMP2T Kota Depok
6. Ulih Suherman selaku Petugas Pelayanan BPMP2T Kota Depok
7. Dindin selaku Petugas Pelayana BPMP2T Kota Depok
8. Umar selaku Petugas Pelayanan BPMP2T Kota Depok
9. Juriah selaku Petugas Pelayanan BPM2T Kota Depok

Wawancara mendalam yang dilakukan kepada kepala sub bagian, kepala bidang,

Universitas Indonesia

dan petugas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok dimaksudkan untuk memperoleh data mengenai faktor-faktor yang menyebabkan munculnya Gap 1 sampai dengan Gap 4.

b. Studi Kepustakaan

Dalam melakukan studi kepustakaan, peneliti mengumpulkan data dengan menelusuri dan mempelajari bahan yang berasal dari buku, artikel, jurnal, skripsi, tesis, situs internet, dan data-data penunjang lainnya yang mempunyai hubungan dengan masalah kualitas layanan terutama kualitas layanan dalam bidang perizinan.

3.4 Populasi dan Penarikan Sampel

Dalam menunjang sebuah penelitian diperlukan objek penelitian. Keseluruhan objek yang diteliti disebut dengan populasi. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2007,p.90). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok. Hal ini disebabkan oleh fokus penelitian yang mengukur 5 Gap kualitas pelayanan.

- a. Populasi pertama yakni pihak internal penyelenggara pelayanan di BPMP2T Kota Depok tahun 2012. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *non probability sample* melalui *purposive sampling*. Teknik ini digunakan dengan menentukan kriteria khusus terhadap sampel, terutama orang-orang yang dianggap ahli (Prasetyo dan Jannah, 2005, p. 135).
- b. Populasi kedua yakni masyarakat Kota Depok yang menggunakan layanan perizinan pada BPMP2T Kota Depok tahun 2012. Untuk data jumlah pemohon perizinan pada BPMP2T Kota Depok sendiri dapat dilihat pada tabel 3.1.

Tabel 3.1

Jumlah Pemohon Perizinan pada BPMP2T Kota Depok Tahun 2012

No	Jenis Perizinan	Jumlah Pendaftar (orang)
1	Izin Pemanfaatan Ruang	2251
2	Izin Gangguan	1601
3	Izin Mendirikan Bangunan	4288
4	Izin Usaha Perdagangan	2188
5	Izin Industri	143
6	Tanda Daftar Industri	10
7	Izin Usaha Jasa Konstruksi	181
8	Izin Usaha Pariwisata	308
9	Izin Pengelolaan Air Bawah Tanah	99
10	Izin Pelayanan Kesehatan Swasta	196
11	Izin Pemasangan Reklame	7266
12	Izin Tempat Usaha	920
13	Izin Laik Fungsi	1
14	Persetujuan Prinsip	8
15	Izin Spanduk dan Baliho	749
16	Izin Tempat Parkir	2
17	Izin Lokasi	5
	Total	20216

Sumber : BPMP2T Kota Depok,2012

Berdasarkan tabel 3.1 dapat dilihat bahwa jumlah masyarakat Kota Depok yang menggunakan pelayanan pada BPMP2T Kota Depok adalah 20.216 orang. Peneliti mengambil responden yakni masyarakat Kota Depok yang sudah pernah merasakan pelayanan pada BPMP2T Kota Depok dan kebetulan memang berada pada BPMP2T Kota Depok ketika penelitian dilakukan. Berdasarkan pada banyaknya jumlah masyarakat Kota Depok yang menggunakan layanan perizinan pada BPMP2T Kota Depok tahun 2012, populasi penelitian yang relatif homogen, dan peneliti sulit menyusun kerangka sampel, maka teknik penarikan sampel yang digunakan peneliti adalah *non probability sample* melalui *accidental sampling* (teknik sampling aksidental) dengan jumlah responden sebanyak 100 orang.

3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat dari empat tahap. Pertama, nilai *corrected item-total correlation* (r hasil) yang dibandingkan dengan r tabel. Kedua, dasar pengambilan keputusan untuk uji validitas adalah r hasil tidak boleh bernilai negative dan r hasil $>$ r tabel. Ketiga, untuk uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai α yang terdapat pada hasil analisis kemudian dibandingkan dengan r tabel. Keempat, dasar pengambilan keputusan untuk uji reliabilitas adalah r α bernilai positif dan r $\alpha >$ r tabel (Fitrianti dan Rahmayanti, 2011).

Semua nilai *corrected item* menunjukkan angka di atas nilai r tabel, dimana r tabel pada r 0.05 dengan $df = 98$ ($100 - 2$) adalah 0.165. Selain itu juga semua nilai *corrected item* pun menunjukkan angka di atas nol sehingga dapat dipahami bahwa semua pertanyaan memenuhi standar validitas dan reliabilitas. Nilai *corrected item* yang paling tinggi yaitu pada pernyataan “harapan petugas pelayanan selalu bersedia mendengar keluhan dari para pengguna pelayanan” (0.788). Sementara itu, nilai *corrected item* terendah pada pernyataan “kenyataan BPMP2T Kota Depok memiliki lokasi yang mudah dijangkau” (0.273). Hasil analisa validitas dan reliabilitas mengindikasikan bahwa semua butir pertanyaan kuesioner yang diuji adalah *valid* dan *reliable*.

Tabel 3.2 Validitas dan Reliabilitas

No	Indikator	Harapan		Kenyataan	
		Nilai <i>corrected</i> <i>item total</i>	α	Nilai <i>corrected</i> <i>item total</i>	β
1.	BPMP2T Kota Depok memiliki lokasi yang mudah dijangkau	0.417	0.918	0.273	0.932
2.	Fasilitas fisik seperti ruang tunggu nyaman	0.375	0.919	0.314	0.930
3.	Petugas pelayanan BPMP2T Kota Depok tampak rapi	0.411	0.918	0.605	0.926
4.	Media yang berkaitan dengan pelayanan BPMP2T seperti formulir mudah didapat	0.603	0.913	0.546	0.927
5.	Petugas pelayanan menunjukkan kemampuan professional dalam melayani	0.567	0.914	0.716	0.923
6.	Petugas pelayanan memberikan informasi yang jelas tentang pelayanan	0.669	0.911	0.745	0.922
7.	Petugas pelayanan memberikan pelayanan dengan tangGap	0.626	0.912	0.766	0.922
8.	Adanya fasilitas menampung keluhan	0.675	0.910	0.591	0.926
9.	Petugas pelayanan selalu bersedia mendengarkan keluhan	0.788	0.908	0.672	0.924
10.	Petugas pelayanan mampu memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan	0.335	0.918	0.706	0.923
11.	Petugas pelayanan bertanggung jawab penuh membantu pengguna pelayanan	0.381	0.918	0.724	0.923
12.	Petugas pelayanan berpengetahuan dalam menjawab pertanyaan dari pengguna pelayanan	0.623	0.912	0.657	0.924
13.	Keamanan yang bisa dirasakan dalam setiap proses pelayanan	0.759	0.908	0.556	0.924
14.	Petugas pelayanan cermat dalam memberikan pelayanan	0.782	0.908	0.595	0.925
15.	Petugas pelayanan menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh dalam melayani	0.641	0.912	0.679	0.923
16.	Petugas pelayanan menampilkan keramahan yang bersahabat dalam melayani	0.725	0.909	0.726	0.922
17.	Petugas pelayanan menunjukkan sikap yang adil dalam melayani	0.745	0.909	0.643	0.924
18.	Pegawai BPMP2T (<i>Back Office</i>) bekerja lebih lama dari petugas pelayanan (<i>Front Office</i>)	0.638	0.912	0.568	0.926

Sumber : diolah oleh peneliti, 2012

3.6 Teknik Analisis Data

Setelah data terkumpul, baik data primer maupun sekunder, maka selanjutnya peneliti melakukan analisis data. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dan sederhana. Analisis data dilakukan untuk memahami apa yang terdapat dalam data itu, meringkasnya menjadi suatu rumusan yang kompak dan mudah dimengerti, serta menemukan suatu pola umum yang timbul dari data tersebut (Soehartono,1995:92).

Pada penelitian ini teknik analisis data terfokus pada 5 Gap. Gap 1 sampai Gap 4 lebih melihat dari sisi internal lembaga pelayanannya, sedangkan pada Gap 5 lebih melihat sisi masyarakat sebagai pengguna pelayanan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari masing-masing Gap yang ada berikut ini.

c. **Gap 1 : antara Harapan Masyarakat dengan Perspsi Manajemen atas Harapan Masyarakat**

Pada Gap 1 dianalisis faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kesenjangan yang terjadi antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat. Faktor-faktor tersebut yaitu (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 53) :

- Kurang memadainya kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan yang kurang efektif (*Lack of marketing research orientation*)
- Kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi antara pimpinan lembaga dengan konsumen/ masyarakat (*Inadequate upward communication*)
- Terlalu lebarnya jenjang antara pimpinan dengan petugas pelayanan (*Too many levels of Management*)

Dalam menganalisis faktor-faktor pada Gap 1, instrumen utama yang digunakan adalah wawancara mendalam yang didasarkan pada operasionalisasi faktor. Hasil dari wawancara mendalam dikoding, di pilah-pilah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, dan diintreprestasikan sehingga bisa dipahami maknanya. Adapun informan yang

dibutuhkan dalam wawancara mendalam pada Gap ini adalah para manajer (Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang). Selain itu, khusus untuk faktor *Inadequate upward communication*, peneliti juga menggunakan data tambahan dari survei yang ditujukan kepada masyarakat guna mengetahui komunikasi yang terjadi antara masyarakat dengan pimpinan atau pejabat struktural BPMP2T Kota Depok. Seluruh data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif melalui interpretasi berupa kata-kata dan khusus untuk faktor *Inadequate upward communication* dilengkapi dengan analisis data kuantitatif melalui interpretasi data berupa angka hasil kuesioner yang ditunjukkan dalam bentuk *bar chart* untuk mempermudah dalam menginterpretasikan data.

b. Gap 2 : antara Perspsi Manajemen atas Harapan Masyarakat dengan Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Pada Gap 2 dianalisis faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kesenjangan yang terjadi antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan. Faktor-faktor tersebut yaitu (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 73) :

- Kurangnya komitmen lembaga/pimpinan terhadap kualitas pelayanan (*Inadequate Management Commitment to Service Quality*)
- Perspsi lembaga bahwa harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan tidak mungkin terpenuhi (*Perception of infeasibility*)
- Kurangnya standarisasi pelayanan (*Inadequate task standarization*)
- Tidak adanya tujuan kualitas pelayanan yang ditetapkan secara bersama antara pimpinan dan pegawai (*Absence of goal setting*)

Dalam menganalisis faktor-faktor pada Gap 2, instrumen utama yang digunakan adalah wawancara mendalam yang didasarkan pada operasionalisasi faktor. Hasil dari wawancara mendalam dikoding, di pilah-pilah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, dan diintreprestasikan sehingga bisa dipahami maknanya. Adapun informan yang dibutuhkan dalam wawancara mendalam pada Gap ini adalah para manajer (Kepala Sub

Bagian dan Kepala Sub Bidang) dan para petugas pelayanan. Pada Gap 2 seluruh data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif melalui interpretasi berupa kata-kata.

c. Gap 3 : antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan Pelaksanaan Pelayanan

Pada Gap 3 dianalisis faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kesenjangan yang terjadi antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan. Faktor-faktor tersebut yaitu (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 92) :

- Ketidakjelasan peran dari masing-masing pegawai/petugas pelayanan (*Role Ambiguity*)
- Adanya konflik peran, dimana pegawai merasa tidak mampu memenuhi setiap tuntutan konsumen (*Role Conflict*)
- Ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan (*Poor Employee- Job Fit*)
- Ketidaksesuaian teknologi dengan pekerjaan yang dilakukan (*Poor Technology- Job Fit*)
- Sistem kontrol yang tidak memadai (*Inappropriate Supervisory Control System*)
- Kurangnya fleksibilitas petugas pelayanan untuk bertindak menangani masalah yang ditemui dalam pemberian pelayanan (*Lack of Perceived Control*)
- Kurang solidnya tim kerja pelayanan (*Lack of Teamwork*)

Dalam menganalisis faktor-faktor pada Gap 2, instrumen utama yang digunakan adalah wawancara mendalam yang didasarkan pada operasionalisasi faktor. Hasil dari wawancara mendalam dikoding, di pilah-pilah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, dan diinterpretasikan sehingga bisa dipahami maknanya. Adapun informan yang dibutuhkan dalam wawancara mendalam pada Gap ini adalah para manajer (Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang) dan para petugas pelayanan. Pada Gap 3 seluruh data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif melalui interpretasi berupa kata-kata.

d. Gap 4 : antara Pelaksanaan Pelayanan dengan Komunikasi Eksternal kepada Masyarakat

Pada Gap 4 dianalisis faktor-faktor yang menyebabkan munculnya kesenjangan yang terjadi antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat. Faktor-faktor tersebut yaitu (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 92)

:

- Ketidaksesuaian komunikasi horizontal
- Ketidaksesuaian janji

Dalam menganalisis faktor-faktor pada Gap 2, instrumen utama yang digunakan adalah wawancara mendalam yang didasarkan pada operasionalisasi faktor. Hasil dari wawancara mendalam dikoding, di pilah-pilah sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan, dan diintreprestasikan sehingga bisa dipahami maknanya. Adapun informan yang dibutuhkan dalam wawancara mendalam pada Gap ini adalah para manajer (Kepala Sub Bagian dan Kepala Sub Bidang) dan para petugas pelayanan. Pada Gap 3 seluruh data dianalisis dengan menggunakan analisis data kualitatif melalui interpretasi berupa kata-kata.

e. Gap 5 : antara Pelaksanaan Pelayanan dengan Pelayanan yang Diharapkan

Pada analisis Gap 5, antara pelaksanaan pelayanan (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) digunakan analisis *SERVQUAL* yang menjabarkan lima dimensi pelayanan yakni, *tangibles*, *Empathy*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance* (Zeithaml, Parasuraman, & Berry,p.26).

Dalam penelitian ini, untuk menilai tingkat harapan pelanggan digunakan skala 5 tingkat (likert) yang terdiri dari : Sangat Penting, Penting, Cukup Penting, Tidak Penting, dan Sangat Tidak Penting. Kelima penilaian tersebut diberikan bobot sebagaimana pada tabel 3.3 berikut :

Tabel 3.3
Bobot Tingkat Harapan

Jawaban	Bobot
Sangat Penting	5
Penting	4
Cukup Penting	3
Tidak Penting	2
Sangat Tidak Penting	1

Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

Sementara untuk kinerja pelaksanaan pelayanan atau kenyataan diberikan lima penilaian dengan bobot sebagaimana terlihat pada tabel 3.4 :

Tabel 3.4
Bobot Tingkat Kenyataan

Jawaban	Bobot
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

Untuk menentukan pusat atau titik tengah skor digunakan analisis median. Menurut Supranto (1997 :172), median adalah nilai yang berada ditengah setelah nilai diurutkan dari yang terkecil (X1) sampai dengan terbesar (X2). Penelitian ini menggunakan sampel dengan jumlah genap, sehingga untuk menentukan mediannya menggunakan rumus :

$$k = \frac{n}{2}$$

$$\text{Median} = \frac{(X1+X2)}{2}$$

Dari nilai median yang diperoleh dari masing-masing indikator antara harapan pelanggan dengan persepsi atau kenyataan pelayanan yang diterima pelanggan, maka akan dapat dilihat selisih atau kesenjangan di antara harapan dan kenyataan pelayanan yang ada. Semakin kecil nilai kesenjangan dari suatu indikator, maka semakin baik kualitas pelayanan yang ada. Begitu pun sebaliknya, semakin besar nilai selisih atau kesenjangan antara harapan dan kenyataan, maka semakin buruk kualitas pelayanan yang ada.

3.7 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini adalah penggunaan teknik penarikan sampel *non probability sample* melalui *accidental sampling* dan *purposive sampling* yang itu artinya hasil dari penelitian ini tidak bisa digeneralisasikan. Selain itu, pada penelitian ini juga tidak diperhatikan apakah pengguna pelayanan pada BPMP2T Kota Depok yang menjadi responden pada penelitian memang benar-benar orang yang sedang mengurus perizinan milik dirinya sendiri atau bukan milik dirinya sendiri.

BAB 4

ANALISIS KUALITAS PELAYANAN PADA BADAN PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERIZINAN TERPADU KOTA DEPOK

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok. Penelitian kualitas pelayanan pada BPMP2T ini meliputi lima analisis Gap (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 46), yakni:

1. Analisis Gap antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat.
2. Analisis Gap antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan.
3. Analisis Gap antara kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan.
4. Analisis Gap antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat.
5. Analisis Gap antara pelaksanaan pelayanan dengan pelayanan yang diharapkan.

Pada bab sebelumnya dijelaskan bahwa pada analisis Gap 1 sampai Gap 4 akan menggunakan analisis kualitatif, metode pengumpulan data yang utama adalah hasil wawancara mendalam. Sedangkan pada analisis Gap 5, metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Hal ini memberikan pengaruh kepada hasil penyajian analisisnya. Berikut adalah analisis Gap 1 sampai Gap 5.

5.1 Analisis Gap 1: antara Harapan Masyarakat dengan Persepsi Manajemen atas Harapan Masyarakat

Pada analisis Gap 1, kualitas pelayanan dapat dilihat dari kesenjangan antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat. Terdapat 3 faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap 1. Untuk lebih jelas faktor-faktor penyebab Gap 1 dapat dilihat pada gambar 5.1.

Gambar 5.1

Gap 1



Sumber : (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 52)

Berikut ini adalah analisis dan pembahasan dari masing-masing faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap 1 :

a. Kurang memadainya kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan hasil kajian yang kurang efektif.

Dengan mengetahui apa-apa yang menjadi harapan dari masyarakat akan suatu pelayanan, maka pelayanan tersebut akan lebih memahami bagaimana caranya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Hal ini seperti yang diungkapkan Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 53. :

“ Because marketing research is a key vehicle for understanding customers' expectation and perception of services .”

Kajian merupakan sebuah kunci untuk memahami apa yang diharapkan dan apa yang menjadi persepsi dari sebuah pelayanan. Oleh karena itu, kajian akan harapan dan persepsi masyarakat akan suatu pelayanan sangat penting untuk dilakukan oleh setiap lembaga pelayanan, tidak terkecuali oleh BPMP2T Kota Depok sebagai salah satu badan pemerintah yang memberikan pelayanan perizinan kepada masyarakat. Tidak cukup hanya dengan

melakukan kajian saja, pemanfaatan hasil kajian akan menjadi salah satu faktor penentu untuk terwujudnya pelayanan yang berkualitas. Kajian bisa saja dilakukan, akan tetapi pemanfaatan hasil kajian yang kurang atau bahkan tidak terimplementasi dalam pelaksanaan pelayanan akan sama saja, tidak akan memberikan dampak yang positif terhadap kualitas pelayanan. Akan tetapi sebaliknya, ketika temuan, informasi, dan data yang terdapat pada hasil kajian dipergunakan sebagai salah satu sumber pengambilan keputusan, kesenjangan dalam pelayanan akan dapat diminimalisir.

