

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

A. Analisis Persepsi/Penilaian Responden terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan Badan Hukum Perseroan Terbatas

Pelayanan pemerintah merupakan tugas dan fungsi utama pemerintah, yaitu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Dengan pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat, maka pemerintah akan dapat mewujudkan tujuan negara, yaitu menciptakan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan kepada masyarakat tersebut terintegrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Dalam pelaksanaan pelayanan, terutama di sektor publik, semua perolehan hak-hak dan jaminan atas segala bentuk pelayanan terhadap warga negara bertumpu pada negara dan pemerintah. Sejalan dengan perkembangannya tuntutan ini semakin mengacu kepada peningkatan kualitas layanan tersebut.

Kegiatan pelayanan merupakan momen dimana ketika terjadi “sesuatu” yang disampaikan, disajikan atau dilakukan oleh pihak yang melayani kepada pihak yang dilayani. “Sesuatu” ini disebut pelayanan. Secara logis pelayanan dapat berbentuk barang, baik yang nyata (*Tangible*) maupun yang tidak nyata (*inTangible*).

Untuk mengukur tingkat persepsi/penilaian responden terhadap pelayanan yang diberikan oleh subdit Badan Hukum Direktorat Perdata DITJEN AHU, maka dilakukan analisis pelayanan berdasarkan dimensi kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Zeithaml, Parasuraman dan Berry (1990:26) yaitu *Tangibles, Reliability, Responsiveness, Assurance dan Empathy*.

1. Analisis Persepsi Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Tangibles*

Dimensi *Tangibles* merupakan representasi pelayanan dalam bentuk fasilitas fisik, penampilan personil, peralatan yang digunakan dan fasilitas umum yang meliputi 4 indikator, yaitu : (a). Kenyamanan dan kebersihan ruang tunggu. (b). Penampilan pegawai yang rapi. (c). Peralatan komputer guna menunjang pelayanan. (d). Ketersediaan fasilitas umum

Hasil penilaian responden terhadap dimensi *Tangibles* hasilnya disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel IV.1
Persepsi Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Tangible*

No	Pernyataan	Tingkat Persepsi					Skor
		1	2	3	4	5	
1	Kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu	19 (19%)	24 (24%)	32 (32%)	25 (25%)	0	2,63
2	Penampilan pegawai yang rapi	-	20 (20%)	54 (54%)	26 (26%)	-	3,06
3	Peralatan komputer guna menunjang pelayanan	4 (4%)	62 (62%)	30 (30%)	4 (4%)	-	2,34
4	Ketersediaan fasilitas umum	19 (19%)	4 (4%)	53 (53%)	24 (24%)	-	2,82

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel IV.1 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Tangible* adalah sebagai berikut :

1) Kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu

Distribusi penilaian responden terhadap kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu memperlihatkan bahwa dari 5 kategori jawaban yang ada, ternyata persentase tertinggi terdapat pada kategori 3 dengan jawaban cukup puas sebanyak 32 (32%) responden, peringkat kedua terdapat pada kategori 4 sebanyak 25 (25%) responden, peringkat ketiga terdapat pada kategori 2 sebanyak 24 (24%) responden, peringkat keempat dengan jumlah 19 (19%) responden memberikan jawaban sangat tidak puas, sedangkan kategori 5 di atas sama sekali tidak ada jawaban dari responden.

Berdasarkan hasil di atas mayoritas responden merasa cukup puas atas tingkat kebersihan dan kenyamanan yang dirasakan pada saat berada di ruang tunggu pelayanan dengan fasilitas yang tersedia seperti ruangan

ber-AC, bangku tunggu yang tersedia dan lingkungan ruang tunggu yang bersih. Hal ini sesuai dengan pendapat Gasperzs (1997:5) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang diinginkan pelanggan salah satunya adalah kenyamanan di dalam memperoleh pelayanan seperti lingkungan yang bersih dan nyaman.

Namun harus pula diperhatikan bahwa walaupun jumlah responden yang memberikan jawaban pada kategori 4 jumlahnya 25% tetapi jawaban kategori 1 dan 2 masih relatif tinggi sehingga jika digabungkan keduanya akan menunjukkan angka 43 (43%).

2) Penampilan pegawai yang rapi.

Dari 100 responden yang diteliti melalui pengisian kuisioner terhadap indikator penampilan pegawai yang rapi menunjukkan hasil 54% responden menyatakan cukup puas, 26% responden menyatakan puas, 20% responden menyatakan tidak puas. Berdasarkan hasil diatas nampak bahwa responden merasa cukup puas pada penampilan pegawai yang rapi. Hal ini sesuai dengan pendapat Soeling (1997:17) bahwa senyum, tutur kata, gerak-gerik, cara berpakaian akan memberikan nilai tambah bagi kepuasan pelanggan

3) Peralatan komputer guna menunjang pelayanan

Dari 100 responden yang diteliti terhadap indikator peralatan komputer guna menunjang pelayanan menunjukkan hasil 62 responden (62%) menyatakan tidak puas, 30% responden menyatakan puas, 4% responden menyatakan sangat tidak puas dan 4% menyatakan puas. Tidak ada satupun responden yang memberikan jawaban sangat puas.

Peralatan komputer sebagai penunjang pelayanan yang dimaksudkan adalah peralatan komputer berupa layar-layar monitor sebagai sarana informasi umum untuk mengetahui SK-SK yang telah mendapatkan pengesahan. Sementara sarana komputer yang diperuntukkan kepada umum untuk mengetahui proses dokumen sama sekali tidak tersedia.

Berdasarkan hal tersebut, maka sebagian besar responden memberikan penilaian tidak puas.

4) Ketersediaan fasilitas umum

Tabel tentang ketersediaan fasilitas umum yang memadai menunjukkan bahwa terdapat 5 kategori jawaban yang masing-masing memiliki persentase tersendiri dimulai dengan sangat tidak puas dinyatakan oleh 19 responden (19%), kategori tidak puas 4 responden (4%), cukup puas 53 responden (53%), kategori puas 24 responden (24%) dan kategori sangat tidak puas nihil.