Pada BPMP2T Kota Depok kajian atau penelitian tentang harapan dan persepsi masyarakat akan pelayanan ternyata belum pernah dilakukan secara langsung oleh BPMP2T Kota Depok sendiri. Kajian yang dilakukan melalui penelitian (survei) ke masyarakat tentang harapan dan persepsi masyarakat atas pelayanan yang ada di BPMP2T selama ini dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Depok dalam bentuk Indeks Kepuasan Masyarakat yang dilakukan rutin setiap tahun. BPMP2T Kota Depok tidak pernah melakukan kajian kepada masyarakat secara langsung dengan menyebarkan kuesioner (survei). Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti:

“...Belum pernah ada kajian. Itu bukan merupakan tupoksi kita, itu merupakan tupoksi Bappeda. Ya kalau kita kan bukan tupoksi kita jadi ya tidak kita jalankan dong.. Nanti tumpang tindih dengan bappeda kalau kita juga....”

Memang menjadi suatu masalah ketika organisasi pemerintah atau dalam hal ini organisasi pemerintah daerah yang sudah seperti “terkotak-kotak” melakukan apa-apa yang sudah menjadi tugas pokok dan fungsinya. Seperti kajian kepada masyarakat yang umumnya dilakukan oleh Bappeda karena melihat dari tugas pokok dan fungsinya yang mengatur demikian. Untuk bisa mengetahui harapan dan persepsi dari masyarakat atas pelayanan yang ada pada BPMP2T dapat dilakukan melalui berbagai cara. Salah satu upaya yang dilakukan oleh BPMP2T adalah dengan melakukan sosialisasi ke kecamatan-kecamatan yang ada di Kota Depok.

Melalui kegiatan sosialisasi, ekspedisi budaya mencapai sebanyak mungkin (aspek kuantitatif) dan mencapai sedalam mungkin lubuk hati (aspek kualitatif) wagra

organisasi. Yang dimaksud dengan warga organisasi meliputi pegawai dan pelanggannya. Merekalah sasaran sosialisasi. Yang dimaksud dengan ekspedien adalah tibanya informasi atau pesan di alamat pada saat yang diperlukan, persis sepucuk surat tiba di tangan si alamat tepatnya (Taliziduhu, 2005, p.81).

Sosialisasi merupakan salah satu sarana komunikasi yang dijadikan sarana untuk mengumpulkan aspirasi masyarakat. Sosialisasi yang dilakukan tidak satu arah, melainkan dua arah. Terdapat sesi tanya jawab dan penyampaian usulan sehingga melalui sosialisasi dapat diperoleh harapan-harapan masyarakat atas pelayanan yang ada. Hal ini pula yang telah dilakukan oleh BPMP2T Kota Depok seperti pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan, Erna Komalawati:

“...ya setahu saya si belum ada ya kajian. jadi dengan sosialisasi itu kan kita ada tanya jawab dengan masyarakat. Nah disitu nanti kebanyakan kan mereka aktifnya ditanya jawabnya itu. Jadi kita bisa mengetahui kemauan masyarakat itu melalui tanya jawab...”

Kajian kepada masyarakat yang belum dilakukan oleh BPMP2T disadari oleh beberapa manajer atau dalam hal ini adalah kepala sub bagian dan kepala bidang akan menjadi suatu masukan bagi BPMP2T Kota Depok ke depannya. Sehingga tidak menutup kemungkinan BPMP2T Kota Depok dapat melakukan kajian kepada masyarakat secara langsung sehingga akan semakin memahami harapan, kemauan, dan penilaian masyarakat atas pelayanan yang ada di BPMP2T. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Widiyati selaku Kepala Bidang Bidang Perizinan II :

“...Mungkin masukan buat kita nanti ke depannya untuk melakukan kajian...”

Mengenai pemanfaatan hasil kajian, sejauh ini disadari oleh BPMP2T Kota Depok sudah banyak perubahan-perubahan yang dilakukan setelah melihat hasil dari kajian yang telah dilakukan, terutama dari kajian yang berupa Indeks Kepuasan Masyarakat. Hal ini pula yang diakui oleh Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti :

“...Ya jelas. Perbaikan mulai dari SDM, sarana prasarana. Lah buktinya kan sudah ada perubahannya. Awalnya kan tidak seperti ini. Sudah tau kan bentuk yang lama. Yang jelas ada efeknya....”

Hasil observasi yang dilakukan selama masa penelitian di BPMP2T memang menunjukkan adanya perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik yang telah dilakukan oleh BPMP2T Kota Depok. Perubahan yang paling nampak jelas pada BPMP2T Kota Depok adalah tampilan loket (*front office*). Pada masa-masa awal peneliti melakukan observasi, nampak bahwa loket atau tempat yang mempertemukan petugas pelayanan dengan masyarakat pengguna pelayanan masih merupakan bentuk loket lama dimana hanya ada sebuah lubang kaca kecil yang menghubungkan antara pengguna pelayanan dengan petugas pelayanan. Namun sekarang, loket yang ada merupakan bentuk loket baru dimana tidak hanya berupa lubang kecil sebagai sarana komunikasi petugas pelayanan dengan masyarakat pengguna pelayanan, melainkan loket saat ini berbentuk meja panjang tanpa adanya dinding pembatas yang rapat seperti dulu. Jika melihat tampilan loket yang ada saat ini, tak bedanya dengan melihat meja loket (*front office*) yang ada di bank-bank pada umumnya. Hal ini tentu sangat berdampak baik kepada kualitas komunikasi antara petugas pelayanan dengan pengguna pelayanan. Selain itu juga, dengan bentuk loket yang baru akan meleburkan kesan arogansi dari aparat pemerintah, dalam hal ini penyelenggara pelayanan. Perubahan lain yang tidak kalah pentingnya adalah sarana prasarana pendukung seperti loket informasi, kotak saran, galon air minum, dan televisi yang saat ini sudah tersedia di ruang tunggu pengguna pelayanan. Hal ini tentu saja akan memberikan nilai kepuasan tersendiri bagi masyarakat.

Gambar 5.2

Bentuk Loket BPMP2T Kota Depok (Dulu)



Sumber : Maulana Said, 2012.

Gambar 5.3

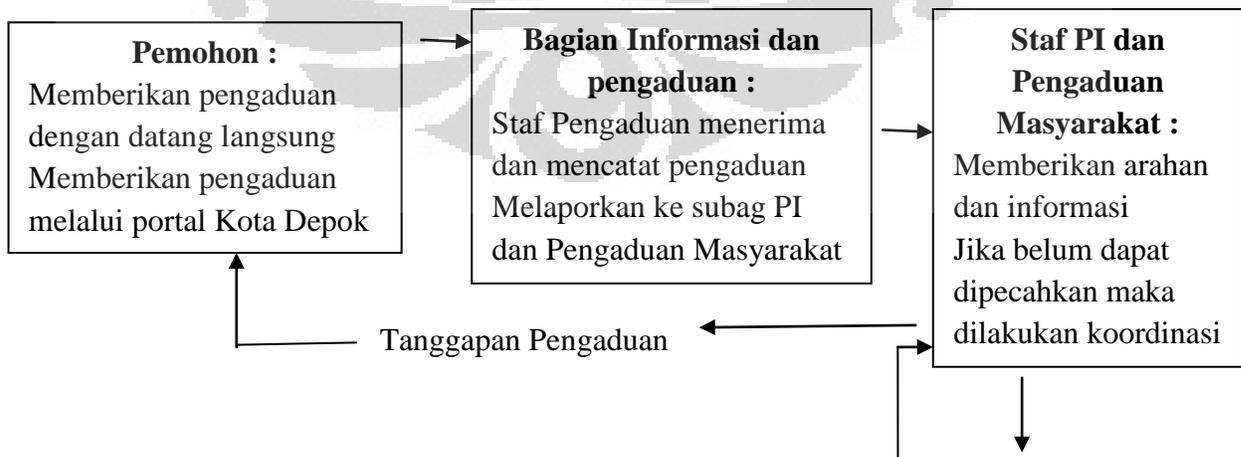
Bentuk Locket BPMP2T Kota Depok (Sekarang)

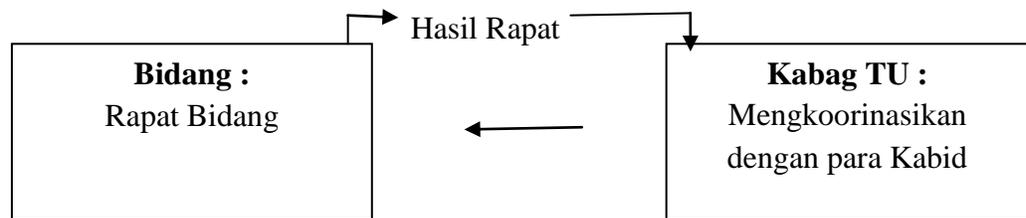


Sumber : Data Peneliti, 2012.

Usaha lain dari BPMP2T Kota Depok dalam memahami harapan dan kebutuhan masyarakat akan pelayanan perizinan dilakukan melalui penyediaan kotak saran, sosialisasi langsung ke masyarakat dengan sarana tanya jawab yang ada di dalamnya, serta dibukanya sarana pengaduan masyarakat secara langsung. Terdapat alur mekanisme penyampaian pengaduan masyarakat

Gambar 5.4 Alur Mekanisme Penyampaian Pengaduan





Sumber : Lampiran Peraturan Wali Kota Depok Nomor 3 Tahun 2012.

BPMP2T Kota Depok tidak melakukan kajian seperti layaknya penelitian yang menggunakan penyebaran kuesioner atau survei ke masyarakat secara langsung. Para Kasubag dan Kepala Bidang menyadari saat ini harapan dan kebutuhan masyarakat sudah tersalurkan dalam sarana pengaduan yang ada. Meskipun demikian seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, para manajer pun menyadari dan tidak menutup kemungkinan jika suatu saat BPMP2T Kota Depok bisa melakukan kajian kebutuhan masyarakat sehingga akan memberikan pengaruh yang lebih baik terhadap pelayanan yang ada. Untuk hasil kajian yang selama ini sudah dilakukan Bappeda dalam bentuk Indeks Kepuasan Masyarakat sudah menjadi suatu bahan evaluasi bagi perbaikan pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok.

Pada operasionalisasi faktor, kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan hasil kajian dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila BPMP2T Kota Depok melakukan kajian tentang kebutuhan masyarakat dan atau memanfaatkan (mengimplementasikan) hasil kajian. Kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan hasil kajian dikatakan “ada kesenjangan” apabila BPMP2T Kota Depok tidak melakukan kajian tentang kebutuhan masyarakat dan atau tidak ada pemanfaatan (implementasi) hasil kajian tentang kebutuhan masyarakat. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan hasil kajian yang ada dapat dikatakan **ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari kenyataan yang ada pada BMP2T Kota Depok, dimana dalam mengumpulkan informasi kebutuhan dan harapan masyarakat terhadap pelayanan belum dilakukan melalui kajian melainkan menggunakan sarana sosialisasi. Oleh karena itu, untuk ke depannya BPMP2T Kota Depok perlu melakukan kajian tentang kebutuhan dan harapan masyarakat mengenai

pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok demi perbaikan kualitas pelayanan yang ada.

b. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi antara pimpinan lembaga dengan konsumen atau masyarakat.

Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 64. menyatakan bahwa “...*Upward communication of this sort provides information to upper level managers about activities and performance throughout the organization...*”. Komunikasi akan memberikan informasi kepada manajer atas kegiatan dan kinerja dari seluruh organisasi. Dengan mengetahui kegiatan yang terjadi di dalam organisasi dan kinerja dari para petugas pelayanan maka para manajer bisa melakukan pengambilan keputusan dengan lebih baik lagi. Kurangnya komunikasi antara manajer atau dalam hal ini kepala BPMP2T Kota Depok, para kasubag dan kabid dengan para petugas pelayanan akan sangat berpengaruh negatif terhadap jalannya proses pelayanan. Sebaliknya, dengan adanya komunikasi dari atasan ke bawahan (*top-down*), akan memberikan pengaruh yang positif bagi kinerja para petugas pelayanan atau dalam hal ini adalah bawahan. Berbagai permasalahan yang terjadi di dalam pelayanan akan dapat diatasi dengan lebih mudah ketika komunikasi yang terjalin sudah baik, baik itu komunikasi dari atasan ke bawahan (*top-down*) maupun komunikasi dari bawahan ke atasan (*bottom-up*).

Kata komunikasi itu sendiri menurut Onong Uchjana Efendi dalam Rosady Ruslan, berasal dari perkataan bahasa Latin : *communication* yang berarti ‘pemberitahuan’ atau ‘pertukaran pikiran’. Dengan demikian maka secara garis besar dalam suatu proses komunikasi harus terdapat unsure-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran atau pengertian antara komunikator (penyebarnya) dan komunikan atau penerima pesan (Roslan, Rosady.2012,p.81)

Di BPMP2T Kota Depok sendiri komunikasi antara pimpinan, kepala sub bagian, kepala bidang, dan para petugas pelayanan disadari memiliki peran penting di dalam proses pelayanan. Salah satu bentuk komunikasi yang ada di internal BPMP2T Kota Depok seperti yang dinyatakan oleh Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...komunikasi dengan pimpinan kita ada yang namanya briefing ya. Briefing struktural yang pimpinan dan kabid kasubag itu diadakan secara rutin setiap satu minggu sekali ya.. nih kan setiap hari selasa ada rapat koordinasi, kalau memang harus segera ditindaklanjuti hari ini juga ada briefing struktural. Itu kan komunikasi dengan pimpinan dan pejabat struktural. Komunikasi dengan bawahan saya sendiri stafkan ada 9 ya mba, yang ada di loket front office. Saya tidak rutinitas, tapi dengan saya datang kesitu langsung bertanya ada kesulitan ga. Ya itu kan bentuk dari komunikasi.. briefing umum. ga tiap minggu, 1 bulan sekali atau lihat kondisi, bener-bener urgen. Cuma kalau briefing umum mengganggu pelayanan sih,, biasanya kita sisain 1-2 orang jadi tetap bisa melayani...”

Jika dilihat dari hasil kutipan wawancara tersebut dapat dilihat BPMP2T Kota Depok setidaknya mempunyai 2 sarana komunikasi internal yang utama, yakni yang pertama briefing atau rapat para pejabat struktural yang terdiri dari pimpinan, kepala sub bagian, dan kepala bidang. Komunikasi kedua yakni berupa rapat umum seluruh pejabat dan pegawai dari BPMP2T yang dilakukan satu bulan sekali atau situasional ketika kondisi yang memang mengharuskan diadakannya rapat. Jika melihat hal ini tentu tidak akan baik jika komunikasi yang dilakukan hanya sebatas briefing-briefing yang sudah menjadi agenda tersebut. Apalagi melihat briefing umum yang dilakukan seluruh pejabat dan pegawai BPMP2T setiap satu bulan sekali. Satu bulan merupakan proses yang cukup lama untuk tidak mengadakan rapat dan koordinasi. Jika mau berkaca pada pelayanan yang dilakukan oleh dunia swasta (*privat*), misalnya dunia perbankan yang selalu mengadakan briefing setiap pagi sebelum memulai pelayanan, BPMP2T Kota Depok pun sebenarnya bisa melakukan hal yang sama. Melalui briefing di pagi hari sebelum dimulainya pelayanan, membuat kinerja dan kualitas pelayanan dunia perbankan bagus dan mampu memuaskan para nasabahnya.

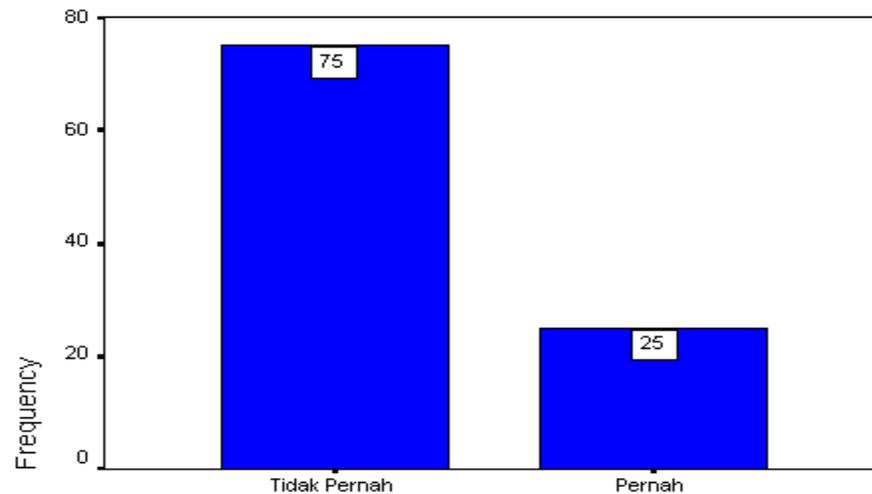
Komunikasi yang semakin intensif tentu akan semakin membawa pengaruh yang baik bagi kinerja pelayanan. Hal ini karena komunikasi dapat dijadikan sumber informasi bagi para pengambil keputusan. Meskipun rapat umum antara pejabat struktural dengan pegawai pelayanan dilakukan setiap satu bulan sekali, tetapi komunikasi antara pejabat struktural BPMP2T dengan para pegawai pelayanan dapat dilakukan di luar agenda tersebut. Komunikasi dan interaksi bisa dilakukan ketika memang pegawai pelayanan membutuhkan bantuan dari pejabat struktural, baik itu kepala sub bagian, kepala bidang, atau pun kepala badan. Tidak jarang kepala badan langsung meninjau ke loket untuk melihat dan berkomunikasi langsung dengan pegawai pelayanan. Hal ini pula yang diungkapkan oleh Umar, pegawai pelayanan (*front line*) pada loket informasi :

“...iya, sidak juga. Kadang beliau yang nanya langsung berkas gimana? Malah kadang-kadang abis apel langsung duduk disini. Lihat anak buahnya ada gak nya...”

Hal ini tentu baik bagi pegawai pelayanan yang memang mendapat perhatian langsung dari kepala badan. Selain memberikan efek disiplin kepada pegawai pelayanan, dengan komunikasi yang dilakukan secara langsung oleh kepala badan akan meminimalisir jarak di antara kepala badan dengan para pegawai pelayanan.

Mengenai komunikasi dan interaksi antara pimpinan dengan konsumen atau dalam hal ini masyarakat, peneliti membuat pertanyaan dalam bentuk kuesioner yang ditujukan kepada responden pengguna pelayanan yang berjumlah 100 orang.

Grafik 5.1 Jumlah Responden yang Pernah dan Belum Pernah Berkomunikasi dengan Pimpinan atau Pejabat Struktural BPMP2T Kota Depok



Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

Dari gambar 5.4 dapat dilihat bahwa dari 100 responden pengguna pelayanan pada BPMP2T, 25 orang di antaranya atau 25% pernah melakukan komunikasi dengan pihak pimpinan atau pejabat struktural BPMP2T Kota Depok. Selebihnya belum pernah melakukan komunikasi dan interaksi dengan pimpinan atau pejabat struktural. Komunikasi antara pengguna pelayanan dengan pejabat struktural sangat dimungkinkan mengingat secara temporal dari pejabat struktural terkadang melakukan tinjauan ke loket atau *front office*. Hal ini tentu akan memberikan dampak yang baik bagi berlangsungnya pelayanan. Komunikasi antara pihak pejabat struktural dengan pengguna pelayanan juga bisa dijadikan sarana untuk bisa mengungkapkan harapan-harapan bagi pengguna pelayanan, sedangkan bagi pihak pejabat struktural bisa dijadikan salah satu sumber informasi dan pertimbangan di dalam mengambil keputusan.