Data di atas menjelaskan bahwa fasilitas umum yang disediakan oleh Ditjen Administrasi Hukum Umum berupa toilet dan kantin sudah layak, sementara untuk tempat parkir kurang memenuhi persyaratan dikarenakan jumlah kendaraan yang ada dan luas lokasi parkir tidak seimbang sehingga perlu dilakukan perluasan lahan. Begitu pula dari segi kebersihan baik yang di dalam gedung maupun yang diluar gedung perlu mendapatkan perhatian dan penanganan yang serius agar pemohon yang datang merasa nyaman.

2. Analisis Persepsi Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Reliability*

Dimensi *Reliability* merupakan kemampuan instansi untuk memberikan pelayanan secara benar dan menyampaikan janji secara akurat dan handal seperti ketepatan waktu proses pelayanan. Indikator dimensi *Reliability* meliputi empat item yaitu (a) Kecepatan pegawai dalam menerima pengajuan berkas pemohon. (b). Kesesuaian prosedur pelayanan dengan peraturan. (c). Ketepatan waktu penyelesaian (d). Tarif pelayanan sesuai dengan pelayanan yang diterima oleh pemohon.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi *Reliability* hasilnya tersaji dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel IV.2
Persepsi Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Reliability*

No	Pernyataan	Tingkat Persepsi					Skor
		1	2	3	4	5	
5	Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pemohon	39 (39%)	6 (6%)	29 (29%)	25 (25%)	1 (1%)	2,43
6	Kesesuaian prosedur pelayanan dengan peraturan	-	2 (2%)	60 (60%)	37 (37%)	1 (1%)	3,37
7	Ketepatan waktu penyelesaian	18 (18%)	9 (9%)	47 (47%)	26 (26%)	-	2,81
8	Tarif pelayanan	-	3 (3%)	71 (71%)	25 (25%)	1 (1%)	3,24

Pada tabel IV.2 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Reliability* adalah sebagai berikut:

5) Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pemohon

Data pada tabel di atas menunjukkan bahwa 39 responden (39%) menyatakan sangat tidak puas, 29% menyatakan cukup puas, 25% menyatakan puas, 6% menyatakan tidak puas dan hanya 1% responden menyatakan sangat puas. Dilihat dari hasil penilaian responden di atas, maka dapat dikatakan bahwa kondisi dan situasi yang terjadi di loket terutama dalam pengajuan berkas permohonan sangat tidak mendukung kualitas pelayanan dari sudut pandang *Reliability*.

Sebagaimana telah dikemukakan dalam KEPMENPAN No 81/1993 tentang yang dimaksud dengan efisien adalah persyaratan pelayanan umum yang dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan, mencegah adanya pengulangan kelengkapan persyaratan dalam konteks yang sama dalam hal proses pelayanan, kelengkapan persyaratan dari satuan kerja pemerintah lain yang terkait. Oleh karena itu, instansi perlu

memperhatikan pegawainya dalam memberikan pelayanan terutama dalam hal menerima berkas (dokumen FIAN).

6) Kesesuaian prosedur pelayanan dengan peraturan

Penilaian pada 100 responden menghasilkan data bahwa 60% responden menyatakan cukup puas, 37% menyatakan puas, 2% menyatakan tidak puas, dan hanya 1% responden menyatakan sangat puas. Selama ini karakteristik pelayanan publik di pemerintahan selalu didasarkan kepada prosedur dan perundang-undangan (*rules driven*). Menurut Kasim (2000:23) menyatakan bahwa ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah diukur dari kepatuhan mengikuti segala prosedur dan peraturan perundang-undangan yang berlaku meskipun hal itu sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi di lapangan dan kebutuhan masyarakat yang harus dilayani.

7) Ketepatan waktu penyelesaian

Tabel di atas menunjukkan bahwa 18 responden (18%) memberikan jawaban sangat tidak puas, 9 responden (9%) menjawab tidak puas, 47 responden (47%) memberikan jawaban cukup puas, 26 responden (26%) menjawab puas dan tidak ada satupun responden yang menjawab sangat tidak puas.

Jika memperhatikan tabel di atas, maka organisasi melakukan reorientasi kepada pegawai sehubungan dengan kemampuan di dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan pelayanan yang diberikan berdasarkan waktu yang ditentukan. Zeithaml et.al (1990:21) mengemukakan bahwa organisasi harus mampu memberikan jasa sesuai jadwal yang disepakati secara benar sejak awal dan memenuhi janjinya secara akurat.

8) Tarif pelayanan

Data menunjukkan bahwa 71 responden (71%) memberikan penilaian cukup puas, 25 responden (25%) menilai puas, 3 responden (3%) menjawab tidak puas, ada 1 responden (1%) memberikan jawaban sangat puas, sedangkan kategori 1 sangat tidak puas tidak dipilih oleh responden.

Penetapan tarif pada pelayanan publik telah diatur dalam KEPMENPAN No 81/1993 dikaitkan dalam pengertian ekonomis yaitu pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan nilai barang/jasa pelayanan umum/ tidak menuntut biaya tinggi atau diluar kewajaran, kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum, ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Memperhatikan data di atas, jelas bahwa pada prinsipnya pelanggan tidak terlalu memperlumaskan tarif pengesahan badan hukum sepanjang aturannya jelas dan tidak dipersulit dengan berbagai macam permintaan yang tidak masuk akal. Pada sisi lain pelanggan menyadari bahwa terkadang perlu mengeluarkan biaya ekstra jika ada hal-hal yang bersifat mendesak.

3. Analisis Persepsi Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Responsiveness*

Dimensi *Responsiveness* merupakan respon atau kesigapan pegawai dalam membantu pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat tanggap dalam menyelesaikan keluhan pelanggan agar dapat menimbulkan citra positif dari pelanggan. Indikator dimensi *Responsiveness* meliputi 4 bagian, yaitu informasi tentang persyaratan pengajuan pemohon mudah diperoleh, informasi pelayanan oleh pegawai Sub Dit Badan Hukum mudah dan jelas, pegawai Sub Dit Badan Hukum tanggap terhadap keluhan pemohon dan pegawai Sub Dit Badan Hukum tanggap terhadap keinginan pemohon.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi *Responsiveness* sebagaimana berikut :

Tabel IV.3
Persepsi Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Responsiveness*

No	Pernyataan	Tingkat Persepsi					Skor
		1	2	3	4	5	
9	Kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan	-	2 (2%)	74 (74%)	24 (24%)	-	3,22
10	Kemudahan dan kejelasan informasi pelayanan	-	39 (39%)	10 (10%)	51 (51%)	-	3,12
11	Ketanggapan pegawai pada keluhan pemohon	37 (37%)	7 (7%)	29 (29%)	27 (27%)	-	2,46
12	Ketanggapan pegawai pada keinginan pemohon	37 (37%)	6 (6%)	31 (31%)	25 (25%)	1 (1%)	2,47

Pada tabel IV.3 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Responsiveness* adalah sebagai berikut :

9) Kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa persentase terbesar dari hasil penilaian responden terdapat pada kategori 3 yang menjawab cukup puas sebanyak 74 responden (74%), 24 responden (24%) menilai puas, 2 responden (2%) menilai tidak puas, sedangkan kategori sangat tidak puas dan sangat puas tidak ada. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terhadap indikator kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan pada umumnya cukup puas.

Proses suatu pelayanan yang berkualitas dimulai dari suplemen informasi jasa yang diperlukan oleh pelanggan. Penyediaan informasi memberikan kemudahan terhadap pelanggan (Lovelock, 1994:18).

Savas (2002:2) menyatakan bahwa dalam penyelenggaraan pelayanan publik terutama di pemerintahan, organisasi dapat memanfaatkan teknologi khususnya teknologi informasi sebagai salah satu elemen utama dari New Public Management (NPM). Dengan memanfaatkan teknologi informasi, maka akan terjadi transformasi

diberbagai bidang organisasi pemerintahan atau birokrasi yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik.

10) Kemudahan dan kejelasan informasi pelayanan

Penilaian pada 100 responden menghasilkan data bahwa 51 responden (51%) menyatakan puas, 39 responden (39%) menyatakan tidak puas, 10 responden (10%) menyatakan cukup puas, dan kategori 1 dan 5 tidak dijawab. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa informasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada pelanggan termasuk ke dalam kategori mudah dipahami secara baik, namun demikian harus pula diperhatikan kategori ketidakpuasan responden yang jumlahnya cukup signifikan (39%).

Dalam KEPMENPAN No 81/1993 menjelaskan keterbukaan sebagai prosedur/tatacara, persyaratan, satuan kerja pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan dipahami oleh masyarakat baik diminta maupun tidak diminta.

11) Ketanggapan pegawai pada keluhan pemohon

Tabel di atas memaparkan bahwa terhadap indikator ketanggapan pegawai terhadap keluhan pemohon, tampak bahwa penilaian responden pada jawaban sangat tidak puas menunjukkan signifikansi yang tinggi yaitu 37 responden (37%), tidak puas sebanyak 7 responden (7%), cukup puas 29 responden (29%), dan yang menilai puas sebanyak 27 responden (27%).

Dapat dikatakan bahwa frekuensi yang signifikan pada kategori 1 di atas perlu diperhatikan oleh organisasi dan membuat terobosan-terobosan baru sehingga keluhan-keluhan pemohon sebagai akses dari pemberian pelayanan diminimalisasi sedini mungkin sehingga citra organisasi ke depan dapat meningkat.

12) Ketanggapan pegawai pada keinginan pemohon

Data di atas memperlihatkan bahwa ketanggapan pegawai pada keinginan pemohon dinilai responden secara beragam terhadap 5 kategori jawaban. Persentase tertinggi adalah kategori sangat tidak puas sebanyak 37 responden (37%), urutan kedua adalah kategori cukup puas dengan jumlah 31 responden (31%), pada urutan ketiga kategori puas sebanyak 25 responden (25%), urutan keempat kategori tidak puas dengan jumlah 6 responden (6%) dan terakhir penilaian sangat puas sebanyak 1 responden (1%).

Hal ini berarti bahwa pelanggan semakin sadar akan apa yang menjadi hak dan kewajibannya sebagai warga negara dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Pelanggan semakin berani untuk mengajukan tuntutan keinginan dan aspirasi kepada pemerintah. Pelanggan juga semakin kritis dan berani untuk melakukan kontrol terhadap apa yang dilakukan oleh pemerintahnya (Widodo, 2001:270).

4. Analisis Persepsi Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi Assurance

Dimensi Assurance merupakan dimensi tentang pengetahuan, keramahan dan kesopanan pegawai dalam melaksanakan tugas secara spontan yang dapat menjamin kepercayaan dan keyakinan pelanggan. Indikator dimensi Assurance meliputi 4 bagian, yaitu pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai, komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan, pelayanan yang ramah dan sopan dan proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi Assurance sebagaimana terlihat pada tabel IV.4

Tabel IV.4
Persepsi Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Assurance*

No	Pernyataan	Tingkat Persepsi					Skor
		1	2	3	4	5	
13	Pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai	37 (37%)	4 (4%)	35 (35%)	24 (24%)	-	2,46
14	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan	19 (19%)	26 (26%)	30 (30%)	25 (25%)	-	2,61
15	Pelayanan yang ramah dan sopan	37 (37%)	-	18 (18%)	45 (45%)	-	2,71
16	Proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum	-	-	56 (56%)	43 (43%)	1 (1%)	3,45

Pada tabel IV.4 tersebut di atas, memaparkan penjelasan dari dimensi *Assurance* sebagai berikut :

13) Pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai

Data di atas memperlihatkan bahwa pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai dinilai responden secara beragam terhadap 5 kategori jawaban. Persentase tertinggi adalah kategori sangat tidak puas sebanyak 37 responden (37%), urutan kedua adalah kategori cukup puas dengan jumlah 35 responden (35%), pada urutan ketiga kategori puas sebanyak 24 responden (24%), urutan keempat kategori tidak puas dengan jumlah responden (6%) dan tidak ada responden yang memberikan penilaian sangat puas.