Pada operasionalisasi faktor, komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila pimpinan melakukan komunikasi dengan petugas pelayanan dan interaksi dengan masyarakat. Komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat dikatakan “ada kesenjangan” apabila pimpinan tidak melakukan komunikasi dengan petugas pelayanan dan juga tidak

melakukan interaksi dengan masyarakat. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, komunikasi pimpinan dengan petugas pelayanan dan interaksi pimpinan dengan masyarakat yang ada dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari komunikasi yang sudah dilakukan oleh pimpinan dan para pejabat struktural BPMP2T Kota Depok, baik itu komunikasi ke petugas pelayanan maupun interaksi dengan masyarakat pengguna pelayanan.

c. Terlalu banyak jenjang di dalam struktur manajemen.

Jarak antara pimpinan dengan petugas pelayanan yang terlalu lebar akibat terlalu banyaknya jenjang di dalam manajemen akan menjadi suatu hambatan bagi pelaksanaan pelayanan, dalam hal ini adalah penghambat pimpinan atau pejabat struktural untuk bisa lebih memahami kondisi yang ada pada pelayanan terutama kebutuhan dan harapan masyarakat. Hal ini pula yang diungkapkan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 64 :

“... Eliminating levels of management allows managers to be closer to customers, to understand their needs and expectations..”

Salah satu dimensi di dalam struktur organisasi adalah kompleksitas, dimana dijelaskan bahwa diferensiasi vertikal merujuk kepada hierarki organisasi. Semakin banyak tingkatan hierarki yang terdapat di antara *top management* dan tingkat hierarki paling rendah, maka semakin besar pula potensi terjadinya distorsi dalam komunikasi, dan makin sulit mengkoordinasi pengambilan keputusan dari pegawai manajerial, serta semakin sukar *top management* untuk mengawasi kegiatan di bawahnya (Robbins, 1994,p.95).

Dengan mengurangi jarak jenjang antara manajer dengan petugas pelayanan akan membuat manajer menjadi lebih dekat dengan masyarakat, untuk bisa memahami kebutuhan dan harapan masyarakat. Hal ini tentu akan memberikan dampak yang baik bagi pelaksanaan pelayanan ketika manajer atau dalam hal ini pejabat struktural dari BPMP2T Kota Depok bisa lebih dekat dengan masyarakat untuk bisa memahami

kebutuhan dan harapan masyarakat. Pada BPMP2T Kota Depok, struktur organisasi yang ada berusaha memotong tali birokrasi. Di dalam struktur organisasi BPMP2T Kota Depok tidak terdapat pejabat eselon IV. Hal ini pula yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti:

“...Ya pokoknya Kepmen Nomor 24 ya.. amanat disitu yang namanya di dalam birokrasi sudah ada jenjangnya kan. Eselon II, III, IV. Tapi kenyataannya untuk yang disini BPMP2T sendiri eselon IV ga ada. Dari eselon III langsung jomplang jauh ke staf. Tadi karena kita melihat Kepmen 24, ya apa boleh buat... untuk memotong birokrasi. Padahal si kenyataannya eselon IV perlu karena bagaimanapun semua tidak bisa dihandel...”

Berdasarkan dari apa yang diungkapkan oleh Eti Yuniarti dapat dilihat bahwa ketiadaan pejabat eselon IV pada BPMP2T Kota Depok terkait dengan upaya memotong tali birokrasi. Namun sebenarnya pejabat eselon IV dirasakan perlu keberadaannya untuk mendukung tugas dan pekerjaan pejabat eselon III. Meskipun keberadaan pejabat eselon IV yang dibutuhkan sudah diupayakan dan tetap sampai saat ini belum juga bisa, namun hal ini tidak menjadi kendala bagi pelaksanaan pelayanan di BPMP2T Kota Depok. Hal ini pula yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti:

“...Bukan kendala ya, tapi kita sudah berupaya menyarankan dan mengusulkan tapi kenyataannya sampai saat ini tetap tidak bisa...”

Kondisi struktur birokrasi yang meniadakan pejabat eselon IV di dalam BPMP2TKota Depok tidak menjadi penghambat berjalannya pelayanan. Hal ini justru menjadikan staf atau dalam hal ini termasuk juga petugas pelayanan untuk bisa lebih sigap dan cekatan dalam menghadapi setiap permasalahan yang ada dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh Juriah, petugas pelayanan (*front office*) BPMP2T Kota Depok:

“...iya.. tidak ada kepala seksinya..dari kabid langsung ke staf. Jadi dengan sendirinya kami tuh memang diberikan kewenangan untuk menyelesaikan segalanya disini. Tapi kalau urgen menyangkut kebijakan kita berkoordinasi dengan kabid. Kita ga ada masalah kok. Kalaupun kita di

depan, kita tetap masih bisa ke dalam koordinasi. Kita masih bisa menceritakan kendala..”

Apa yang telah diungkapkan oleh Ibu Juriah juga senada dengan apa yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Penanaman Modal, Nugroho Pratomo :

“...kan kalau disini ga ada eselon IV, jadi disini staf kita angGap kayak eselon IV. Jadi langsung mendapat tugas. Jadi mereka bisa mengikuti rapat dan mengambil keputusan. Kalau tidak begitu terlalu lama nanti...”

Ketiadaan pejabat eselon IV yang seharusnya bisa berfungsi sebagai kepala seksi yang berhubungan langsung dengan staf, membuat staf termasuk juga petugas pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok bisa langsung melakukan koordinasi dengan kepala bidang. Hal ini lah yang dimaksud dengan memotong tali birokrasi, semua staf termasuk petugas pelayanan bisa langsung berkoordinasi dengan kepala bidang ketika memang ada permasalahan yang diluar kemampuannya sehingga tidak perlu berbelit-belit melalui kepala seksi atau yang lainnya terlebih dahulu. Dengan demikian, proses pelayanan akan bisa lebih cepat karena tali borkrasi sudah dipotong dengan meniadakan pejabat eselon IV.

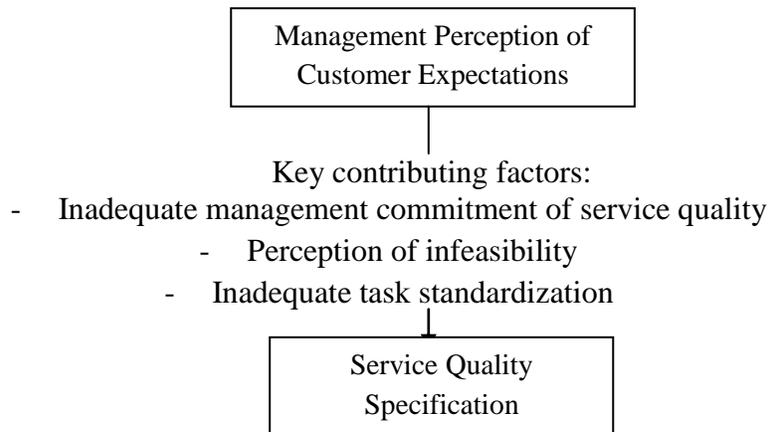
Pada operasionalisasi faktor, jenjang di dalam manajemen dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila jenjang yang ada antara pimpinan dan petugas pelayanan tidak rumit sehingga tidak menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan. Jenjang di dalam manajemen dikatakan “ada kesenjangan” apabila jenjang yang ada antara pimpinan dan petugas pelayanan rumit sehingga menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, jenjang di dalam manajemen dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari kondisi jenjang yang ada tidak menjadi penghambat pendelegasian tugas dan pengambilan keputusan.

5.2 Analisis Gap 2: antara Persepsi Manajemen atas Harapan Masyarakat dengan Spesifikasi Kualitas Pelayanan

Pada analisis Gap dua, kualitas pelayanan dapat dilihat dari kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan. Terdapat 3 faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap dua ini. Untuk lebih jelas faktor-faktor penyebab Gap 2 dapat dilihat pada gambar 5.5.

Gambar 5.5

Gap 2



Sumber : (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 72)

Berikut ini adalah analisis dan pembahasan dari masing-masing faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap 2 :

a. Kurangnya komitmen lembaga terhadap kualitas pelayanan

Sebagai lembaga yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, komitmen terhadap kualitas pelayanan sangat penting untuk diperhatikan. Berhasil

tidaknya suatu lembaga pelayanan masyarakat dapat dilihat salah satunya dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Seperti yang dijelaskan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 74 :

“... When managers are not committed to service quality from the customer’s point of view, they target resources only to other organizational goals such as sales, profits, or market share. They do not establish internal service quality initiatives, and they do not see that attempts to improve service quality lead to better company performance...”

Dikatakan bahwa bila manajer tidak berkomitmen pada kualitas pelayanan dari sudut pandang pelanggan, maka mereka menargetkan sumber daya hanya untuk tujuan organisasi seperti penjualan, keuntungan, atau pangsa pasar. Mereka tidak membangun inisiatif kualitas pelayanan internal dan mereka tidak melihat bahwa usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang utama menuju kinerja perusahaan yang lebih baik. Pada BPMP2T Kota Depok, komitmen terhadap kualitas pelayanan salah satunya terwujud dalam bentuk visi dan misi. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti:

“...Kita tuangkan ke dalam visi dan misi, pelayanan yang ramah, cepat, dan transparan. Itu komitmen...”

Visi BPMP2T Kota Depok saat ini adalah “ Menuju Pelayanan Perizinan Yang Prima dan Berbasis Teknologi Informasi”. BPMP2T Kota Depok mengartikan pelayanan perizinan prima sebagai pelayanan yang cepat, tepat, ramah, dan nyaman. Sedangkan Pelayanan Berbasis Teknologi Informasi diartikan sebagai pelayanan yang didukung dengan penggunaan teknologi IT sehingga memberikan kemudahan, ketepatan, kecepatan, dan transparan. Jika visi dan misi menjadi bentuk komitmen, maka melihat pada visi misi yang ada saat ini setidaknya komitmen akan dapat dilihat dari seberapa besar upaya BPMP2T merealisasikan visi dan misi dalam pelayanannya.

Pelayanan perizinan yang prima dapat dikatakan sudah berhasil ketika lembaga pelayanan sudah dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pelayanan prima terkait dengan *customer care* yang sudah ditawarkan

BPMP2T Kota Depok kepada masyarakat. Tidak hanya melihat pada terpenuhinya standar pelayanan, melainkan juga kemampuan dalam memberikan nilai lebih pada masyarakat sangat diperhatikan dalam mewujudkan pelayanan yang prima. *Customer care* yang terwujud dari sikap, perhatian, dan tindakan harus terwujud dalam pelayanan. Pada BPMP2T Kota Depok upaya untuk mewujudkan pelayanan memang ada, akan tetapi memang masih dibutuhkan waktu untuk mewujudkannya. Hal ini seperti pernyataan Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...kalau kami gini mba, memang yang namanya komitmen itu pasti. Kita baru bisa bilang pelayanan kita baru standar pelayanan. Kalau orang sudah minta pelayanan prima kita baru standar pelayanan saja. Secara umum ya mba. Kan kalau pelayanan prima lebih bagus dari yang distandarkan. Tapi sesuai dengan batas waktu yang sudah ditentukan saja sudah bagus mba untuk kita. Tapi memang ada perizinan tertentu yang bisa lebih cepat dari batas standar yang ada, artinya mengarah ke pelayanan prima mba. Arahkan ke sana ada juga, Cuma kan kita butuh waktu, SDM yang siap, sarana memadai, masyarakat mengerti. Artinya semua harus mendukung mba...”

Saat ini BPMP2T Kota Depok sedang berupaya memenuhi standar pelayanan dulu, seperti batasan waktu penyelesaian perizinan. Untuk bisa mewujudkan pelayanan prima diakui oleh Haryanto dibutuhkan kesiapan dari para sumber daya manusia yang ada pada BPMP2T Kota Depok, sarana prasarana, dan masyarakat yang sudah cerdas mengerti tentang pelayanan perizinan. Meskipun demikian, tetap arahan menuju pelayanan prima tetap ada.

Salah satu upaya mewujudkan pelayanan prima yang selalu ditekankan adalah sikap ramah dan hangat yang harus selalu diperlihatkan oleh petugas pelayanan yang ada di *front office*. Hal ini pula yang dinyatakan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan, Erna Komalawati:

“....karena ya kita juga kan tiap briefing staf ke front office ditekankan dalam melayani harus smile gitu ya.. Jadi diusahakan inilah untuk memuaskan masyarakat kan diawali dengan sikapnya yang ramah tentu mereka senang...”

Mengenai pelayanan perizinan yang berbasis teknologi informasi, saat ini BPMP2T Kota Depok sudah melakukan berbagai upaya untuk bisa memanfaatkan sarana prasarana teknologi informasi dalam pelayanannya. Dari sisi internal, sarana teknologi informasi yang utama adalah penggunaan komputerisasi yang sudah melekat dengan proses pelayanan sebagai penunjang kinerja dan sistem presensi pegawai yang sudah menggunakan teknologi *fingerprint* sebagai salah satu upaya mendisiplinkan pegawai. Pemanfaatan teknologi informasi untuk eksternal, dalam hal ini masyarakat pengguna pelayanan dapat antara lain berupa penggunaan *website* sebagai sosialisasi pelayanan perizinan dan *sms gateway* guna mengetahui status perizinan yang sedang diurus oleh masyarakat.

Meskipun upaya merealisasikan visi misi sebagai salah satu wujud komitmen tengah diupayakan oleh BPMP2T Kota Depok, tetapi pada kenyataannya pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok masih perlu ditingkatkan lagi. Hal ini pula yang disadari oleh Kepala Bidang Penanaman Modal, Nugroho Pratomo :

“...Ee... kalau kepuasan yang bentuknya ini sih..a aapun bentuknya, saya sering bilang ke temen-temen, masyarakat keluar loket dengan tidak ngomel-ngomel saja sudah bagus ya.. karena ya kita seperti ini..masih perlu ditingkatkan...”

Pada operasionalisasi faktor, komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila lembaga pelayanan siap melakukan berbagai terobosan untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan. Komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan dikategorikan “ada kesenjangan” apabila lembaga pelayanan tidak siap melakukan berbagai terobosan untuk bisa meningkatkan kualitas pelayanan. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, komitmen lembaga pelayanan terhadap kualitas pelayanan dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari berbagai terobosan yang sudah dilakukan oleh BPMP2T Kota Depok dalam meningkatkan kualitas pelayanannya.

b. Perspsi lembaga bahwa harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan tidak mungkin terpenuhi

Pandangan para manajer bahwa harapan-harapan masyarakat terhadap pelayanan memang layak untuk diwujudkan menjadi sangat penting di dalam setiap lembaga pelayanan. Dengan pandangan harapan masyarakat layak diwujudkan, lembaga pelayanan akan dituntut inovatif sehingga bisa mengakomodir berbagai harapan masyarakat. Ketika harapan-harapan masyarakat mampu diwujudkan dalam pelayanan, maka kepuasan masyarakat atas pelayanan yang ada bukan hal yang mustahil. Hal ini melihat kecenderungan umum yang ada pada masyarakat, dimana harapan-harapan yang ada pada umumnya adalah sama. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 77 :

“..Being open to innovation, being receptive to different and possibly better ways of doing business -- thinking big-- is the key to perceiving feasibility. Managers in truly succesful service companies have the perception that almost anything the customer wants is feasible...”

Bersikap terbuka terhadap inovasi, bersikap menerima cara yang berbeda dan mungkin lebih baik untuk melakukan bisnis, berpikir besar, adalah kunci untuk memahami kelayakan. Manajer di perusahaan jasa yang benar-benar berhasil memiliki persepsi bahwa hampir semua hal yang diinginkan oleh pelanggan adalah layak.

Pada BPMP2T Kota Depok harapan dan keinginan masyarakat atas pelayanan dapat tersalurkan melalui kotak saran atau sarana pengaduan yang sudah disediakan. Harapan dan keinginan masyarakat ada kemungkinan untuk dapat diwujudkan selama memang tidak bertentangan dengan tugas pokok dan standar yang telah ditetapkan. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti:

“...Mungkin aja.Selama tadi tidak merubah jalur yang ada. Masalah Tupoksi dan secara SOP memang tidak melanggar. Kalau sudah di luar jalur itu ya jelas kita ga mungkin mengakomodir harapan mereka. Kan kita terbatas kemampuannya...”

Melihat dari harapan-harapan masyarakat Kota Depok atas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok, umumnya harapan yang ada adalah terkait soal waktu permohonan perizinan yang minta untuk dipercepat. Jika melihat harapan yang demikian, diakui oleh Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto bahwa melihat kondisi Kota Depok, maka harapan tersebut layak untuk diwujudkan :

“...kan sekarang orang bicaranya bukan soal berapa biaya tapi masalah waktu, jadi untuk Kota Depok rasional mba. Rasional kalau menurut saya mba...”

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila lembaga memahami dan meyakini harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat diterwujud. Persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila persepsi pihak lembaga tidak meyakini harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat terwujud. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, persepsi lembaga terhadap harapan masyarakat tentang kualitas pelayanan dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan** Hal ini melihat dari sikap terbuka BPMP2T Kota Depok dalam menerima harapan-harapan masyarakat dan meyakini bahwa harapan-harapan masyarakat memang layak untuk diwujudkan.

c. Kurangnya standarisasi pelayanan

Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 79 menjelaskan bahwa :

Some executive and managers believe that services cannot be standardized, that customization is essential for providing high quality service. Somehow, standardizing task is perceived as being impersonal, inadequate, and not in the customer's best interest. further, they feel that services are too intangible to be measured. This view leads to vague and loose standard setting with little or no measurement or feedback. In reality,

many service task are routine and for these, specific rules and standards can be fairly easily established and effectively executed.

Ada pandangan dari beberapa manajer dan eksekutif bahwa pelayanan tidak dapat distandarisasikan. Standarisasi hanya dianggap sebagai impersonal, tidak memadai, dan tidak mengarah pada kepentingan pelanggan, lebih lanjut mereka merasa pelayanan terlalu abstrak untuk dapat diukur. Pandangan ini membawa pada pengaturan standar yang kabur atau bahkan tidak ada pengaturan. Namun pada kenyataannya, tugas pelayanan adalah rutin dan untuk itu peraturan yang spesifik dan standar dapat dibangun dengan mudah dan dapat dengan efektif diputuskan.

Kementerian Dalam Negeri sudah mengatur mengenai standar pelayanan. Standar pelayanan sendiri diartikan sebagai capaian minimal pelayanan yang harus dilakukan oleh penyelenggara Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Tujuan standar pelayanan adalah menyediakan jaminan atau kepastian bagi penerima pelayanan PTSP. Standar pelayanan sekurang-kurangnya meliputi :

- a. Dasar Hukum Pelayanan, Jenis Pelayanan, Persyaratan Pelayanan. Informasi hal tersebut dituangkan dalam bentuk lembar informasi yang tersedia di PTSP dan dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat yang membutuhkan.
- b. Prosedur Pelayanan, Waktu Penyelesaian, dan Biaya Pelayanan. Informasi tentang hal tersebut dituangkan dalam bentuk papan informasi yang dipasang di PTSP dan dapat dilihat oleh masyarakat secara mudah.
- c. Sarana dan Prasarana; PTSP menyediakan tempat layanan yang nyaman dan bersih serta membedakan antara ruang pelayanan (*front office*) dengan ruang pemrosesan (*back office*).
- d. Mekanisme Penanganan Pengaduan, PTSP menyediakan sarana pengaduan dengan menggunakan media yang disesuaikan dengan kondisi daerahnya. PTSP menindaklanjuti pengaduan secara cepat, tepat, dan memberikan jawaban serta penyelesaiannya kepada pengadu paling lama 10 hari kerja. Apabila dalam waktu 10 hari PTSP belum dapat

menyelesaikan pengaduan, PTSP berkewajiban menyampaikan status penyelesaian kepada pengadu.