Berdasarkan data di atas, maka dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki kepentingan untuk membuka wawasan pegawai dengan mengikut sertakan pegawainya ke dalam pelatihan-pelatihan teknis dan administratif sekaligus memberikan motivasi kepada pegawai.

14) Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan

Tabel di atas memaparkan bahwa terhadap indikator komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan, tampak bahwa penilaian responden pada jawaban cukup puas sebanyak 30 responden (30%), tidak puas sebanyak 26 responden (26%), puas 25 responden (25%), dan yang menilai sangat tidak puas sebanyak 19 responden (19%).

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting terutama dalam berhubungan satu dengan lainnya. Komunikasi dapat meningkatkan jati diri seseorang terhadap orang lain maupun lingkungan dimana ia berada. Oleh karena itu, secara terus menerus perlu dibangun komunikasi yang baik terutama dalam memberikan penjelasan tentang suatu hal.

Masih tinggi persentase kategori 1, 2, 3 dan 4 memerlukan perhatian terutama terhadap *relationship* pegawai dalam menghadapi pelanggan mengingat pelanggan makin kritis terhadap berbagai hal menyangkut kepentingannya.

15) Pelayanan yang ramah dan sopan

Penilaian pada 100 responden menghasilkan data bahwa 45 responden (45%) menyatakan puas, 37 responden (37%) menyatakan sangat tidak puas, 18 responden (18%) menyatakan cukup puas, dan kategori 2 dan 5 tidak dijawab. Dengan demikian secara umum dapat dikatakan bahwa informasi pelayanan yang diberikan oleh pegawai kepada pelanggan termasuk ke dalam kategori mudah dipahami secara baik, namun demikian harus pula diperhatikan kategori ketidakpuasan responden yang jumlahnya cukup signifikan (37%).

Hasil penilaian ini menunjukkan bahwa sikap ramah dan sopan yang diperlihatkan pegawai dalam memberikan pelayanan dipersepsikan puas namun bagi sebagian responden menganggap pegawai tidak ramah bisa saja keramahan yang diberikan pegawai pilih kasih. Hal ini sesuai dengan apa yang digambarkan oleh Lovelock (1994:180) di dalam salah satu suplemen pelayanan (*hospitality*) yaitu pelanggan akan memberikan penilaian terhadap sikap ramah dan sopan dari karyawan tanpa pilih kasih.

16) Proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa persentase terbesar dari hasil penilaian responden terdapat pada kategori 3 yang menjawab cukup puas sebanyak 56 responden (56%), 43 responden (43%) menilai puas, 1 responden (1%) menilai sangat puas, sedangkan kategori sangat tidak puas dan tidak puas tidak dipilih oleh responden. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terhadap indikator proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum pada umumnya cukup puas.

Hasil penilaian responden di atas, menunjukkan bahwa hasil dari pelayanan Ditjen AHU dirasakan cukup memberikan rasa aman dan percaya sesuai dengan Keputusan MENPAN No.63/2003 bahwa proses dan produk pelayanan publik harus memberikan rasa aman dan kepastian hukum.

5. Analisis Persepsi Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Empathy*

Dimensi *Empathy* merupakan dimensi tentang kemampuan memberi perhatian yang bersifat individual kepada pelanggan dan berupaya untuk memahami kegiatan pelanggan. Indikator dimensi *Empathy* meliputi 4 bagian, yaitu kemudahan dalam menyampaikan permasalahan, penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan, ketepatan solusi yang diberikan dan pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon.

Hasil penilaian responden terhadap dimensi *Empathy* sebagaimana terlihat pada tabel IV.5

Tabel IV.5
Persepsi Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Empathy*

No	Pernyataan	Tingkat Persepsi					Skor
		1	2	3	4	5	
17	Kemudahan dalam menyampaikan permasalahan	-	10 (10%)	65 (65%)	25 (25%)	-	3,15
18	Penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan	-	46 (46%)	11 (11%)	42 (42%)	1 (1%)	2,98
19	Ketepatan solusi yang diberikan	2 (2%)	44 (44%)	27 (27%)	27 (27%)	-	2,79
20	Pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon	19 (19%)	26 (26%)	50 (50%)	5 (5%)	-	2,41

Pada tabel IV.5 tersebut di atas, memaparkan penjelasan dari dimensi *Assurance* sebagai berikut:

17) Kemudahan dalam menyampaikan permasalahan

Penilaian responden berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa secara signifikan dapat diketahui kategori cukup puas sangat dominan. Hal ini terbukti dengan jumlah persentase sebanyak 65 responden (65%). Tetapi harus juga diakui bahwa persentase kategori puas juga tinggi dengan 25 responden (25%). Oleh karena itu, Endar Sugiarto (1999) secara mendetail mengklasifikasikan penyampaian permasalahan ini ke dalam kelompok *service related complain* dalam arti permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan.

Permasalahan yang berkaitan dengan pelayanan pada umumnya berfokus pada segi prosedur dan sistem yang kadang-kadang pemerlakuannya sangat kaku sehingga pelanggan merasa dipersulit.

18) Penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan

Tabel penilaian waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan memperlihatkan bahwa terdapat 46 responden (46%) menjawab tidak puas, 42 responden (42%) menjawab puas, 11 responden (11%) menjawab cukup puas dan hanya 1 responden (1%) menjawab sangat puas. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat jumlah yang bertolak belakang antara tidak puas 46% dan puas 42%. Bagi yang tidak puas secara umum beranggapan bahwa apabila terdapat permasalahan dalam proses pengesahan perseroan terbatas informasi terkadang lambat sedangkan waktu untuk melengkapi sangat terbatas. Bagi yang merasa puas 42% beranggapan waktu yang diberikan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Waktu khusus sudah diperhitungkan sebelumnya sehingga dimungkinkan bagi pelanggan untuk melengkapi kekurangan.

19) Ketepatan solusi yang diberikan

Data pada tabel 4.21 menunjukkan bahwa secara signifikan terdapat 44 responden (44%) menyatakan tidak puas, selanjutnya terdapat masing-masing 27 responden (27%) menjawab cukup puas dan puas, bahkan ada 2 responden (2%) menjawab sangat tidak puas.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa sebagian besar responden tidak puas dengan pelayanan berupa pemberian solusi oleh pegawai yang memberikan pelayanan. Penyebabnya adalah kadang-kadang solusi atau jalan keluar yang diberikan oleh petugas tidak sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Tidak dapat dipungkiri bahwa kemampuan sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan teknis dan substantif dalam bidang pelayanan setiap saat perlu di up grade sehingga diharapkan persoalan apapun yang dihadapi dapat dicarikan solusi terbaik.

20) Pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon

Penilaian 100 responden terhadap indikator pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon menunjukkan hasil 50 responden (50%) menyatakan cukup puas, 26 responden (26%) menyatakan tidak puas, 19 responden (19%) menyatakan sangat tidak puas dan hanya 5 responden (5%) menyatakan puas.

Menurut Tjiptono (2000:28) bahwa pelayanan yang unggul salah satunya ditentukan oleh kemampuan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan termasuk mengetahui tipe-tipe pelanggan.

B. Analisis Harapan Responden terhadap Kualitas Pelayanan Pengesahan Badan Hukum Perseroan Terbatas

Harapan pengguna pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas merupakan kunci untuk menjasi standar acuan suatu pelayanan oleh Direktorat Perdata, karena dengan mengetahui harapan tersebut memudahkan untuk memberikan pelayanan yang maksimal.

Dalam mengetahui harapan pelanggan, penulis menyebarkan kuesioner dalam bentuk jawaban pilihan ganda yang terdiri dari 1 = sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = cukup puas, 4 = puas dan 5 = sangat puas.

Dari hasil penelitian penulis pada pengguna pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas kepada 100 responden didapat hasilnya tiap-tiap dimensi sebagai berikut :

1. Analisis Harapan Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Tangibles*

Tingkat harapan responden berdasarkan dimensi *Tangible* meliputi 4 indikator, yaitu (a) harapan responden terhadap kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu, (b) harapan responden terhadap penampilan pegawai yang rapi, (c) harapan responden terhadap peralatan komputer guna menunjang pelayanan dan (d) harapan responden terhadap ketersediaan fasilitas umum yang memadai.

Hasil tingkat harapan responden terhadap dimensi *Tangibles* seperti terlihat pada tabel IV.6 berikut ini :

Tabel IV.6
Harapan Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Tangible*

No	Pernyataan	Tingkat Harapan					Skor
		1	2	3	4	5	
1	Kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu	-	-	39 (39%)	23 (23%)	38 (38%)	3,99
2	Penampilan pegawai yang rapi	-	-	65 (65%)	16 (16%)	19 (19%)	3,54
3	Peralatan komputer guna menunjang pelayanan	-	-	25 (25%)	51 (51%)	24 (24%)	3,99
4	Ketersediaan fasilitas umum	-	-	55 (55%)	45 (45%)	-	3,45

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel IV.6 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Tangible* adalah sebagai berikut :

1) Kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu.

Tabel di atas menunjukkan bahwa terdapat 39 responden (39%) menyatakan cukup puas, 38 responden (38%) menyatakan sangat puas dan 23 responden (23%) menyatakan puas. Pemenuhan harapan responden dalam meningkatkan kualitas pelayanan terutama yang berkaitan dengan kebersihan dan kenyamanan ruang tunggu, maka secara ideal organisasi seyogianya memperhatikan faktor kebersihan dan ruang tunggu pelayanan seperti pendingin ruangan secara berkala dilakukan pemeriksaan, ketersediaan kursi-kursi juga perlu mendapatkan pembenahan dari segi penampilan sehingga pelanggan merasa betah berada dalam ruangan yang disediakan.

Hal ini juga telah ditegaskan dalam Keputusan Menteri Pendayagunaan aparatur Negara Nomor 63/2003 yang pada pokoknya menegaskan bahwa lingkungan pelayanan harus tertib, teratur dan disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah dan sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan.

2) Penampilan pegawai yang rapi.

Indikator harapan responden terhadap penampilan pegawai yang rapi seperti terlihat pada tabel di atas menunjukkan angka yang signifikan bahwa terdapat 65 responden (65%) menyatakan cukup puas, 19 responden (19%) menyatakan sangat puas dan sisanya 16 responden (16%) menyatakan puas. Dengan demikian organisasi harus mempertahankan penampilan dan keramahan pegawainya dan bahkan jika perlu ditingkatkan kualitasnya sehingga mampu merefleksikan kepercayaan dan kredibilitas oleh pihak lain (Barata, 2004:32).

3) Peralatan komputer guna menunjang pelayanan

Tabel di atas memaparkan bahwa terdapat 51 responden (51%) menjawab puas, 25 responden (25%) menjawab cukup puas dan 24 responden (24%) menjawab sangat puas. Untuk memenuhi harapan responden, maka organisasi atau manajemen hendaknya memperhatikan peralatan komputer yang tersedia baik sebagai sarana kerja maupun sebagai sarana pendukung pelayanan sehingga pelayanan dapat diberikan secara optimal.