- e. Kompetensi Petugas Pelayanan, dalam memberikan pelayanan pada masyarakat petugas harus bersikap profesional, ramah, dan menguasai tugasnya.

Standar pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok yang berupa lembar informasi saat ini sudah tersedia dan dapat dengan mudah diakses oleh siapa saja yang datang ke BPMP2T Kota Depok.

Gambar 5.6

Contoh Lembar Informasi (Flyer) tentang Dasar Hukum Pelayanan, Jenis Pelayanan dan Persyaratan Pelayanan pada BPMP2T Kota Depok



Sumber : Data Peneliti, 2012.

Gambar 5.7 Papan Informasi BPMP2T Kota Depok



Sumber : Data Peneliti, 2012.

Papan informasi yang ada pada ruang tunggu BPMP2T Kota Depok menjelaskan mengenai dasar hukum BPMP2T Kota Depok, tata cara mekanisme permohonan perizinan, mekanisme pengaduan, sampai pada visi misi. Pada ruang tunggu BPMP2T Kota Depok tersedia berbagai surat kabar nasional terbaru, air minum, dan juga televisi yang dapat membuat masyarakat pengguna pelayanan merasa nyaman meskipun harus antri menunggu. Untuk mekanisme pengaduan pada BPMP2T Kota Depok sudah diinformasikan pada papan pengumuman. Selain itu juga tersedia kotak saran yang bisa diisi oleh masyarakat yang ingin mengajukan pengaduan secara tertulis tanpa melalui mekanisme pengaduan.

Gambar 5.8

Kotak Saran pada BPMP2T Kota Depok



Sumber : Data Peneliti, 2012.

Terkait dengan kompetensi petugas pelayanan, dalam memberikan pelayanan pada masyarakat petugas harus bersikap profesional, ramah, dan menguasai tugasnya, BPMP2T Kota Depok telah menempatkan orang-orang yang memang sudah menguasai pelayanan perizinan dan mampu berkomunikasi dengan masyarakat luas. Diakui sendiri oleh salah satu petugas pelayanan pada loket informasi, Umar :

“...pengalaman saya yang sebelumnya juga di bidang perizinan. Saya hafal masalah perizinan, paham juga, sabar juga mungkin ya.. hehe..”

Berdasarkan hasil observasi peneliti, sejauh peneliti melihat mayoritas petugas pelayanan sudah mampu menunjukkan profesionalitas dalam bekerja dan ramah, meskipun masih ada yang masih perlu diperbaiki.

Saat ini standar pelayanan BPMP2T Kota Depok mengacu kepada Peraturan Walikota Depok Nomor 3 Tahun 2012 dimana di dalamnya mengatur tentang jenis, waktu, mekanisme, dan pendelegasian wewenang penandatanganan perizinan pada BPMP2T Kota Depok. Untuk *Standar Operating Procedure* (SOP) diakui oleh Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti, bahwa saat ini BPMP2T belum mempunyai dan masih dalam tahap pembentukan. Namun hal ini dijelaskan lebih lanjut oleh Eti Yuniarti bahwa tidak menjadi kendala dalam

pelaksanaan pelayanan. Hal ini melihat kondisi yang sebelumnya dimana pelayanan bisa berjalan meskipun tanpa adanya SOP. Penyusunan SOP diakui sebagai bentuk formalisasi dan payung hukum atas apa yang sudah ada sebelumnya.

“...Ini hanya memformalkan saja. Prosesnya tidak ada yang akan berubah. Ga ada. Jadi itu hanya payung hukum saja. Sebagai bentuk formal yuridis...”

Jika melihat pada apa yang dijelaskan oleh Eti Yuniarti maka dapat dilihat bahwa meskipun tanpa adanya SOP pun nantinya pelayanan akan tetap dapat berjalan. Namun demikian, keberadaan SOP akan sangat membantu pelaksanaan pelayanan jika memang pada proses pembuatannya memang benar-benar ditujukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan. Jika saat ini aturan tentang standarisasi pelayanan seperti batasan waktu dan tarif retribusi didasarkan pada peraturan daerah dan peraturan walikota memang sudah cukup, namun tidak demikian standar operasionalisasinya yang belum diatur dengan baik dan spesifik. Seperti yang dijelaskan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry bahwa rutinitas tugas pelayanan akan sangat mungkin untuk bisa diukur dan distandarisasikan sehingga akan membuat pelayanan menjadi lebih efektif lagi.

Pentingnya SOP sebagai bentuk standarisasi bagi suatu organisasi dijelaskan oleh Robbins sebagai formalisasi. Formalisasi sendiri sebenarnya merujuk pada tingkat sejauh mana pekerjaan di dalam organisasi itu distandarisasikan. Jika sebuah pekerjaan sangat diformalisasikan, maka pemegang pekerjaan itu hanya mempunyai sedikit kebebasan mengenai apa yang harus dikerjakan, bilamana mengerjakannya, dan bagaimana ia harus melakukannya. Para pegawai diharapkan bisa selalu menangani masukan yang sama dan menghasilkan keluaran yang sama dan konsisten (Robbins, 1994,p.103).

SOP sendiri merupakan sebuah instruksi yang tertulis untuk dijadikan pedoman dalam menyelesaikan tugas rutin dengan cara yang efektif dan efisien guna menghindari terjadinya variasi atau penyimpangan dalam proses penyelesaian

kegiatan oleh setiap aparat. Oleh karena itu keberadaan SOP di dalam BPMP2T sangat penting dalam menunjang profesionalitas segenap penyelenggara pelayanan. Memang benar meskipun tanpa adanya SOP pun sebenarnya pelayanan akan dapat tetap berjalan, tetapi akan lebih baik jika SOP sudah menjadi acuan bagi penyelenggara pelayanan dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya SOP semua tugas akan menjadi jelas prosesnya dan aturannya sehingga akan meminimalisir penyimpangan-penyimpangan.

Walaupun keberadaan SOP sangat penting dalam menunjang profesionalitas petugas pelayanan, tetapi bukan berarti tanpa adanya SOP pelayanan yang ada selama ini tidak profesional. Hal ini pula yang diakui oleh salah satu petugas pelayanan, Juriah :

“...Kendala sih enggak. Cuma kan kurang baik ya kalau belum punya SOP sendiri ya.. jadi memang sebaiknya memiliki standar sendiri ya.. misal menyelesaikan ini di meja ini berapa jam. Jadi kita bekerja secepat mungkin ya.. kayak kami di informasi kan. Jadi memang tidak ada standar tapi kami tidak mentang-mentang tidak ada SOP kerja seenaknya sendiri, kami tidak begitu. Jadi berapa permohonan yang ada, langsung kita kirim ke belakang. Diusahakan hari itu juga dihitung. Jadi memang ga ada SOP, tapi kami kerja ngebut kok karena kita rentan dengan komplain dengan masyarakat yah.. “

Selain itu juga diakui oleh Juriah bahwa dalam tahap penyusunan SOP yang sedang berlangsung saat ini, petugas pelayanan pun ikut dilibatkan.

“...iya.. kita kan gerbang pelayanan yah.. kan menentukan berapa lama sih disini.. gitu. nah untuk itu kan butuh sumber dari kami. Untuk menentukan kan dibutuhkan ide, ditanya kendalanya apa. Solving problemnya biar selesai gimana.. Jadi biar pas bagaimana... begitu..”

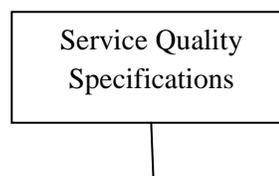
Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa standarisasi pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila standarisasi pelayanan sudah ada, dapat berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan. Standarisasi pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila standarisasi pelayanan tidak ada dan atau sudah ada tetapi tidak berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan pelayanan. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada

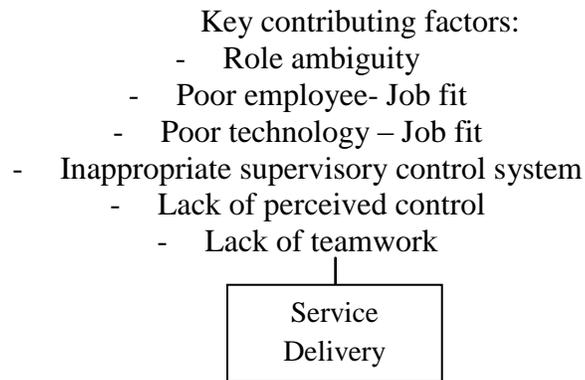
BPMP2T Kota Depok, standarisasi pelayanan dapat dikatakan **ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari kondisi dimana SOP dan SPM sebagai salah satu bentuk standarisasi utama dalam proses pelayanan belum ditetapkan. Saat ini BPMP2T Kota Depok baru sebatas menerapkan standar pelayanan yang ditetapkan Kementerian Dalam Negeri, dimana standar tersebut hanya menjelaskan pelayanan standar yang harus disediakan oleh penyelenggara PTSP tetapi tidak menjelaskan bagaimana sisi internal penyelenggara dalam menyelenggarakan pelayanan. Oleh karena itu, ke depan BPMP2T Kota Depok perlu segera membuat dan menerapkan SOP dan SPM dalam penyelenggaraan pelayanan agar pelayanan yang ada dapat lebih baik lagi.

5.3 Analisis Gap 3 : antara Spesifikasi Kualitas Pelayanan dengan Pelaksanaan Pelayanan

Pada analisis Gap tiga, kualitas pelayanan dapat dilihat dari kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan. Terdapat 6 faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap tiga ini. Jika dari masing-masing faktor memiliki kategori baik, maka tingkat kesenjangan atau Gap yang ada semakin kecil. Sebaliknya, ketika masing-masing faktor memiliki kategori buruk, maka tingkat kesenjangan atau Gap yang ada semakin besar. Semakin besar Gap yang terjadi maka kualitas pelayanan yang ada semakin buruk, begitu pun sebaliknya ketika Gap yang terjadi kecil maka kualitas pelayanan yang ada semakin baik. Untuk lebih jelas faktor-faktor penyebab Gap 3 dapat dilihat pada gambar 5.9.

Gambar 5.9 Gap 3





Sumber : (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 91)

Berikut ini adalah analisis dan pembahasan dari masing-masing faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap 3 :

a. Ketidakjelasan peran dari masing-masing pegawai atau petugas pelayanan

Kejelasan pembagian peran akan memberikan pengaruh yang baik bagi pelaksanaan pelayanan. Sebaliknya ketika pembagian peran belum jelas, maka akan muncul kekaburan pada pelaksanaan pelayanan. Bahkan bukan suatu hal yang mustahil lagi ketika terjadi ketidakjelasan peran maka akan muncul sikap saling lempar tugas dan fungsi. Hal ini karena keterkaitan antara peran dengan tugas pokok dan fungsi dari masing-masing bagian. Dengan kejelasan pembagian peran, maka sikap tanggungjawab dan disiplin kerja akan dengan sendirinya muncul dari setiap individu penyelenggara pelayanan.

Pembagian peran itu sendiri dijelaskan dalam Robbins sebagai spesialisasi, yakni merujuk kepada pengelompokan aktivitas tertentu yang dilakukan satu individu. Spesialisasi dapat dicapai dengan satu atau dua cara. Bentuk spesialisasi yang paling dikenal adalah spesialisasi fungsional, dimana pekerjaan dipecah-pecah menjadi tugas yang sederhana dan berulang. Dikenal juga sebagai pembagian kerja. Spesialisasi fungsional menciptakan kemampuan substitusi di antara para pegawai dan mempermudah pengantiannya oleh manajemen (Robbins, 1994, p.92).

Pada BPMP2T Kota Depok diakui oleh Kepala Bidang Penanaman Modal, Nugroho Pratomo, bahwa setiap pegawai sudah memiliki kejelasan peran masing-masing. Hal ini seperti pada kutipan wawancara berikut :

“...setiap orang sudah punya jobdesk masing-masing, bahkan setiap orang kayaknya bisa menangani beberapa pekerjaan. Kita saling ngisi, apa yang butuh kita libatin...”

Masing-masing pegawai sudah memahami peran dan tugasnya masing-masing . Hal ini tentu akan memberikan pengaruh yang baik terhadap pelaksanaan pelayanan karena masing-masing pegawai sudah memahami perannya masing-masing dan akan memaksimalkan tugas sesuai dengan perannya masing-masing. Seperti yang dinyatakan oleh Juriah, petugas pelayanan pada loket informasi yang sudah mengerti perannya :

“...Perannya...sekali lagi kami adalah pintu gerbang pelayanan. Jadi kami ini lah orang-orang yang memverifikasi berkas layak tidaknya untuk masuk ke dalam, untuk diproses lebih lanjut. Dan kami sangat konsentrasi, misalnya kami salah menjelaskan ke masyarakat pasti masyarakat akan marah. Makanya kami harus se apa ya... seakurat mungkin dalam menyampaikan informasinya...”

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa peran dari masing-masing pegawai dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila terdapat kejelasan pembagian tugas dan fungsi sehingga dalam pelaksanaannya tidak terjadi tumpang tindih peran. Peran dari masing-masing pegawai dikatakan”ada kesenjangan” apabila terdapat ketidakjelasan pembagian tugas dan fungsi sehingga dalam pelaksanaannya terjadi tumpang tindih peran. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, peran dari masing-masing pegawai dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari kejelasan peran dari masing-masing pegawai pada BPMP2T Kota Depok.

b. Ketidakesesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan

Pada penelitiannya, Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.99. dijelaskan bahwa permasalahan yang sering muncul dalam kualitas pelayanan adalah penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kemampuan. Pada umumnya petugas pelayanan yang langsung berhubungan dengan masyarakat adalah orang-orang yang berada pada urutan terbawah pada urutan hierarki organisasi, yang memiliki tingkat pendidikan dan tingkat penghasilan terendah. Oleh karena itu, pegawai yang berada pada posisi tersebut memiliki kemampuan komunikasi, interpersonal, dan keterampilan lain yang kurang untuk bisa melayani pelanggan dengan efektif.

Pada BPMP2T Kota Depok dijelaskan oleh Kepala Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto, bahwa penempatan pada BPMP2T Kota Depok ada dua. Pertama penempatan pejabat struktural seperti kepala badan, kepala bagian, kepala sub bagian, dan kepala bidang yang dilakukan oleh walikota. Kedua penempatan pegawai termasuk petugas pelayanan yang dilakukan oleh kepala badan. Lebih lanjut lagi, Haryanto, menjelaskan khusus untuk pegawai-pegawai teknis tidak bisa dilakukan penempatan dengan sembarangan. Hal ini berbeda dengan pegawai-pegawai administrasi yang lebih bisa ditempatkan di mana saja.

“...penempatan disini itu ada 2. Penempatan struktural kayak kepala badan, kabid, kasubag itu dari wali kota melalui pelantikan. Yang ke dua staf ditempatkan oleh kepala badan, kepala OPD atas usulan Tata Usaha. Kabag TU disini kebetulan kosong mba selama satu tahun ini. Tapi ya itu dia staf itu harus siap ditempatkan dimana-mana mba, ga pasti... apalagi yang namanya pegawai negeri kan harus bisa dimana-mana. Tapi kalau yang teknisnya jangan coba diutak utik. Walaupun kepala badan berhak memindahkan seseorang, tapi ada pengecualian. Kayak teknis ga bisa sembarangan, yang bukan teknis dipindahkan ke teknis bisa nangis..”

Pada penjelasan Zeithaml, Parasuraman, & Berry dimana di umumnya petugas pelayanan yang selalu berhubungan dengan masyarakat pengguna pelayanan umumnya memiliki pendidikan yang paling rendah sehingga memiliki kemampuan yang rendah dalam memberikan pelayanan yang efektif kepada masyarakat. Tingkat pendidikan terendah berada pada orang-orang yang berada pada *front office* sebagai petugas pelayanan memang sedikit ada benarnya. Di BPMP2T Kota Depok memang

ada sebagian yang lulusan dari tingkat pendidikan sekolah menengah atas. Hal ini seperti pengakuan dari salah satu petugas pelayanan, Ulih Suherman :

“...Saya? Saya sekarang sih, kalau ininya (ngobrol dengan teman) kalau saya mah SMA, cuma lagi mau kuliah. Sedang proses...”

Pada BPMP2T Kota Depok penempatan orang-orang yang bertugas sebagai petugas pelayanan sebagian melihat dari latar belakang kemampuannya. Beberapa orang yang ada pada *front office* dahulunya adalah orang-orang yang berkecimpung dalam bidang pelayanan perizinan ketika perizinan masih berada pada masing-masing OPD. Pada masa ketika pelayanan perizinan dipusatkan di BPMP2T Kota Depok, masing-masing OPD harus mengirimkan orang-orang yang diperbantukan dan mengikuti seleksi sebagai pegawai di BPMP2T Kota Depok. Pada akhirnya sebagian orang yang dahulunya sudah menguasai bidang pelayanan ini lah ditempatkan kembali pada *front office*. Hal ini sangat penting melihat kemampuan berkomunikasi dan melayani masyarakat bukanlah suatu hal yang mudah. Seperti pernyataan salah satu petugas pelayanan, Dindin, yang memang memiliki latar belakang berhubungan dengan masyarakat sehingga menjadikannya ditempatkan di *front office* :

“....Kalau berdasarkan pengalaman iya, saya memang dulu selalu berhubungan dengan masyarakat...”

Walaupun sebagian besar penempatan pegawai diakui oleh pejabat structural BPMP2T Kota Depok tidak berdasarkan latar belakang pendidikannya, tetapi ada beberapa yang disesuaikan dengan latar belakang pendidikan. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu petugas pelayanan, Juriah :

“...saya saja ya, terus terang saja kalau secara pendidikan sih saya Alhamdulillah nyambung karena saya di komunikasi publik ya.. jadi dengan masyarakat sudah terbiasa menyampaikan informasi, dari segi verbal tidak ada masalah, ditunjang dengan pengetahuan materi yang kami miliki dari pimpinan, kami juga membaca renstra, program-program gitu yah..”

Di luar itu semua, baik itu latar belakang pendidikan atau pun kemampuan yang belum sepenuhnya sesuai, ada kepercayaan dari Kepala Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti bahwa orang-orang yang ada disini akan bisa dengan berguru pada pengalaman yang ada.

“ ...Selama ini bagi kita tidak masalah. Alah bisa karena biasa kan.. ”

Meskipun ada pandangan seperti itu, pegawai akan bisa seiring dengan berjalannya waktu, tetapi tidak bisa sepenuhnya diserahkan pada berjalannya waktu. Tanpa adanya pendidikan pelatihan yang menunjang kemampuan dari pegawai terutama petugas pelayanan yang selalu berhubungan dengan masyarakat, maka kemampuan dari pegawai akan memakan waktu yang lebih lama lagi. Hal ini tentu akan berpengaruh tidak baik jika melihat BPMP2T Kota Depok adalah lembaga pelayanan masyarakat yang rentan akan complain masyarakat ketika pelayanan yang ada berkualitas buruk. Oleh karena itu, berbagai pelatihan yang menunjang pegawai terutama petugas pelayanan sangat penting untuk dilakukan oleh BPMP2T Kota Depok.

Untuk bisa melakukan pendidikan dan pelatihan pegawai ternyata tidak mudah. Harus melakukan koordinasi dengan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) karena untuk melakukan pendidikan dan pelatihan berada pada kewenangan BKD. BPMP2T Kota Depok tentu tidak akan bisa dilakukan pendidikan dan pelatihan pegawai manakala dari BKD tidak mendukungnya. Hal ini seperti pernyataan Kepala Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat :

“...pada waktu awal-awal tahun 2010 memang itu ada pelatihan komputerisasi ada. Tapi secara umum diklat fungsional belum pernah ada. Kecuali kalau di awal ada uji kompetensi. Kan itu hanya penciutan ya.. soalnya kalau ga ada uji kompetensi ga bisa masuk. Jadi kalau diklat yang BPMP2T sendiri belum pernah ada, kecuali yang dulu komputerisasi itu. Kita pernah mengusulkan ke Bu Ety, tapi kita harus berkoordinasi dengan BKD, jadi susah mba... ”.

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa kesesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila terdapat

kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan pelatihan dengan pekerjaan yang diemban pegawai saat ini. Kompetensi pegawai dengan pekerjaan dikatakan “ada kesenjangan” apabila terdapat ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan dan pelatihan dengan pekerjaan yang diemban pegawai saat ini. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, kesesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan dapat dikatakan **ada kesenjangan**. Hal ini tidak hanya melihat dari kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan pekerjaan, melainkan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan untuk pegawai BPMP2T pun masih sangat kurang jika melihat dari beban pekerjaan yang diemban oleh pegawai dan latar belakang pendidikan pegawai. Oleh karena itu, ke depannya BPMP2T Kota Depok diharapkan bisa menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya sehingga kompetensi pegawai dapat sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang diemban.

c. Ketidakesuaian teknologi dengan pekerjaan yang dilakukan

Dijelaskan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.99 : *Provision of high service quality also depends on the appropriateness of the tools or technology employees use to perform the job.* Penyediaan pelayanan yang berkualitas tergantung pada penggunaan alat dan teknologi yang digunakan pegawai dalam pekerjaannya. Jika melihat dari penjelasan Zeithaml, Parasuraman, dan Berry dapat dilihat bahwa penggunaan teknologi sangat mempengaruhi penyediaan pelayanan yang berkualitas. Oleh karena itu penggunaan teknologi dalam setiap lembaga pelayanan menjadi suatu hal penting yang patut untuk diperhatikan, tidak terkecuali untuk BPMP2T Kota Depok.

BPMP2T Kota Depok menempatkan penggunaan teknologi menjadi suatu hal yang utama dalam pelayanannya. Hal ini dapat dilihat pada visi BPMP2T Kota Depok sendiri yaitu Menuju Pelayanan Perizinan Yang Prima dan Berbasis Teknologi Informasi. Teknologi pada BPMP2T Kota Depok menjadi dasar dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat. Jika melihat pada kenyataannya,

BPMP2T Kota Depok saat ini memang tengah berjalan menuju pelayanan yang berbasis teknologi informasi. Hal ini berdasarkan pernyataan dari Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti :

“...Kalau pemanfaatan IT jelas, tapi yang dimaksud apa aplikasi ke depan kan? Ya itu tadi kita akan memberikan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan IT. Contoh kayak web sudah mulai kan. Terus nanti ada sms gateway. Sekarang pun sudah bisa. Tapi memang untuk minta nomor 4 nomor yang kita inginkan belum bisa karena banyaknya kasus penipuan kan dengan 4 nomor tersebut. Jadi harus melakukan penelitian dulu. Melakukan telaah dulu. Akhirnya kita pakai 7 nomor yang seperti biasa. Ini nomornya (memperlihatkan handphone). Si masyarakat tuh bisa Riani coba liat deh ya... di nomor pendaftaran itu kan ada barcode nya kan? Nah itu nanti nomor pendaftaran itu sudah sampai mana? Disms ke nomor ini ya... sudah dijawab nanti. Ni nomornya nih... (menunjukkan nomor kode pendaftaran). Tapi dengan catatan, ada kan tuh di nomor tanda terima pendaftaran, coba deh. Nanti akan terjawab oleh nomor itu. Jadi sekarang sedang dalam proses. Gitu...itu adalah salah satu aplikasi dari visi kita, dan sekarang ini kebetulan ada kegiatan alih media. Dalam arti arsip-arsip yang kita punya akan dipindahkan menjadi data elektrik...”

Untuk penggunaan *website* Eti Yuniarti menambahkan bahwa kondisi yang ada saat ini adalah *website* yang masih komunikasi satu arah, dimana hanya BPMP2T yang mampu melakukan sosialisasi mengenai perizinan, persyaratan, dan sebagainya kepada masyarakat. *Website* yang ada belum mampu digunakan untuk komunikasi dua arah atau melakukan transaksi perizinan (*e licensing*). Namun arahan untuk melakukan komunikasi dan interaksi dua arah ada, tapi memang sejauh ini masih dalam tahap persiapan.

“...Ooh nanti ke depan akan sampai sana. Ke depan ya... tapi untuk saat ini belum. Kita hanya website statis. Baru... nanti ke depannya akan berlanjut ke arah sana, dua arah...”

Gambar 5.7

Tampilan *Website* BPMP2T Kota Depok



Sumber : <http://bppt.depok.go.id/>.2012.

Pada *website* BPMP2T Kota Depok memang sampai saat ini hanya berfungsi sebagai media sosialisasi. Belum ada sarana untuk melakukan komunikasi dua arah. Sedangkan untuk *sms gateway*, masyarakat pengguna pelayanan yang sedang dalam masa proses permohonan bisa menanyakan sampai dimana proses perizinan yang sedang diurus dengan mengirimkan *sms* dengan menuliskan nomor seri pendaftaran yang tercantum pada tanda terima berkas .Dengan mengirimkan *sms* ke nomor **08119593477** dan mencantumkan nomor seri pendaftaran, maka masyarakat pengguna pelayanan dapat mengetahui sampai dimana proses permohonan perizinan saat ini. Alternatif lain pun masyarakat bisa menghubungi nomor telepon BPMP2T Kota Depok **021-77217361** yang akan langsung terhubung dengan petugas informasi dan mendapat penjelasan sampai dimana proses permohonan perizinan yang sedang diurus. Hal ini tentu akan memberikan kemudahan dan kenyamanan kepada masyarakat yang ingin mengetahui proses yang sedang berjalan.

Gambar 5.11

Contoh Nomor Pendaftaran pada Lembar Tanda Terima Berkas

BADAN PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN PERUMAHAN
Jl. Widyadarmas Bakti No. 34 Depok 16151 Telp. (021) 751796-61 Fax. (021) 751796-128

TANDA TERIMA BERKAS PERMOHONAN IMB FUNGSI HUNIAN

Infilah terima berkas permohonan dari :

Nama (Orang / Badan)	: Hoedoko
Alamat	: Jl. Wasu Kencana No.24 Rt.011/005 Kel. Babakan
No. Telepon	: - / 087782561117
Lokasi Bangunan	: Jl. Kayu Putih Blok C15 Kel. Changka Kec. Sawah
Fungsi Bangunan	: Rumah Tinggal
Tanggal Penerimaan	: 9 Mei 2012
No. Pendaftaran	: 01336534967068378200
Jenis permohonan	: Permohonan Baru

No.	Jenis Persyaratan
1	Foto copy KTP
	Foto Copy Lunas PBB tahun Terakhir

Sumber : Data Peneliti, 2012.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam bidang internal yang akan diupayakan oleh BPMP2T Kota Depok ke depan adalah alih media. Alih media merupakan pengalihan berkas-berkas yang dimiliki oleh BPMP2T Kota Depok dari data manual (*hard*) menjadi data elektrik (*soft*). Hal ini tentu akan berdampak baik bagi efektivitas dan efisiensi tempat karena berkas-berkas yang ada pada BPMP2T Kota Depok sangat banyak dan diakui oleh Eti Yuniarti sangat memakan tempat. Sedangkan untuk pemanfaatan teknologi informasi yang sudah lama diterapkan oleh BPMP2T adalah penggunaan komputer sebagai penunjang kinerja pegawai. Keberadaan IT khususnya komputer sangat dirasakan manfaatnya oleh petugas pelayanan dalam menunjang tugas dan pekerjaannya. Hal ini diakui oleh Juriah, salah satu petugas pelayanan pada loket informasi :

“...sangat-sangat menunjang. Saya kan di informasi ya, mau apa-apa paling sms telpon yah.. kalau dulu manual yah, kalau sekarang dengan IT ngetik nama mereka sudah muncul yah.. jadi masyarakat juga merasa lebih cepat terlayani, kalau masyarakat ada yang tanya, telepon, sudah ada dimana permohonan mereka, kita tinggal tanya nama mereka yah..nanti sudah muncul. Kita tanya lokasi dimana, kelihatan..Oh disini pak, jadi bisa dibantu...”

Ketergantungan terhadap teknologi, terutama komputer juga diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...ya semua sudah computer semua sih.. sekarang tanpa computer ga bisa jalan mba.. sudah harus, ya kayak dulu pejabat harus punya pulpen.. Gitu mba..”

Berdasarkan apa yang dinyatakan Haryanto, maka dapat diketahui bahwa pemanfaatan teknologi memang sudah melekat erat dengan pelaksanaan pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok. Dengan demikian, pemanfaatan teknologi memang sudah dirasakan efektif membantu tugas dan pekerjaan pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok.

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa kesesuaian teknologi dengan pekerjaan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila keberadaan teknologi sesuai dengan tugas pekerjaan sehingga dapat menunjang penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif. Kesesuaian teknologi dengan pekerjaan dikatakan “ada kesenjangan” apabila keberadaan teknologi tidak sesuai tugas pekerjaan sehingga tidak dapat menunjang penyelesaian pekerjaan menjadi lebih efisien dan efektif. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, kesesuaian teknologi dengan pekerjaan dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari kebermanfaatan penggunaan teknologi yang sudah dirasakan oleh BPMP2T Kota Depok.

d. Sistem kontrol yang tidak memadai

Sistem kontrol sangat penting bagi setiap pelaksanaan pelayanan. Dengan adanya kontrol terhadap kinerja pegawai yang ada pada BPMP2T, akan membuat mereka menjadi lebih semangat untuk bisa memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.104. menjelaskan “ *When employees do not feel a sense of personal control over the quality of service rendered, they feel helpless and discouraged about their jobs.*” Ketika pegawai

tidak merasakan kontrol personal atas pelayanan yang diberikan, mereka merasa tidak berdaya dan putus asa atas pekerjaan mereka.

Kontrol dalam artian pengawasan merupakan suatu usaha untuk menjaga agar suatu tindakan sesuai dengan yang seharusnya (Prakoso, 1990, p.12). Pengawasan pada BPMP2T Kota Depok terdiri dari dua. Pertama adalah pengawasan internal yang dilakukan berjenjang sesuai dengan jabatannya. Pegawai mendapat pengawasan dari kepala sub bagian dan kepala badan. Kepala sub bagian mendapat pengawasan dari kepala bagian, tetapi karena kepala bagian pada BPMP2T sudah selama satu tahun kosong jadi pengawasan kepala sub bagian langsung dilakukan oleh kepala badan. Kepala bidang mendapat pengawasan dari kepala badan. Hal ini seperti penjelasan dari Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...ya kalau kita kan ada waskat ya, pengawasan melekat. Artinya jenjang yang atas mengawasi jenjang yang bawah dan seterusnya. E... staf diawasi oleh kasubag, kasubag diawasi oleh Kabag. Tapi di BPMP2T ini aneh mba, ada eselon III tapi tidak ada eselon IV. Aneh.. apalagi kalau bicara berat.. saya pernah 3 tahun di perizinan, dulu saya pelaksana. Saya dulu begitu, ga ada eselon IV. Tanda tangan pelaksana, setelah itu Kabid, eselon III. Gimana tuh? Nah makanya pengawasan melekat ada jenjangnya. Tetap diawasi oleh kasubag, atau staf diawasi oleh kabid, kabid diawasi oleh kepala badan...”

Ketiadaan eselon IV ternyata jika dilihat dari sisi internal sedikit dianggap bukan suatu hal wajar. Diungkapkan oleh Haryanto, bahwa hubungan staf menjadi langsung kepada eselon III, padahal umumnya bisa melalui eselon IV terlebih dahulu. Meskipun demikian, hal ini disadari oleh BPMP2T Kota Depok sebagai upaya memangkas tali birokrasi yang umumnya terlalu panjang. Jadi tidak ada masalah meskipun tidak ada pejabat eselon IV pada BPMP2T Kota Depok.

Lebih lanjut sebagai salah satu bentuk kontrol terhadap kedisiplinan internal pegawai BPMP2T Kota Depok, saat ini sudah ada system persensi pegawai dengan menggunakan teknologi *fingerprint*. Dengan menggunakan *fingerprint*, maka akan membuat pegawai disiplin waktu dalam bekerja. Hal ini tentu akan memberikan

pengaruh yang baik terhadap kinerja pelayanan. Pandangan bahwa pegawai negeri umumnya malas dan datang atau pulang bekerja sesuka hati akan dapat terekam pada teknologi *fingerprint*. Jika pun ada pegawai yang tidak disiplin atau tidak menunjukkan kinerja yang baik, BPMP2T akan dapat mengambil tindakan.

Gambar 5.12

Mesin *Fingerprint* pada BPMP2T Kota Depok



Sumber : Data Peneliti, 2012.

Terkait dengan SDM, penanganannya dilakukan secara kekeluargaan. Hal ini seperti penjelasan Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti :

“....Kita ini memang dasar hukumnya tidak ada. Kembali kepada kebijakan dan karena kita ini ingin membentuk SDM secara kekeluargaan dan kebersamaan akhirnya punishmentnya melalui pendekatan dulu...”

Meskipun menggunakan pendekatan kekeluargaan dalam menyelesaikan permasalahan pegawai, tetapi bukan berarti tidak ada ketegasan pada BPMP2T Kota Depok. Dijelaskan lebih lanjut oleh Eti Yuniarti, bahwa dulu pernah ada pegawai yang berani mengambil kebijakan sendiri tanpa adanya diskusi dan akibat hal itu pegawai tersebut tidak ditempatkan di BPMP2T Kota Depok lagi untuk saat ini.

Pengawasan memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja pelayanan. Hal ini dirasakan oleh petugas pelayanan, Juriah, yang merasakan pengawasan bukan hanya dari internal pimpinan dan pejabat struktural yang ada di BPMP2T Kota Depok, tetappi juga merasa mendapat pengawasan langsung dari masyarakat

pengguna pelayanan. Oleh karena itu, petugas pelayanan dituntut untuk menunjukkan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat.

“...Kalau kami banyak ya.. ada LSM, adalah yang mengawasi. Masyarakat juga secara tidak langsung juga yah yang mengawasi, mereka walaupun sebagai pemohon perizinan mereka sambil ber...apa sih.. juga liat mengawasi kinerja kami, menilai kinerja kami.. ada yang ngomong bu, kok lama ya, bu, kok cepet ya.. Pak Tomo itu sangat ketat ya.. apalagi apa yah..dia kan itu beliau itu kan sering banget kontrol. Sering banget ya kayak namanya camdig ya.. jadi natural ya beliau mengawasi, kami tidak sadar.. jadi kami tetap bekerja tanpa atau pun dengan diawasi. Karena kan yang utama kami kerja bertanggungjawab dengan masyarakat ya, baru dengan pimpinan...”

Kesadaran yang muncul dari setiap petugas pelayanan bahwa tanpa atau dengan diawasi mereka harus menunjukkan kinerja yang baik karena tanggung jawabnya memberikan pelayanan kepada masyarakat tentu akan sangat berdampak baik terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Hal ini sangat bertolak belakang ketika kondisi yang ada, petugas pelayanan merasa bisa bekerja sekehendak mereka ketika tidak mendapat pengawasan karena tanggung jawab yang mereka utamakan adalah tanggung jawab kepada pemimpin, bukan kepada masyarakat.

Pengawasan kedua adalah pengawasan eksternal, yang dilakukan oleh beberapa pihak, seperti dari DPRD, BPK, Inspektorat Jenderal Kota Depok, dan beberapa LSM yang memiliki konsen terhadap pelayanan masyarakat. Selain itu juga, pengawasan yang lebih utama bagi perbaikan kualitas pelayanan adalah pengawasan yang dilakukan langsung oleh masyarakat pengguna pelayanan.

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa sistem kontrol dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila sistem kontrol dan pengawasan sudah berjalan dan memberikan manfaat bagi perbaikan kualitas pelayanan. Kategori “ada kesenjangan” apabila sistem kontrol tidak berjalan sehingga tidak memberikan manfaat bagi perbaikan kualitas pelayanan. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, sistem kontrol pada BPMP2T Kota Depok dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini

berdasarkan kebermanfaatan sistem kontrol terhadap perbaikan kualitas pelayanan yang ada pada BPMP2T Kota Depok.

e. Kurangnya fleksibilitas petugas pelayanan untuk bertindak menangani masalah yang ditemui dalam pemberian pelayanan

Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 105. menyatakan bahwa “ *Empowerment means pushing decision making power down to the lowest levels of the company. It means granting contact personnel the authority to make important decisions about serving customers. Empowerment also means replacing heavily standardized and mechanistic approaches for dealing with customers with looser structures that allow employees to individualize their skills and methods. Empowerment can create quick problem solutions for customers because permission to execute a transaction to satisfy customers need not be obtained from multiple employees.*”

Pemberdayaan mendorong kekuasaan dalam membuat keputusan ke tingkat paling rendah dari perusahaan. Hal ini berarti memberikan pegawai kewenangan untuk membuat keputusan penting tentang melayani pelanggan. Pemberdayaan juga berarti mengganti pendekatan mekanisme yang terstandarkan untuk menangani pelanggan dengan struktur yang lebih longgar yang memungkinkan pegawai menggunakan keterampilan dan metode secara individu. Pemberdayaan dapat menciptakan solusi masalah dengan cepat untuk pelanggan karena untuk melaksanakan transaksi perizinan dalam memuaskan pelanggan tidak perlu diperoleh dari beberapa pegawai.

Pada penjelasan Zeithaml, Parasuraman, & Berry diketahui bahwa dengan memberikan kewenangan kepada pegawai atau dalam hal ini petugas pelayanan kewenangan untuk membuat keputusan akan menciptakan solusi yang cepat sehingga mampu memberikan kepuasan kepada masyarakat. Kewenangan untuk membuat keputusan yang dimaksud tentu bukan keputusan yang tanpa dasar aturan, melainkan keputusan yang bisa mengatasi permasalahan *urgen* sehingga masyarakat tetap bisa merasa puas atas pelayanan.