4) Ketersediaan fasilitas umum

Tabel di atas menunjukkan bahwa responden merasa ketersediaan fasilitas umum yang ada di Ditjen AHU harus memuaskan bagi mereka dan hal ini dinyatakan dalam jawaban cukup puas sebanyak 55 responden (55%) dan jawaban puas diberikan oleh 45 responden (45%). Pemenuhan harapan responden dalam meningkatkan kualitas pelayanan terutama yang berkaitan dengan ketersediaan fasilitas umum turut membantu pembentukan gambaran yang baik pada lokasi pelayanan.

2. Analisis harapan Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Reliability*

Tingkat harapan responden berdasarkan dimensi *reliability* meliputi 4 indikator, yaitu (a) harapan responden terhadap kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pemohon, (b) harapan responden terhadap kesesuaian

prosedur pelayanan dengan peraturan, (c) harapan responden terhadap ketepatan waktu penyelesaian dan (d) harapan responden terhadap tarif pelayanan.

Hasil tingkat harapan responden terhadap dimensi *Tangibles* seperti terlihat pada tabel IV.7 berikut ini

Tabel IV.7
Harapan Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Reliability*

No	Pernyataan	Tingkat Harapan					Skor
		1	2	3	4	5	
5	Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pemohon	-	-	22 (22%)	51 (51%)	27 (27%)	4,05
6	Kesesuaian prosedur pelayanan dengan peraturan	-	-	41 (41%)	38 (38%)	21 (21%)	3,80
7	Ketepatan waktu penyelesaian	-	-	22 (22%)	31 (31%)	47 (47%)	4,25
8	Tarif pelayanan	-	-	59 (59%)	22 (22%)	19 (19%)	3,60

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel IV.7 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Reliability* adalah sebagai berikut :

- 5) Kecepatan pegawai menerima pengajuan berkas pemohon.

Tabel di atas memaparkan bahwa terdapat 51 responden (51%) menjawab puas, 27 responden (27%) menjawab sangat puas dan 22 responden (22%) menjawab cukup puas. Sehingga dapat dirasakan bahwa pengguna layanan menginginkan pegawai yang memberikan pelayanan dapat bekerja secara maksimal dan pada akhirnya dapat memberikan hasil pelayanan yang maksimal pula.

6) Kesesuaian prosedur pelayanan dengan peraturan.

Tabel di atas memaparkan bahwa terdapat 41 responden (41%) menjawab cukup puas, 38 responden (38%) menjawab puas dan 21 responden (21%) menjawab sangat puas. Meskipun tata cara dan prosedur pelayanan yang dijalankan telah diatur dalam PERMEN Hukum dan HAM No. M.01-HT.01.10 Tahun 2007 namun responden tetap berharap pelaksanaan prosedur pelayanan lebih transparan.

7) Ketepatan waktu penyelesaian

Tabel di atas memaparkan bahwa terdapat 47 responden (47%) menjawab sangat puas, 31 responden (31%) menjawab puas dan 22 responden (22%) menjawab cukup puas. Berdasarkan laporan dari pihak provider menunjukkan bahwa waktu bukanlah kendala namun bagi pihak pengguna layanan menginginkan adanya ketepatan waktu penyelesaian yang lebih baik lagi sebagaimana harapan pengguna jasa.

8) Tarif pelayanan

Tabel di atas memaparkan bahwa terdapat 59 responden (59%) menjawab cukup puas, 22 responden (22%) menjawab puas dan 19 responden (19%) menjawab sangat puas. Hal ini menggambarkan bahwa mayoritas responden berharap bahwa tidak bermasalah dengan pengenaan tarif yang ada karena semuanya telah diatur dalam ketentuan.

3. Analisis harapan Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Responsiveness*

Tingkat harapan responden berdasarkan dimensi *Responsiveness* meliputi 4 indikator, yaitu (a) harapan responden terhadap kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan, (b) harapan responden terhadap kemudahan dan kejelasan informasi pelayanan, (c) harapan responden terhadap ketanggapan pegawai pada keluhan pemohon dan (d) harapan responden terhadap ketanggapan pegawai pada keinginan pemohon.

Hasil tingkat harapan responden terhadap dimensi *Responsiveness* seperti terlihat pada tabel IV.8 berikut ini:

Tabel IV.8
Harapan Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Responsiveness*

No	Pernyataan	Tingkat Harapan					Skor
		1	2	3	4	5	
9	Kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan	-	-	40 (40%)	36 (36%)	24 (24%)	3,84
10	Kemudahan dan kejelasan informasi pelayanan	-	-	42 (42%)	32 (32%)	26 (26%)	3,84
11	Ketanggapan pegawai pada keluhan pemohon	-	-	51 (51%)	18 (18%)	31 (31%)	3,80
12	Ketanggapan pegawai pada keinginan pemohon	-	-	4 (4%)	74 (74%)	22 (22%)	4,18

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel IV.8 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Responsiveness* adalah sebagai berikut :

- 9) Kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan.

Tabel di atas mengindikasikan bahwa informasi tentang persyaratan pengajuan pelayanan selama ini mudah didapatkan baik melalui informasi lisan, dan homepage terlihat dalam tingkat harapan yang diberikan responden dimana 40 responden (40%) menyatakan cukup puas, 36 responden (36%) menyatakan puas dan 24 responden (24%) menyatakan sangat puas dengan kemudahan yang ada saat ini.

- 10) Kemudahan dan kejelasan informasi pelayanan oleh pegawai.

Didukung dengan adanya kemudahan informasi dalam mendapatkan syarat pengajuan secara online perlu ditambah dengan penjelasan yang cukup baik oleh petugas maka 42 responden (42%) menyatakan hal ini cukup puas, 32 responden (32%) menyatakan puas dan 26 responden (26%) menyatakan sangat puas.