Pada BPMP2T Kota Depok, kewenangan petugas pelayanan untuk membuat keputusan menyelesaikan masalah masyarakat pengguna pelayanan selama memang

permasalahan tersebut adalah permasalahan normatif yang sudah diatur dengan jelas penyelesaiannya. Untuk permasalahan yang berkaitan dengan kebijaksanaan, petugas pelayanan tidak bisa mengambil keputusan sendiri. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...saya jelaskan mba, kalau terkait kebijaksanaan itu hanya ada di pimpinan jadi jangan mengambil keputusan sendiri. Jadi ketika staf tidak mampu kan ada atasannya mba, jadi berjenjang lah mba. Tapi tidak lantas jadi masalah, tidak. Ya sepanjang itu tidak terkait dengan kebijaksanaan ya ada. Sepanjang normatif sih tidak perlu diatasi kami. Normatif kan sudah ada payungnya, kalau kebijaksanaan tidak bisa...”

Berdasarkan apa yang diungkapkan oleh Haryanto dapat diketahui bahwa petugas pelayanan dapat membuat keputusan manakala keputusan itu tidak terkait dengan pengambilan kebijaksanaan. Petugas pelayanan bisa membuat keputusan jika permasalahan itu bersifat normatif, petugas pelayanan bisa membuat keputusan atas dasar payung hukum yang sudah ada. Hal ini tentu baik, mengingat petugas pelayanan diberikan kewenangan membuat keputusan selama memang tidak melanggar norma hukum yang berlaku. Sebagai salah satu petugas pelayanan yang ada di BPMP2T Kota Depok, Ulih Suherman juga mengakui bahwa dalam menyelesaikan masalah darurat yang dihadapi oleh masyarakat pemohon perizinan, dirinya tetap harus taat aturan tetapi tidak kaku.

“...Kita berdasarkan peraturan, Cuma kita tidak kaku lah..”

Fleksibilitas petugas pelayanan sangat rentan terhadap tindakan yang tidak taat aturan. Istilah “uang pelican” dalam dunia pelayanan publik menjadi indikator yang sering dikaitkan dengan fleksibilitas pelayanan. Fleksibilitas pelayanan atau dalam hal ini penyelesaian proses perizinan bisa cepat ketika memang ada persyaratan tambahan, yakni “uang pelican” atau dalam istilah populernya kolusi. Pada BPMP2T diakui saat ini sudah mengalami banyak pembenahan. Terkait dengan proses pelayanan, sesuai dengan aturan yang ada, manakala persyaratan yang ditentukan sudah dipenuhi maka proses perizinan bisa berjalan lancar.

BPMP2T tidak memandang siapa orang yang melakukan permohonan, manakala orang tersebut memang belum memenuhi persyaratan yang sudah ditetapkan, maka perizinan tidak dapat diproses. Setelah persyaratan dilengkapi, barulah BPMP2T Kota Depok dapat melanjutkan proses pelayanan. Hal ini seperti pernyataan Kepala Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti :

“...Selama ini tidak ada yang melakukan seperti itu ya, tidak sesuai tapi diproses. Karena kalau yang tidak sesuai dengan aturan dan persyaratan ya ga bakal diproses. walaupun itu datangnya dari pejabat Anggota Dewan Yang Terhormat..tetap tidak bisa kalau tidak sesuai dengan persyaratan. Jadi sesuai baru diproses...”

Pernyataan yang serupa juga diungkapkan oleh petugas pelayanan, Juriah :

“...Menghadapinya ya.. dengan sabar ya.. kalau persyaratan yang minta diringkankan dengan sangat terpaksa tidak bisa ya, siapa pun beliau kalau memang persyaratan tidak sesuai kami tolak. Tapi dengan menyampaikan dengan halus. karena kami tidak mau menanggung resiko.Karena kami kerja kan ada yang namanya aturan. Ada perwal yang mengatur, jadi kami tidak mau bermain mata,menutup mata,belum lengkap kami approve. Mungkin kami lalai menerima berkas yang belum lengkap ya, tapi kan kami terlibat dengan tim teknis. Jadi kalau pun begitu nanti dari tim teknis tetap tidak akan memproses juga. Jadi tidak bisa lah kalau seperti itu. Sehalus mungkin menyampaikan begini..begini..”

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa fleksibilitas petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila dalam memberikan pelayanan, petugas tidak bersifat kaku tetapi tetap professional sesuai dengan peraturan yang berlaku. Fleksibilitas petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan dikatakan “ada kesenjangan” apabila dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, petugas bersifat kaku dan atau tidak professional karena melanggar ketentuan peraturan yang berlaku. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, fleksibilitas petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari adanya fleksibilitas petugas pelayanan membuat keputusan tetapi selama keputusan tersebut tidak melanggar aturan yang berlaku.

f. Kurang solidnya tim kerja

Dijelaskan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.107. bahwa salah satu aspek tim kerja adalah satu pegawai kepegawai lain sebagai pelanggan. Di banyak perusahaan, pegawai pendukung harus menyediakan pelayanan yang baik kepada pegawai petugas pelayanan untuk melayani pengguna pelayanan. Beberapa ada yang memandang remeh pentingnya kualitas pelayanan dari pegawai pendukung. Ketika petugas pelayanan bingung akan usaha perbaikan kualitas, pegawai pendukung yang menyediakan pelayanan pendukung juga berada pada keadaan kritis. Pelayanan yang buruk kepada petugas pelayanan akan memberikan hasil yang buruk pula terhadap pelayanan yang diberikan petugas pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini tentu akan sangat berbahaya manakala ada pandangan yang mengangap sepele pegawai pendukung atau dalam hal ini adalah pegawai yang berada pada *back office*. Petugas pelayanan di *front office* tidak akan bisa memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat ketika tidak didukung oleh pegawai *back office* yang baik. Oleh karena itu dibutuhkan kerjasama tim yang baik sehingga akan saling mendukung dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Pada BPMP2T Kota Depok diakui oleh petugas pelayanan yang ada, pegawai *back office* sudah baik. Sudah ada kerjasama yang baik sehingga tugas-tugas *front office* dapat lebih maksimal. Hal ini dinyatakan oleh salah satu petugas pelayanan, Umar :

“...Alhamdulillah sudah bagus sih mba. Kerepotan mbak kalau ga saling membantu mba. Disini ramai permohonan, di sana di dalam didiemin. Babak belur saya..hehe ..”

Hal ini tentu merupakan wujud pengakuan yang baik dari petugas pelayanan, dimana sudah terjalin kerjasama tim yang baik, antara *back office* dan *front office* sudah saling mendukung. Hal senada juga diakui oleh petugas pelayanan yang lainnya, Juriah :

“...Ok, kami kan kerja ada tim nya masing-masing. Alhamdulillah jadi harus kompak ya.. saling memback up lah ya.. kami saling membantu lah.. itu dari kami ya. Kalau dari back office kami punya tim yang bagus, pekerja keras juga apa ya.. sudah handal di bidangnya. Mereka kan memang orang-orang dinas tata kota yang paham.. yang lain mereka pun mau belajar dari awal berdiri. Jadi kalau kami ke dalam perlu bantuan, mereka langsung responsive mba.. Jadi bukan mentang-mentang beda bagian, terus tidak..itu gak..cepat banget tanggapannya. Kami punya tim yang bagus lah...”

Berdasarkan pernyataan Juriah, BPMP2T Kota Depok sudah memiliki tim yang memang solid. Antara sesama tim, seperti sesama petugas pelayanan sudah menunjukkan kerjasama dan saling membantu. Tidak hanya sesama tim, antara tim seperti *front office* dan *back office* pun sudah saling membantu. Hal ini tentu akan memberikan pengaruh yang baik bagi proses pelayanan. Petugas pelayanan tidak akan mengalami permasalahan dalam melayani masyarakat karena mendapat dukungan dan bantuan dari *back office* yang memang sudah handal pada bidangnya.

Tidak hanya itu, dari Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat juga mengungkapkan kalau tim disini sudah seperti satu mata rantai yang tidak bisa terpisahkan. Jadi satu tim tidak akan bisa bekerja tanpa ada tim lain, dan itu harus disadari oleh semua tim.

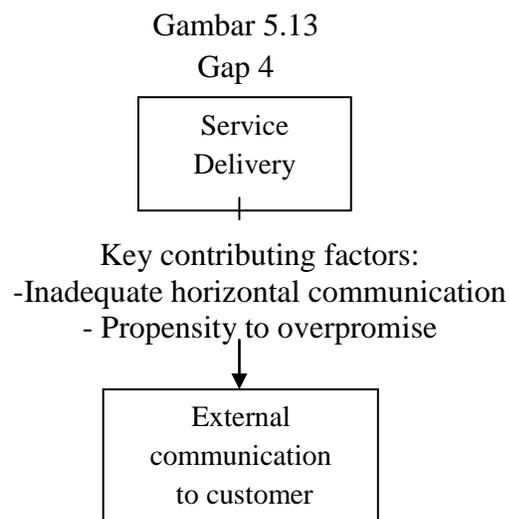
“...Ya.. kalau solid itu kan kerja paripurna. Apalagi tim ya.. artinya kayak pemain bola harus solid kan, membawa bola dari depan ke gawang harus solid kan. Artinya misal ada orang mengajukan permohonan, dari informasi front line ke back office, kemudian ke saya semua kan, nanti didistribusikan di IMB IPR dsb.. artinya ketika itu semua jalan kan artinya itu solid mba. Dari depan masuk kemudian ke saya, didistribusikan, dan sebagainya berjalan ya itu artinya solid mba. Berarti kalau saya ga ada, ya mandeg disaya kan mba. Seperti mata rantai yang tak terpisahkan mba. Semua harus sadar itu...”

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa kesolidan tim kerja dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila pegawai mempunyai kesadaran untuk bekerjasama dalam memberikan pelayanan yang terbaik. Kesolidan tim kerja dikatakan “ada kesenjangan” apabila tidak terjalin kerjasama di antara para pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, kesolidan tim

kerja dapat dikatakan **tidak ada kesenjangan**. Hal ini berdasarkan kerjasama tim yang sudah terjalin dengan baik di BPMP2T.

5.4 Analisis Gap 4 : antara Pelaksanaan Pelayanan dengan Komunikasi Eksternal kepada Masyarakat

Pada analisis Gap empat, kualitas pelayanan dapat dilihat dari kesenjangan antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat. Terdapat 6 faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap tiga ini. Jika dari masing-masing faktor memiliki kategori baik, maka tingkat kesenjangan atau Gap yang ada semakin kecil. Sebaliknya, ketika masing-masing faktor memiliki kategori buruk, maka tingkat kesenjangan atau Gap yang ada semakin besar. Semakin besar Gap yang terjadi maka kualitas pelayanan yang ada semakin buruk, begitu pun sebaliknya ketika Gap yang terjadi kecil maka kualitas pelayanan yang ada semakin baik. Untuk lebih jelas faktor-faktor penyebab Gap 4 dapat dilihat pada gambar 5.13.



Sumber : (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990, p. 116)

Berikut ini adalah analisis dan pembahasan dari masing-masing faktor yang menyebabkan kesenjangan pada Gap 4 :

a. Ketidaksesuaian komunikasi horizontal

Dijelaskan oleh Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.117. komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi antar fungsi atau departemen di dalam satu perusahaan atau lembaga. Dalam pelaksanaan pemberian pelayanan, dibutuhkan koordinasi atau integrasi di antara departemen. Komunikasi horizontal memang penting bagi setiap lembaga pelayanan masyarakat. Dengan komunikasi horizontal, akan dapat memaksimalkan pelaksanaan pelayanan. Berbagai permasalahan yang terjadi akan dapat diatasi melalui komunikasi yang terjalin karena komunikasi horizontal akan menjadi sumber informasi dalam pengambilan keputusan bersama.

Pada BPMP2T Kota Depok komunikasi yang diatur rutin adalah rapat pejabat struktural dan rapat umum. Pada rapat pejabat struktural dapat dijadikan sarana untuk melakukan komunikasi horizontal antar sesama kepala bidang atau kepala sub bagian. Dengan melalui komunikasi antar sesama kepala bidang atau kepala sub bagian, berbagai permasalahan dapat dibicarakan bersama sehingga dapat diambil solusi terbaik atas permasalahan yang terjadi. Diungkapkan oleh Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...ya tadi kan gini kita belum pernah ada masalah, kan kalau ada briefing struktural kan hal yang apa sih mba hal yang ga bisa dicairkan. Kan misal lagi rapat kalau ada tarik ulur, ini bukan bidang saya.. ini bukan bidang saya juga... tapi bapak sudah bilang ini disini, ya selesai.. ya enak-enak saja mba...”

Jadi untuk permasalahan antar fungsi atau departemen dapat diselesaikan dengan baik melalui rapat pejabat struktural. Dengan keputusan yang dihasilkan oleh rapat yang dipimpin oleh kepala badan akan dijadikan solusi dari semua permasalahan yang ada.

Selain itu komunikasi horizontal juga bisa dilakukan di luar rapat yang sudah diagendakan. Seperti pernyataan Kepala Bidang Perizinan II, Widiyati :

“...Kalau kita komunikasi saling koordinasi aja ya... mungkin pada saat perizinan ini kan ada kaitannya dengan IMB.. kayak contoh tadi perizinan ini

sudah sampai dimana ni IMB nya? Yang bersangkutan tanya. Kita saling berkoordinasi. Ibu posisi IMB ibu masih di dinas tarkim dan menunggu rekomendasi. Rekomendasi keluar kita komunikasikan lagi nanti kalau udah keluar IMB ka nada koordinasi nya. Gitu..

Berdasarkan pernyataan Widiyati dapat diketahui bahwa komunikasi yang terjalin adalah komunikasi antara Bidang Perizinan I dengan Tim Teknis terkait. Ketika Bidang Perizinan I, terkait dengan IMB, maka komunikasi dilakukan dengan dinas tarkim (Dinas Tata Ruang dan Permukiman). Dengan melalui komunikasi horizontal, dapat diketahui proses perizinan sudah sampai pada tahap mana dan sebagainya. Hal ini tentu akan menunjang kualitas pelayanan kepada masyarakat. Ketika masyarakat menanyakan sampai dimana proses perizinan yang sedang diurusnya, BPMP2T tinggal melacak dan melakukan komunikasi dengan Tim Teknis.

Selain itu juga, hal yang menjadi titik penting di dalam pelayanan BPMP2T adalah posisi penting Tim Teknis yang melakukan peninjauan ke lapangan. Tim Teknis merupakan perwakilan unsur perangkat daerah teknis terkait yang mempunyai kompetensi di bidangnya dan mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan izin yang memerlukan pertimbangan teknis. Kepala organisasi perangkat daerah (OPD) bertanggung jawab terhadap substatif atas keputusan yang diambil oleh anggota Tim Teknis yang berasal dari OPD nya. Oleh karena kondisi tersebut, BPMP2T selalu melakukan koordinasi dengan OPD-OPD terkait dengan Tim Teknis yang melakukan tugas pemeriksaan teknis di lapangan dan pemberian rekomendasi izin. Pada pelaksanaannya rapat koordinasi memang selalu diadakan oleh BPMP2T Kota Depok dengan OPD yang terkait setiap satu minggu sekali, tepatnya setiap hari Selasa.

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa komunikasi horizontal dikatakan “tidak ada kesenjangan” apabila komunikasi horizontal yang tercipta dapat menunjang kualitas pelayanan. Komunikasi horizontal dikatakan “ada kesenjangan” apabila komunikasi yang tercipta tidak dapat menunjang kualitas pelayanan. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, komunikasi horizontal yang tercipta **tidak ada kesenjangan**.

Hal ini berdasarkan kebermanfaatan komunikasi horizontal yang dapat menunjang pelayanan yang berkualitas pada BPMP2T Kota Depok.

b. Ketidaksesuaian janji

Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.123 menjelaskan bahwa *the propensity to over promise generates external company communications that do not accurately reflect what customers receive in actual service encounters*. Kecenderungan untuk janji lebih menghasilkan komunikasi eksternal yang tidak akurat yang mencerminkan apa yang pelanggan terima secara nyata di dalam pelayanan. Janji yang diberikan oleh lembaga pelayanan sangat penting untuk diperhatikan karena merupakan cerminan kualitas pelayanan yang diberikan nantinya. Terlebih ketika janji yang ada tidak sesuai dengan kenyataan yang ada, maka kualitas pelayanan yang ada dapat dinilai buruk oleh masyarakat pengguna pelayanan.

Umumnya pada lembaga pelayanan, capaian waktu lamanya proses pelayanan selesai menjadi suatu hal yang sering dijadikan patokan utama dalam melihat janji pelayanan. Ketika waktu yang sudah ditetapkan dapat terpenuhi atau bahkan sebelum waktu yang sudah ditetapkan pelayanan dapat selesai, maka janji pelayanan sudah dapat terpenuhi. Dengan terpenuhinya janji pelayanan, maka kualitas pelayanan dapat dinilai oleh pengguna pelayanan sudah baik, begitu pun sebaliknya.

Pada BPMP2T Kota Depok, capaian waktu yang ada pada masing-masing pelayanan berbeda-beda. Hal ini tergantung dari jenis perizinan dan proses yang harus dilalui oleh masing-masing perizinan.

Tabel 5.1

Waktu Penyelesaian Perizinan pada BPMP2T Kota Depok

No	Jenis	Waktu
1.	Izin Lokasi	21 hari
2.	Persetujuan Prinsip	21 hari
3.	Izin Penentuan Titik Tower	14 hari
4.	Izin dibidang Bangunan (IMB, Galian, dll)	21 hari
5.	Izin Gangguan	14 hari

6.	Izin Pemasangan Reklame	14 hari
7.	Izin Pemanfaatan Ruang (IPR)	14 hari
8.	Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)	14 hari
9.	Izin Usaha Bidang Industri	14 hari
10.	Izin Pengelolaan Limbah Cair	14 hari
11.	Izin Penyelenggaraan Kegiatan Usaha Minyak dan Gas Bumi	14 hari
12.	Izin Usaha Penyediaan Ketenagalistrikan	14 hari
13.	Izin Pengelolaan Air Bawah Tanah	21 hari
14.	Izin Pelayanan Kesehatan dan Tempat Umum yang Terkait dengan Kesehatan	14 hari
15.	Izin Usaha Pariwisata	14 hari
16.	Izin Usaha Konstruksi	14 hari
17.	Izin Usaha Perikanan, Peternakan, dan Pematangan Hewan	14 hari
18.	Izin Usaha Pendirian Pasar Tradisional, Izin Usaha Pusat Perbelanjaan (IUPP), dan izin Usaha Toko Modern (IUTM)	14 hari
19.	Izin dibidang Perhubungan	14 hari

Sumber : BPMP2T Kota Depok, 2012.

Khusus untuk penilaian kesesuaian janji atas capaian waktu, peneliti sudah menyebarkan kuesioner kepada pengguna pelayanan dan hasilnya dijelaskan pada analisis Gap lima. Pada pembahasan kali ini, kesesuaian janji dilihat dari sisi internal penyelenggara pelayanannya.

Di papan pengumuman BPMP2T Kota Depok sudah disosialisasikan bahwa “Kecepatan Pelayanan Kami Tergantung Kelengkapan dan Kebenaran Dokumen Anda”. Hal ini sebagai pencerdasan kepada masyarakat bahwa proses permohonan perizinan akan dapat diproses dengan cepat manakala dokumen persyaratan yang dimintakan memang sudah lengkap dan benar. Jika dokumen persyaratan tidak sesuai dengan yang telah ditentukan, maka permohonan perizinan tidak dapat diproses sehingga akan semakin lama selesainya. Hal ini berdasarkan pernyataan Kepala Sub Bag Umum, Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan, Eti Yuniarti :

“...kalau memang persyaratannya lengkap, itu terpenuhi. Bahkan kadang-kadang sebelum waktunya sudah selesai. Jadi itu tergantung dari ee...apa namanya ini apa yang akan dibuat terus pemohon itu bagaimana. Gitu..untuk memenuhi persyaratan ini. Setelah ada tim teknis kan baru kelihatan tuh. Kalau umpamanya secara berkas aja kan ada persyaratan lengkap, bisa kita terima. Kasih tanda terima. Setelah tim teknis turun, nah itu. Jadi tergantung dari keadaan yang diurus juga...”

Jadi hal utama yang dilihat ketika permohonan perizinan ingin segera diproses adalah kelengkapan dan kebenaran berkas dokumen persyaratan. Setelah berkas lengkap dan sudah mendapat tanda terima berkas, kemudian proses selanjutnya berada pada Tim Teknis.

Seperti pada penjelasan sebelumnya, Tim Teknis merupakan perwakilan unsur perangkat daerah teknis terkait yang mempunyai kompetensi di bidangnya dan mempunyai kewenangan untuk mengambil keputusan izin yang memerlukan pertimbangan teknis. Untuk itu dalam pelaksanaannya dibutuhkan koordinasi antara BPMP2T Kota Depok dengan Tim Teknis yang ada. Namun, pada kenyataannya hal ini sering menghadapi banyak kendala yang akhirnya membuat pelayanan tidak bisa selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Tim Teknis adalah pegawai pelaksana yang ada pada masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tertentu, yang juga merupakan tenaga yang dibutuhkan oleh BPMP2T Kota Depok untuk melakukan pemeriksaan lapangan terkait dengan proses pemberian izin. Hal ini tentu akan menjadi suatu kendala tersendiri untuk bisa mengatur Tim Teknis yang menjadi pegawai pada OPD tetapi juga harus mengerjakan tugas untuk BPMP2T Kota Depok. Hal ini seperti pernyataan Kepala Bidang Penanaman Modal, Nugroho Pratomo :

“...kalau saya di penanaman modal kan berkaitan dengan tim teknis ya..nah itu kita juga ga menyangka kalau mereka juga sibuk. Kan tugas mereka banyak, jadi tugas tim teknis adalah salah satu bagian dari tugas mereka. Jadi kita juga ga nyangka..”

Kondisi yang demikian menjadi suatu kendala bagi BPMP2T Kota Depok dalam memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat. Disatu sisi BPMP2T Kota Depok sudah berusaha mempercepat proses penyelesaian berkas persyaratan atau administrasi, tapi di sisi lain terkait peninjauan lapangan mengalami kendala Tim Teknis.

Untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, kepala badan melakukan koordinasi dengan kepala OPD terkait guna meminta Tim Teknis melakukan tugas-tugasnya melakukan peninjauan lapangan dan memberikan rekomendasi perizinan. Jika dilihat dari proses yang demikian rumit, dimana kepala badan harus melakukan

koordinasi dengan kepala OPD untuk menugaskan Tim Teknis mengerjakan tugas-tugasnya, tentu sangat tidak efektif. Akan sangat berbeda ketika kepala badan dapat mengkoordinasikan secara langsung Tim Teknis. Seperti yang diatur oleh Kementerian Dalam Negeri dalam Penyusunan Mekanisme Koordinasi dengan SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) Teknis, dimana dijelaskan bahwa dalam pelaksanaan tugasnya, Tim Teknis dikoordinir oleh kepala penyelenggara PTSP atau dalam hal ini adalah kepala BPMP2T Kota Depok. Jika hal ini yang dilakukan, maka proses peninjauan lapangan akan dapat dilakukan dengan lebih efektif. Kondisi seperti ini memang diakui oleh BPMP2T Kota Depok sebagai salah satu kendala dalam memenuhi capaian waktu yang sudah ditetapkan. Hal ini seperti pernyataan Kepala Sub Bagian Pelayanan Informasi dan Pengaduan Masyarakat, Haryanto :

“...Iya sering. Artinya kita ga bisa maksimal begitu. Sifatnya kan koordinasi. Yang namanya tim teknis itu ada di OPD itu kita tidak bisa langsung menyuruh tim teknis begitu saja. Kita harus berkoordinasi dengan kepala dinasnya...”

Selain dari koordinasi yang dinilai kurang efektif, ternyata permasalahan lain dari Tim Teknis yang dirasakan adalah kurangnya jumlah Tim Teknis yang ada saat ini jika dibandingkan dengan jumlah pemohon perizinan di Kota Depok yang sangat banyak. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kepala Bidang Perizinan II, Widiyati :

“...Kita kendala bukan kendala kitanya yang ini ya. Kendalanya aparatur kita yang kurang. Karena ternyata di tim teknis sendiri dengan jumlah 11 kecamatan itu tim teknis tidak ada 11 mba. Sedangkan 11 kecamatan ada 63 kelurahan. Itu tim teknis itu kan tidak tercapai sekian ya akhirnya ee... apa volume pemohon banyak sekali.ya akhirnya terkendalanya mungkin pada saat ee... rekomendasi turun ke kita ada waktu yang terlepas dari 14 hari. Kendalanya sebenarnya tenaga yang ke lapangan...”

Berdasarkan pengungkapan Widyati dapat diketahui dengan jelas bahwa kendala lain yang membuat tidak terpenuhinya janji capaian waktu penyelesaian perizinan adalah keterbatasan jumlah Tim Teknis yang ada. Hal ini tentu tidak akan berdampak baik ketika dibiarkan terus menerus. Padahal jumlah pemohon perizinan di Kota Depok semakin hari semakin bertambah.

Jika melihat dari proses perizinan yang ada memang bisa dikatakan kalau di BPMP2T Kota Depok hanya menyelesaikan proses persyaratan administratifnya, dan Tim Teknis yang berada pada masing-masing OPD lah yang melakukan eksekusi tinjauan ke lapangan. BPMP2T Kota Depok seharusnya dapat melakukan koordinasi dengan Tim Teknis secara langsung sehingga tidak memperlama proses yang ada. Selain itu, jika dinyatakan bahwa jumlah Tim Teknis yang dirasakan kurang, maka sudah menjadi suatu keharusan bagi BPMP2T Kota Depok sebagai koordinator melakukan usulan kepada kepala daerah untuk penambahan jumlah Tim Teknis yang ada agar proses pelayanan perizinan dapat dilakukan dengan tepat waktu.

Pada operasionalisasi faktor dijelaskan bahwa kesesuaian janji dikatakan “tidak ada kesenjangan” jika capaian waktu penyelesaian pelayanan yang sudah dijanjikan dapat terpenuhi dan atau tidak menghadapi kendala yang berarti. Kesesuaian janji dikatakan “ada kesenjangan” apabila jika capaian waktu penyelesaian pelayanan yang sudah dijanjikan tidak dapat terpenuhi dan atau menghadapi kendala yang berarti. Berdasarkan analisis hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan pada BPMP2T Kota Depok, kesesuaian janji dikatakan **ada kesenjangan**. Hal ini melihat dari kendala berarti yang masih dihadapi oleh BPMP2T, yakni terkait dengan Tim Teknis.

Jika melihat dari bentuk BPMP2T Kota Depok, dimana penandatanganan perizinan berada pada kepala badan, maka BPMP2T Kota Depok sudah merupakan bentuk pelayanan terpadu satu pintu. Akan tetapi jika pada pelaksanaannya masih terkendala masalah koordinasi dengan tim teknis yang berada pada masing-masing OPD, maka BPMP2T Kota Depok sebenarnya masih mengacu kepada bentuk pelayanan terpadu satu atap dimana keputusan keluarnya izin ditentukan oleh OPD. Oleh karena itu, berdasarkan kondisi ini BPMP2T Kota Depok bersama dengan segenap jajaran Pemerintah Kota Depok dalam hal ini Walikota dan OPD yang ada dapat melakukan koordinasi dalam rangka mengatasi permasalahan Tim Teknis pada pelayanan penanaman modal dan pelayanan perizinan terpadu. Upaya dalam mengatasi masalah

ini bisa dilakukan dengan memasukkan Tim Teknis yang berada pada masing-masing OPD menjadi bagian internal dari BPMP2T Kota Depok. Selain itu, penambahan jumlah Tim Teknis juga dapat dilakukan agar penyelenggaraan pelayanan perizinan bisa menjadi lebih efisien dan efektif.

5.5 Analisis Gap 5: antara Pelaksanaan Pelayanan dengan Pelayanan yang Diharapkan

Pada analisis Gap antara pelaksanaan pelayanan (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) digunakan analisis SERVQUAL yang menjabarkan lima dimensi pelayanan yakni, *tangibles*, *Empathy*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance* (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, p.26). Profil responden akan diuraikan menurut kelompok umur, jenis kelamin, jenjang pendidikan, dan jenis pekerjaan.

a. Kelompok Responden Menurut Kelompok Umur

Berdasarkan kelompok umur, responden yang melakukan permohonan izin pada BPMP2T Kota Depok didominasi oleh kelompok umur 25-34 tahun yang mencapai 44%, kemudian diikuti oleh kelompok umur 35-44 tahun (23%), selanjutnya kelompok umur <25 tahun (15%), diikuti kelompok umur 45-54 tahun (14%) dan yang terakhir kelompok umur ≥ 55 (4%). Secara rinci, jumlah responden pada pelayanan BPMP2T Kota Depok disajikan pada tabel 5.2 :

Tabel 5. 2

Karakteristik Responden Menurut Kelompok Umur

Kelompok Umur	Frekuensi	Persentasi (%)
< 25	15	15.0

25-34	44	44.0
35-44	23	23.0
45-54	14	14.0
≥ 55	4	4.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

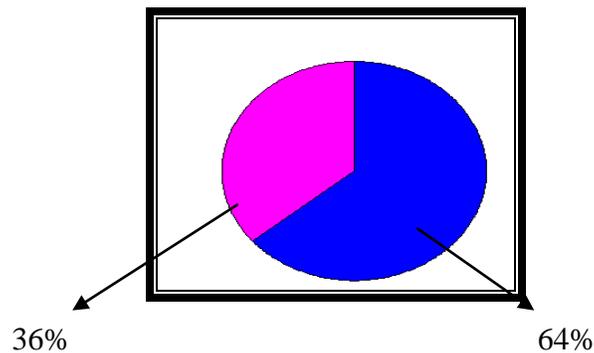
Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa pengguna pelayanan pada BPMP2T didominasi oleh kelompok umur pada usia produktif.

b. Kelompok Responden Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, responden BPMP2T Kota Depok didominasi oleh Pria 64 %, dan 36% sisanya wanita. Secara rinci jumlah responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada gambar 5.11.

Grafik 5. 2

Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin



Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

Keterangan :

Pria
Wanita

Nampak bahwa masyarakat pengguna pelayanan pada BPMP2T Kota Depok didominasi oleh Pria.

c. Kelompok Responden Menurut Jenjang Pendidikan

Berdasarkan jenjang pendidikan, responden BPMP2T Kota Depok didominasi oleh lulusan SLTA yang mencapai 58%, diikuti oleh lulusan sarjana Strata Satu (S1) sebesar 40%, lulusan Diploma 1 %, dan lulusan sarjana Strata Dua (S2) 1 %.

Tabel 5. 3

Karakteristik Responden Menurut Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SD	0	0.0
SMP	0	0.0
SLTA	58	58.0
DIPLOMA	1	1.0
S1	40	40.0
S2	1	1.0
JUMLAH	100	100.0

Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

Nampak bahwa masyarakat pengguna pelayanan pada BPMP2T Kota Depok didominasi oleh lulusan SLTA.

d. Kelompok Responden Menurut Jenis Pekerjaan

Berdasarkan jenis pekerjaan, responden BPMP2T didominasi oleh wiraswasta yang mencapai 46 %, kemudian diikuti oleh pegawai swasta sebesar 42%, ibu rumah tangga dan lain-lain 5%, selanjutnya PNS 3%, Dosen 1%, dan notaries 1%.

Tabel 5.4

Karakteristik Responden Menurut Jenis Pekerjaan

Jenis Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Wiraswasta	46	46.0
Pegawai Swasta	42	42.0
PNS	3	3.0
Guru	2	2.0
Dosen	1	1.0
Notaris	1	1.0
Ibu Rumah Tangga, dll	5	5.0
Jumlah	100	100.0

Sumber : diolah oleh peneliti, 2012.

Nampak bahwa masyarakat pengguna pelayanan pada BPMP2T Kota Depok didominasi oleh wiraswasta.

5.5.1 Analisis Gap pada Dimensi *Tangibles*

Dimensi ini terdiri dari empat pertanyaan yang merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesenjangan antara pelayanan yang diterima (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) responden.

Tabel 5.5 Kesenjangan pada Dimensi *Tangibles*

No	Indikator	Harapan	Kenyataan	Gap
1.	Lokasi yang mudah dijangkau	5	4	1
2.	Ruang tunggu yang nyaman	5	4	1
3.	Petugas pelayanan yang rapi	5	4	1
4.	Formulir yang mudah didapat	5	4	1

Sumber :diolah oleh peneliti,2012

Dari hasil survei terhadap 100 responden, memperlihatkan bahwa nilai median dari harapan responden terhadap indikator “Lokasi yang mudah dijangkau”, “Ruang tunggu yang nyaman”, “Petugas pelayanan yang rapi”, dan “Formulir yang mudah didapat” adalah bernilai 5. Sedangkan untuk nilai median dari kenyataan pelayanan yang diterima terhadap indikator “Lokasi yang mudah dijangkau”, “Ruang tunggu yang nyaman”, “Petugas pelayanan yang rapi”, dan “Formulir yang mudah didapat”, semua indikator tersebut adalah bernilai 4. Dengan demikian dapat dilihat bahwa dari indikator “Lokasi yang mudah dijangkau”, “Ruang tunggu yang nyaman”, “Petugas pelayanan yang rapi”, dan “Formulir yang mudah didapat” menunjukkan masih adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataannya, yakni bernilai 1.

Jika melihat dari teori Zeithaml, Parasuraman, & Berry dimana sebenarnya antara satu Gap dengan Gap lainnya saling mempengaruhi, maka dapat dilihat penilaian responden mengenai harapan dan kenyataan pelayanan atau Gap 5 sebenarnya tidak terlepas dari Gap yang ada sebelumnya. Indikator yang masih menunjukkan nilai kesenjangan 1 memberikan arti bahwa harapan dan kenyataan

yang dirasakan responden terhadap indikator “Lokasi yang mudah dijangkau”, “Ruang tunggu yang nyaman”, “Petugas pelayanan yang rapi”, dan “Formulir yang mudah didapat” adalah tidak sama.

Ketidaksamaan antara penilaian harapan dan kenyataan atau nilai kesenjangan ini membuat BPMP2T Kota Depok untuk dapat melakukan perbaikan pelayanan. Misalnya untuk indikator “Lokasi yang mudah dijangkau”, dapat diupayakan dengan memberikan pelayanan penanaman modal dan perizinan terpadu keliling seperti pada pelayanan pembuatan SIM atau KTP. Untuk Indikator “Ruang tunggu yang nyaman”, dapat diupayakan perbaikan kenyamanan ruang tunggu, misalnya seperti pembuatan kartu antrean untuk para pengguna pelayanan sehingga akan menjadi lebih tertib. Untuk indikator “ Petugas pelayanan yang rapi”, BPMP2T Kota Depok dapat mengaturnya di dalam standarisasi pelayanan yang mengatur mengenai kerapihan pegawai terutama petugas pelayanannya, misalnya dengan memberikan seragam atau atribut yang membedakan antara petugas pelayanan dengan pegawai lainnya. Untuk indikator “Formulir yang mudah didapat”, BPMP2T Kota Depok dapat mengupayakan pemanfaatan teknologi dan informasi misalnya dengan penyediaan formulir permohonan penanaman modal dan perizinan pada *website* BPMP2T Kota Depok atau dengan pada ruang tunggu pelayanan dapat disediakan meja khusus yang berisikan berbagai jenis formulir permohonan penanaman modal dan perizinan seperti yang dilakukan oleh dunia perbankan.

5.5.2 Analisis Gap pada Dimensi *Responsiveness*

Dimensi ini terdiri dari tiga pertanyaan yang merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesenjangan antara pelayanan yang diterima (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) responden.

Tabel 5.6 Kesenjangan pada Dimensi *Responsiveness*

No	Indikator	Harapan	Kenyataan	Gap
1.	Petugas pelayanan menunjukkan	5	4	1

	kemampuan yang profesional			
2.	Petugas pelayanan memberikan informasi dengan jelas	5	4	1
3.	Petugas pelayanan memberikan pelayanan dengan tanggap	5	4	1

Sumber :diolah oleh peneliti,2012

Dari hasil survei terhadap 100 responden, memperlihatkan bahwa nilai median dari harapan terhadap indikator “Petugas pelayanan menunjukkan kemampuan yang profesional”, “Petugas pelayanan memberikan informasi dengan jelas”, dan “Petugas pelayanan memberikan pelayanan dengan tanggap” adalah bernilai 5. Sedangkan untuk nilai median dari kenyataan pelayanan yang diterima terhadap indikator “Petugas pelayanan menunjukkan kemampuan yang profesional”, “Petugas pelayanan memberikan informasi dengan jelas” dan “Petugas pelayanan memberikan pelayanan dengan tanggap” adalah bernilai 4. Dengan demikian dapat dilihat bahwa dari ketiga indikator yang ada pada dimensi *responsiveness* menunjukkan masih adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataannya, yakni bernilai 1.

Jika melihat dari teori Zeithaml, Parasuraman, & Berry dimana sebenarnya antara satu Gap dengan Gap lainnya saling mempengaruhi, maka dapat dilihat penilaian responden mengenai harapan dan kenyataan pelayanan atau Gap 5 sebenarnya tidak terlepas dari Gap yang ada sebelumnya. Berdasarkan indikator pada dimensi *responsiveness*, maka dapat dilihat bahwa ada keterkaitan antara Gap 5 dengan Gap 3 yakni khususnya faktor “Kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan”. Pada analisis Gap 3 dijelaskan bawa faktor “Kesesuaian antara kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan” dinilai masih ada kesenjangan akibat tidak dilakukannya pendidikan dan pelatihan pegawai. Hal ini ternyata memberikan pengaruh terhadap indikator pada Gap 5 khususnya dimensi *responsiveness* yang masih menunjukkan adanya kesenjangan pada semua indikator yang ada. Dengan demikian, ke depannya BPMP2T Kota Depok perlu mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawainya guna meningkatkan kompetensi yang ada.

5.5.3 Analisis Gap pada Dimensi *Reliability*

Dimensi ini terdiri dari empat pertanyaan yang merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesenjangan antara pelayanan yang diterima (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) responden.