11) Ketanggapan pegawai pada keluhan pemohon

Tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden menginginkan adanya peningkatan dalam menanggapi keluhan yang ada karena dari keluhan tersebut diharapkan pihak penyedia layanan akan selalu termotivasi untuk memberikan pelayanan maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah 51 responden (51%) menyatakan cukup puas, 18 responden (18%) menyatakan puas, dan 31 responden menyatakan sangat puas.

12) Ketanggapan pegawai pada keinginan pemohon

Tabel di atas memaparkan bahwa mayoritas responden masih berharap adanya perubahan tanggapan yang yang diberikan oleh instansi penyedia layanan terhadap keinginan mereka. Hal ini ditunjukkan dengan jumlah 74% responden yang memilih kategori puas, 22 responden menyatakan sangat puas dan hanya 4 responden (4%) menyatakan cukup puas.

C.4 Analisis Harapan Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi Assurance

Tingkat harapan responden berdasarkan dimensi Assurance meliputi 4 indikator, yaitu (a) harapan responden terhadap pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai, (b) harapan responden terhadap komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan, (c) harapan responden terhadap pelayanan yang ramah dan sopan dan (d) harapan responden terhadap proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum.

Hasil tingkat harapan responden terhadap dimensi Assurance seperti terlihat pada tabel IV.9 berikut ini

Tabel IV.9
Harapan Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Assurance*

No	Pernyataan	Tingkat Harapan					Skor
		1	2	3	4	5	
13	Pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai	-	-	29 (29%)	50 (50%)	21 (21%)	3,92
14	Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan	-	-	46 (46%)	52 (52%)	2 (2%)	3,56
15	Pelayanan yang ramah dan sopan	-	-	20 (20%)	78 (78%)	2 (2%)	3,82
16	Proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum	-	-	45 (45%)	39 (39%)	16 (16%)	3,71

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel IV.9 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Assurance* adalah sebagai berikut :

13) Pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai.

Tabel di atas memaparkan bahwa pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki oleh pegawai sangat perlu ditingkatkan karena sebanyak 50 responden (50%) menyatakan puas, 29 responden (29%) menganggap cukup puas dan 21 responden (21%) merasa sangat puas. Hal ini terkait dengan kepuasan pelanggan karena dapat dilayani dengan baik.

14) Komunikasi pegawai dalam memberikan penjelasan.

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 52 responden (52%) menyatakan puas, 46 responden (46%) responden memilih cukup puas dan 2 responden menyatakan sangat puas terhadap penjelasan yang diberikan oleh pegawai.

15) Pelayanan yang ramah dan sopan.

Pelayanan yang ramah dan sopan yang diberikan oleh pegawai sangat diperhatikan oleh responden dimana mayoritas responden menyatakan hal ini penting karena dapat memberikan citra yang baik kepada publik sebagaimana ditunjukkan dalam tabel bahwa sebanyak 78 responden (78%) menganggap puas, 20 responden (20%) menganggap cukup puas, dan 2 responden (2%) menganggap hal ini sangat puas.

16) Proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum.

Tabel di atas memaparkan bahwa sebanyak 45 responden (45%) menyatakan cukup puas, 39 responden (39%) menyatakan puas dan 16 responden (16%) menyatakan sangat puas terhadap proses dan hasil pelayanan yang menjamin kepastian hukum.

C.5 Analisis Harapan Kualitas Pelayanan Berdasarkan Dimensi *Empathy*

Tingkat harapan responden berdasarkan dimensi *Empathy* meliputi 4 indikator, yaitu (a) harapan responden terhadap kemudahan dalam menyampaikan permasalahan, (b) harapan responden terhadap penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan, (c) harapan responden terhadap ketepatan solusi yang diberikan dan (d) harapan responden terhadap pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon.

Hasil tingkat harapan responden terhadap dimensi *Empathy* seperti terlihat pada tabel IV.10 berikut ini :

Tabel IV.10
Harapan Pelayanan Pengesahan Badan Hukum PT
Terhadap Dimensi *Empathy*

No	Pernyataan	Tingkat Harapan					Skor
		1	2	3	4	5	
17	Kemudahan dalam menyampaikan permasalahan	-	-	14 (14%)	65 (65%)	21 (21%)	4,07
18	Penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan	-	-	17 (17%)	45 (45%)	38 (38%)	4,21
19	Ketepatan solusi yang diberikan	-	-	17 (17%)	44 (44%)	39 (39%)	4,22
20	Pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon	-	-	17 (17%)	81 (81%)	2 (2%)	3,85

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel IV.10 tersebut di atas, penjelasan dari dimensi *Empathy* adalah sebagai berikut :

17) Kemudahan dalam menyampaikan permasalahan.

Sebanyak 65 responden (65%) menyatakan puas untuk diberikan kemudahan dalam menyampaikan permasalahan, 14 responden (14%) responden menyatakan cukup puas dan 21 responden menyatakan sangat puas. Hal ini mengindikasikan bahwa responden dapat berharap bahwa dengan adanya kemudahan penyampaian masalah maka pihak penyedia layanan dapat mengetahui setiap permasalahan yang dihadapi oleh para pengguna layanan terkait dengan pelayanan yang diberikan.

18) Penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan.

Tabel di atas memberikan gambaran bahwa sebanyak 45 responden (45%) menyatakan puas, 38 reponden (38%) menyatakan sangat puas dan 17 responden (17%) menyatakan cukup puas terhadap penyediaan waktu khusus dalam menyelesaikan permasalahan. Sehubungan dengan kemudahan penyampaian masalah direalisasikan dengan waktu konsultasi

bagi pengguna layanan namun harapan responden waktu yang disediakan lebih dioptimalkan baik dari jumlah hari maupun jumlah jam yang disediakan.