Tabel 5.7

Kesenjangan pada Dimensi *Reliability*

No	Indikator	Harapan	Kenyataan	Gap
1.	Adanya fasilitas menampung keluhan	5	4	1
2.	Petugas pelayanan bersedia mendengarkan keluhan	5	4	1
3.	Petugas pelayanan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan	5	3	2
4.	Petugas pelayanan bertanggung jawab penuh dalam membantu pengguna pelayanan	5	4	1

Sumber :diolah oleh peneliti,2012

Dari hasil survei terhadap 100 responden, memperlihatkan bahwa nilai median dari harapan responden terhadap indikator “Adanya fasilitas menampung keluhan”, “Petugas pelayanan yang bersedia mendengarkan keluhan”, “Petugas pelayanan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan”, “Petugas pelayanan bertanggung jawab penuh dalam membantu petugas pelayanan” adalah bernilai 5. Sedangkan nilai median dari kenyataan pelayanan yang diterima terhadap indikator “Adanya fasilitas menampung keluhan”, “Petugas pelayanan yang bersedia mendengarkan keluhan”, dan “Petugas pelayanan bertanggung jawab penuh dalam membantu petugas pelayanan” adalah bernilai 4. Dengan demikian kesenjangan antara harapan dan kenyataan terhadap indikator adanya fasilitas menampung keluhan, petugas pelayanan yang bersedia mendengarkan keluhan, dan petugas pelayanan bertanggung jawab penuh dalam membantu petugas pelayanan adalah bernilai 1. Untuk indikator tersebut “Petugas pelayanan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan”,

nilai median dari kenyataan yang dirasakan responden bernilai 3, yang itu artinya nilai kesenjangannya adalah 2.

Jika melihat dari teori Zeithaml, Parasuraman, & Berry dimana sebenarnya antara satu Gap dengan Gap lainnya saling mempengaruhi, maka dapat dilihat penilaian responden mengenai harapan dan kenyataan pelayanan atau Gap 5 sebenarnya tidak terlepas dari Gap yang ada sebelumnya. Berdasarkan indikator pada dimensi *reliability*, maka dapat dilihat bahwa ada keterkaitan antara Gap 5 dengan Gap 4 yakni pada faktor “Ketidaksesuaian janji”. Hal ini melihat dari penilaian kesenjangan paling tinggi yakni pada indikator “Petugas pelayanan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan” yang bernilai 2. Kondisi internal penyelenggara pelayanan pada BPMP2T Kota Depok yang menyebabkan capaian waktu pelayanan tidak mampu terpenuhi ternyata telah memengaruhi penilaian responden terhadap harapan dan kenyataan pada indikator “Petugas pelayanan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan”. Kondisi ini tentu memberikan arti bahwa BPMP2T Kota Depok tidak bisa membiarkan begitu saja permasalahan yang menyebabkan capaian waktu tidak bisa terpenuhi. Salah satu upaya yang bisa dilakukan dalam mengatasi permasalahan ini adalah dengan melakukan efisiensi koordinasi dengan Tim Teknis yang masih ada pada masing-masing OPD.

Kondisi Tim Teknis yang berstatus pegawai pada masing-masing OPD dan juga menjalankan tugas sebagai petugas peninjau lapangan dan pemberi rekomendasi dikeluarkan atau tidak dikeluarkannya izin BPMP2T tentu membuat Tim Teknis tidak bisa melakukan tugas-tugasnya secara maksimal. Oleh karena itu, melihat dari wewenang penandatanganan dikeluarkannya ijin yang sudah dilakukan oleh Kepala BPMP2T Kota Depok menandatangani BPMP2T Kota Depok sudah berbentuk pelayanan terpadu satu pintu. Keberadaan Tim Teknis yang saat ini masih berada pada masing-masing OPD dapat diinternalisasikan menjadi langsung berada di dalam BPMP2T. Hal ini akan memberikan pengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan sehingga capaian batasan waktu akan dapat dipenuhi. Selain itu, jumlah Tim

Teknis yang saat ini masih dinilai kurang juga dapat diupayakan dengan mengusulkan penambahan jumlah Tim Teknis kepada Walikota.

5.5.4 Analisis Gap pada Dimensi Assurance

Dimensi ini terdiri dari tiga pertanyaan yang merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesenjangan antara pelayanan yang diterima (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) responden.

Tabel 5.8
Kesenjangan pada Dimensi Assurance

No	Indikator	Harapan	Kenyataan	Gap
1.	Petugas pelayanan berpengetahuan dalam menjawab pertanyaan pengguna pelayanan	5	4	1
2.	Keamanan dalam setiap proses pemberian pelayanan	5	4	1
3.	Petugas pelayanan cermat dalam memberikan pelayanan	5	4	1

Sumber :diolah oleh peneliti,2012

Dari hasil survei terhadap 100 responden, memperlihatkan bahwa nilai median dari harapan responden terhadap indikator “Petugas pelayanan berpengetahuan dalam menjawab pertanyaan pengguna pelayanan”, “Keamanan dalam setiap proses pemberian pelayanan”, dan “Petugas pelayanan cermat dalam memberikan pelayanan” adalah bernilai 5. Sedangkan untuk nilai median dari kenyataan pelayanan yang diterima terhadap indikator “Petugas pelayanan berpengetahuan dalam menjawab pertanyaan pengguna pelayanan”, “Keamanan dalam setiap proses pemberian pelayanan”, dan “Petugas pelayanan cermat dalam memberikan pelayanan” adalah bernilai 4. Dengan demikian, nilai kesenjangan yang ada pada semua indikator dimensi assurance adalah bernilai 1.

Jika melihat dari teori Zeithaml, Parasuraman, & Berry dimana sebenarnya antara satu Gap dengan Gap lainnya saling mempengaruhi, maka dapat dilihat penilaian responden mengenai harapan dan kenyataan pelayanan atau Gap 5 sebenarnya tidak

terlepas dari Gap yang ada sebelumnya. Berdasarkan indikator pada dimensi *assurance* dapat dilihat bahwa ada hubungan dengan salah satu indikator pada Gap 3 yakni “Ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan” yang masih menunjukkan adanya kesenjangan. Belum adanya pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan bagi para pegawai membuat pegawai belum bisa memaksimalkan kemampuannya dalam meyakinkan kepada responden bahwa pelayanan yang ada dapat dijamin kebenarannya dalam setiap menjawab pertanyaan, keamanan dalam setiap proses pelayanan, dan kecermatan petugas pelayanannya. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai memang mutlak diperlukan oleh BPMP2T Kota Depok sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanannya.

5.5.5 Analisis Gap pada Dimensi *Empathy*

Dimensi ini terdiri dari empat pertanyaan yang merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kesenjangan antara pelayanan yang diterima (kenyataan) dengan pelayanan yang diharapkan (harapan) responden.

Tabel 5.9

Kesesuaian Dimensi *Empathy*

No	Indikator	Harapan	Kenyataan	Gap
1.	Petugas pelayanan menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh	5	4	1
2.	Petugas pelayanan menampilkan keramahan yang bersahabat	5	4	1
3.	Petugas pelayanan menunjukkan sikap yang adil	5	4	1
4.	Pegawai BPMP2T Kota Depok bekerja lebih lama dari petugas pelayanan	5	4	1

Sumber :diolah oleh peneliti,2012

Dari hasil survei terhadap 100 responden, memperlihatkan bahwa nilai median dari harapan terhadap indikator “Petugas pelayanan menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh”, “Petugas pelayanan menampilkan keramahan yang bersahabat”, “Petugas pelayanan menunjukkan sikap yang adil”, dan “Pegawai BPMP2T Kota

Depok bekerja lebih lama dari petugas pelayanan” adalah bernilai 5. Sedangkan untuk nilai median dari kenyataan pelayanan yang diterima terhadap indikator “Petugas pelayanan menunjukkan perhatian yang sungguh-sungguh”, “Petugas pelayanan menampilkan keramahan yang bersahabat”, “Petugas pelayanan menunjukkan sikap yang adil”, dan “Pegawai BPMP2T Kota Depok bekerja lebih lama dari petugas pelayanan” adalah bernilai 4. Dengan demikian, nilai kesenjangan yang ada pada semua indikator dimensi *Empathy* adalah bernilai 1.

Jika melihat dari teori Zeithaml, Parasuraman, & Berry dimana sebenarnya antara satu Gap dengan Gap lainnya saling mempengaruhi, maka dapat dilihat penilaian responden mengenai harapan dan kenyataan pelayanan atau Gap 5 sebenarnya tidak terlepas dari Gap yang ada sebelumnya. Berdasarkan indikator pada dimensi *empathy*, maka dapat dilihat bahwa ada keterkaitan antara Gap 5 dengan Gap 2 yakni pada faktor “Kurangnya standarisasi pelayanan”. Faktor “Kurangnya standarisasi pelayanan” yang masih menunjukkan adanya kesenjangan akibat belum adanya SOP dan SPM secara langsung maupun tidak langsung ternyata mempengaruhi penilaian pada antara harapan dan kenyataan indikator pada dimensi *empathy*. Kondisi ini tentu memberikan arti bahwa BPMP2T Kota Depok harus melakukan berbagai upaya untuk mengatasi kesenjangan yang ada. Pembuatan dan penerapan SOP dan SPM dalam setiap proses penyelenggaraan pelayanan menjadi salah satu hal yang sangat dibutuhkan dalam mengatasi kesenjangan pada dimensi *empathy*. Misalnya saja dengan adanya SOP, petugas pelayanan sudah diatur dan ditetapkan cara-cara bagaimana seharusnya memberikan perhatian kepada pelanggan, bersikap ramah dan adil kepada pelanggan. Dengan adanya standarisasi maka petugas pelayanan akan dituntut untuk bersikap sesuai dengan yang sudah distandarkan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil pembahasan, dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai kualitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok sebagai berikut :

1. Dari Gap 1, hasil dari semua faktor yang ada pada Gap 1 menunjukkan masih adanya kesenjangan antara harapan masyarakat dengan persepsi manajemen atas harapan masyarakat. Faktor yang menjadi penyebab munculnya kesenjangan pada Gap 1 adalah faktor “Kurang memadainya kajian tentang kebutuhan masyarakat dan pemanfaatan hasil kajian yang kurang efektif”.
2. Dari Gap 2, hasil dari semua faktor yang ada pada Gap 2 menunjukkan masih adanya kesenjangan antara persepsi manajemen atas harapan masyarakat dengan spesifikasi kualitas pelayanan . Faktor yang menjadi penyebab munculnya kesenjangan pada Gap 2 adalah faktor “Kurang standarisasi pelayanan”.
3. Dari Gap 3, hasil dari faktor yang ada pada Gap 3 menunjukkan masih adanya kesenjangan antara spesifikasi kualitas pelayanan dengan pelaksanaan pelayanan . Faktor yang menjadi penyebab munculnya kesenjangan pada Gap 3 adalah faktor “Ketidaksesuaian kompetensi pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan”.
4. Dari Gap 4, hasil dari faktor yang ada pada Gap empat menunjukkan masih adanya kesenjangan yang terjadi antara pelaksanaan pelayanan dengan komunikasi eksternal dengan masyarakat . Faktor yang menjadi penyebab munculnya kesenjangan pada Gap 4 adalah faktor “Ketidaksesuaian janji”.
5. Dari Gap 5, hasil dari keseluruhan indikator pada dimensi *Tangible, Empathy, Reliability, Responsiveness, Assurance* menunjukkan masih adanya kesenjangan yang terjadi pada hampir di semua indikator yang ada. Hanya indikator “Ruang

tunggu yang nyaman” pada dimensi *Tangibles* yang sudah tidak menunjukkan adanya kesenjangan. Sedangkan untuk indikator pada dimensi *Reliability* “Petugas pelayanan memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan” justru menunjukkan kesenjangan paling tinggi.

6.2 Saran

Berdasarkan pembahasan, analisis, dan kesimpulan yang dapat ditarik, maka peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. BPMP2T Kota Depok perlu melakukan kajian kebutuhan dan harapan masyarakat mengenai pelayanan penanaman modal dan perizinan terpadu.
2. BPMP2T Kota Depok perlu lebih memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi dengan menyediakan formulir permohonan penanaman modal dan perizinan pada *website* BPMP2T Kota Depok.
3. BPMP2T Kota Depok perlu segera melakukan pembuatan standarisasi pelayanan yang terdiri dari SOP dan SPM serta menerapkannya dalam setiap proses penyelenggaraan pelayanan.
4. BPMP2T Kota Depok perlu segera melakukan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawainya guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam menjalankan setiap tugas dan pekerjaan.
5. BPMP2T Kota Depok perlu melakukan koordinasi dengan Walikota dan OPD – OPD guna memperjelas kedudukan dari Tim Teknis yang saat ini berada pada masing-masing OPD tetapi melakukan tugas untuk BPMP2T Kota Depok. Jika melihat dari bentuk BPMP2T Kota Depok yang sudah menjadi pelayanan terpadu satu pintu, maka Tim Teknis sudah seharusnya berada di dalam internal BPMP2T Kota Depok.
6. BPMP2T Kota Depok perlu mengusulkan kepada Walikota untuk menambah jumlah Tim Teknis (*recruitment*) yang ada saat ini guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan pada BPMP2T Kota Depok.

DAFTAR REFERENSI

BUKU DAN JURNAL

- Abdul Wahab, Solichin. (2002). *Analisis Kebijaksanaan*. Jakarta : PT Bumi Akasara
- Atmosudirdjo, Prajudi. (1983). *Pengantar Hukum Administrasi Negara Indonesia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Departemen Dalam Negeri RI. (2009). *Bahan Ajar Pelatihan Pelayanan Terpadu Satu Pintu*. Jakarta: Departemen Dalam Negeri RI.
- Creswell, John W. (1994). *Research Design : Qualitative & Quantitative Approach*. California: Sage Publications
- Covey, Stephen R. 1997. *The 7 Habits of Highly Effective People*. (Budiyanto, Penerjemah). Jakarta : Binarupa Aksara
- Djindang, Utrecht, Moh. Saeh (1985). *Pengantar Hukum Administrasi Negara*. Jakarta: Ihtiar.
- Fitrianti Rachma, Rahmayanti Krisna Puji. (2011). Kepastian Layanan Menjadi Prioritas Kebutuhan Pasien pada Rumah Sakit Pemerintah di Provinsi Bengkulu. *The Indonesian Journal of Health Service Management*, 14, 144-158.
- Fitzsimmons, James A. Fitzsimmons, James Mona. (1994). *Service Management for Competitive Advantages*. New York: M Grawl-Hill.
- Gaspersz, V. (1997). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Jakarta : Gramedia
- Helga, Drummond. (1990). *Pengambilan Keputusan yang Efektif*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kasim, Azhar. (1993). *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta : Lembaga Penerbit FE UI.
- Koentjaraningrat. (1986). *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- Kotler, P & Armstrong. (1996). *Principles of Marketing* (7th ed). Englewood Cliffs N.J : Prentice-Hall International, Inc.

- Kotler, Philip, Kevin Keller, Mairead Brady, Malcolm Goodman, Torben Hanses. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Moenir, A.S. (2002). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia* (6th ed). Jakarta : Bumi Aksara.
- Ndraha, Taliziduhu. (2005). *Budaya Organisasi*. Jakarta : PT Rineka Cipta
- PKP2AI-LAN. (2007). *Kajian Kebijakan Good Local Governance dalam Optimalisasi Pelayanan Publik : Suatu Evaluasi Implementasi Pelayanan Terpadu di Kabupaten/Kota di Indonesia*. Bandung : PKP2AI-LAN.
- Prasetyo, Bambang, Lina Miftahul Jannah. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Prakoso, Djoko. (1990). *Peranan Pengawasan dalam Penangkalan Tindak Pidana Korupsi*. Jakarta : PT Aksara Perdana Indonesia.
- Prasojo, Eko. (2009). *Reformasi Kedua Melanjutkan Estafet Reformasi*. Jakarta : Salemba Humanika.
- Prasojo, Eko, Irfan Ridwan Maksum, Epakartika, Teguh Kurniawan. 2007. *Deregulasi dan Debirokratisasi Perizinan di Indonesia*. Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
- Pudyatmoko, Sri, Y. (2009). *Perizinan Problem dan Upaya Pembenahan*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Teori Organisasi Struktur, Desain, dan Aplikasi*. (Jusuf Udayana, Penerjemah). Jakarta : Penerbit Arcan
- Ruslan, Rosady. (2012). *Manajemen Public Relation dan Media Komunikasi Konsep dan Aplikasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Soehartono, Irawan. (1995). *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: CV Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (1997). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan, Untuk Meningkatkan Pangsa Pasar*. Jakarta : Rineka Cipta
- Tjiptono, F. (1996). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Penerbit Andi Offset.

Waworuntu, Bob. (1997). *Dasar-dasar Keterampilan Abdi Negara Melayani Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Yoeti, Oka. A. (1999). *Customer Service Cara Efektif Memuaskan Pelanggan*. Jakarta : Penerbit Pradnya Paramita.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. (1990). *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.

WEBSITE

Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok. Mei 29 2012. <http://bppt.depok.go.id/>.

Bappeda & BPS Kota Depok. *Produk Domestik Regional Bruto Kota Depok Menurut Lapangan Usaha* (2008). Januari 8, 2012. <http://bappeda.depok.go.id/admin/dokumenProdukstatistik/PRODUK%20DOMESTIK%20REGIONAL%20BRUTO%20KOTA%20DEPOK%202008.pdf>

Erna S. U. Girsang, (2012, Maret 2). *Proses izin investasi di Indonesia terlama di Asia*. Februari 10, 2012. http://www.unisosdem.org/article_detail.php?aid=6456&coid=2&caid=2&gid=2

Said, Maulana. (2012, Februari 4). *Kinerja BPMP2T Belum Optimal*. Mei 23 2012. <http://www.radaronline.co.id/berita/read/17648/2012/Kinerja-BPMP2T-Depok-Belum-Optimal>

Pelaksanaan PTSP Dinilai Belum Maksimal. (2011, Agustus 20). Oktober 10, 2011. <http://www.investor.co.id/home/pelaksanaan-ptsp-dinilai-belum-maksimal/18604>

Pemerintah Kota Depok (2008). *Rencana Kerja Pembangunan Daerah Kota Depok*. Oktober 15, 2011. <http://bappeda.depok.go.id/admin/dokumenPerencanaan/RKPD%202008.pdf>

Pemerintah Kota Depok. *Membangun Pariwisata Sebagai Unggulan Kota*. Februari 5, 2012. <http://m.depok.go.id/berita.php?id=547>

KARYA AKADEMIS

- Ambarwati, Diah Ratna. 2004. *Analisis Kualitas Pelayanan Perizinan Penerbitan Izin Pembuangan Limbah Cair pada Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup Daerah Propinsi DKI Jakarta*. Depok: FISIP UI.
- Maskur. 2005. *Analisis Kualitas Pelayanan di Koperasi Pegawai Pemerintah Daerah Propinsi DKI Jakarta Tahun 2004*. Depok: FISIP UI

DOKUMEN LAINNYA

- Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok. (2009). *Rencana Strategis BPMP2T Kota Depok Tahun 2009-2011*. Depok: BPMP2T Kota Depok.
- Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Depok. (2011). *Rencana Strategis BPMP2T Kota Depok Tahun 2012-2016*. Depok: BPMP2T Kota Depok.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Riani Dwi Astuti
Tempat dan Tanggal Lahir : Kebumen, 24 Agustus 1989
Alamat : Desa Jerukagung Rt 01/03 Kecamatan Klirong,
Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah
Nomor Telepon, Surat Elektronik : 083811234374, rianida_02@yahoo.co.id
Nama Orang Tua Ayah : Puguh Widodo
Ibu : Mursinah

Riwayat Pendidikan Formal:

SD : SDN 1 Jeruk Agung Kebumen
SMP : SMPN 234 Jakarta
SMA : SMAN 1 Kebumen