19) Ketepatan solusi yang diberikan

Selain adanya kemudahan penyampaian masalah, waktu khusus yang disediakan maka harapan untuk mendapatkan ketepatan solusi yang diberikan sangat perlu diperhatikan hal ini berlaku pada 44 responden (44%) puas, 39 responden (39%) sangat puas, dan 17 responden (17%) cukup puas. ketepatan solusi yang diberikan oleh pihak penyedia layanan sangat bergantung pada skill SDM yang menangani sehingga diperlukan pemahaman teknis perlu ditingkatkan baik melalui pendidikan maupun literatur yang ada.

20) Pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon.

Tabel di atas memaparkan 81 responden (81%) menyatakan puas, 17 responden (17%) menyatakan cukup puas dan hanya 2 responden (2%) menyatakan sangat puas dalam hal pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian yang diberikan pihak penyedia layanan sangat dibutuhkan oleh pemohon terutama berkaitan dengan pelayanan yang diberikan karena akan membantu penciptaan citra baik bagi instansi sebagai penyedia layanan publik.

C. Analisis Dimensi Kualitas Pelayanan

Dalam mengukur kualitas pelayanan, penulis menggunakan metode Servqual dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan yang diterima oleh pengguna pelayanan pengesahan badan hukum PT dan untuk mengetahui tingkat kepuasan pengguna pelayanan pengesahan badan hukum PT. Untuk mengukur kualitas pelayanan, pertama-tama dicari rata-rata hitung setiap dimensi pelayanan baik dari persepsi maupun harapan pengguna pelayanan pengesahan badan hukum PT. Kemudian untuk tingkat kualitas pelayanan dicari kesenjangan (gap) dengan cara skor persepsi dikurangi skor harapan dan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yaitu skor persepsi dibagi skor harapan. Hasil dari nilai skor yang didapat:

- Apabila nilai skor lebih kecil dari nol, maka kualitas pelayanan belum memenuhi harapan pelanggan.
- Apabila nilai skor sama dengan nol, maka kualitas pelayanan sama dengan yang diharapkan pelanggan.
- Apabila nilai skor lebih besar dari nol, maka tingkat pelayanan sangat memuaskan harapan pelanggan.

Untuk lebih memudahkan mengetahui kualitas pelayanan di Ditjen AHU khususnya di subit badan hukum, di bawah ini disajikan tingkat kualitas pelayanan yang terdiri dari skor persepsi, skor harapan, skor kesenjangan dan skor kepuasan pelanggan dari tiap-tiap dimensi dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1. Dimensi *Tangible*

Setelah dicari rata-rata hitung dari tingkat persepsi dan tingkat harapan terhadap dimensi *Tangible* maka diperoleh data sebagai berikut :

Tabel IV.11
Tingkat kepuasan pelayanan pada dimensi *Tangible*

Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan /Gap	Kepuasan pelanggan
2,72	3,74	- 1,03	0,73

Sumber: data primer, diolah 2008

Dari tabel tersebut di atas, untuk keseluruhan dari dimensi *Tangible* ini tingkat kesenjangan yang ada sebesar – 1,03. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Dari sisi kepuasan pelanggan terdapat skor 0,73 (73%) menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan belum memuaskan pelanggan. Dari masing-masing indikator, tingkat kesenjangan terbesar terdapat pada aspek peralatan komputer guna menunjang pelayanan yakni sebesar – 1,85 (lihat lampiran tabel 4.20)

Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mengurangi terjadinya kesenjangan adalah dengan menyediakan peralatan komputer dengan akses internet karena SISMINBAKUM adalah sistem online sehingga mempermudah bagi pemohon untuk memantau proses pelayanan.

2. Dimensi *Reliability*

Setelah dicari rata-rata hitung dari tingkat persepsi dan tingkat harapan terhadap dimensi *Reliability* maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel IV.12

Tingkat kepuasan pelayanan pada dimensi *Reliability*

Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan /Gap	Kepuasan pelanggan
2,96	3,93	- 0,96	0,76

Sumber: data primer, diolah 2008

Pada tabel di atas, untuk keseluruhan dari dimensi *Reliability* menunjukkan tingkat kesenjangan sebesar – 0,96. Hal ini menggambarkan bahwa pelayanan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Dari kolom kepuasan pelanggan memberikan gambaran bahwa kepuasan belum dapat tercapai dan ini dijelaskan dengan skor kepuasan pelanggan sebesar 0,76 (76%).

Dari masing-masing indikator, tingkat kesenjangan tertinggi menurut dimensi *Reliability* terdapat pada kecepatan pegawai untuk menerima dokumen pengajuan yakni sebesar – 1,62 (lihat lampiran)

Langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk peningkatan agar tidak terjadi kesenjangan adalah meningkatkan pelayanan dengan lebih memfokuskan pada pemeriksaan kelengkapan berkas pengajuan sehingga pemohon tidak merasa dirugikan baik dari segi waktu, tenaga dan materiil. Selain itu perlu ditingkatkan pula skill dan pengetahuan petugas.

3. Dimensi *Responsiveness*

Setelah dicari rata-rata hitung dari tingkat persepsi dan tingkat harapan terhadap dimensi *Responsiveness* maka diperoleh data sebagai berikut :

Tabel IV.13
Tingkat kepuasan pelayanan pada dimensi *Responsiveness*

Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan /Gap	Kepuasan pelanggan
2,82	3,92	- 1,10	0,72

Sumber: data primer, diolah 2008

Dari tabel di atas, untuk keseluruhan dari dimensi *Responsiveness* tingkat kesenjangan yang terjadi antara persepsi dan harapan pelanggan adalah sebesar - 1,10 (lihat lampiran) karena nilai kesenjangan adalah negatif maka dapat diketahui bahwa pelayanan yang diberikan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Sebagai indikator yang menunjukkan kesenjangan terbesar adalah tanggap terhadap keinginan pemohon sebesar - 1,71 .

Jika dilihat posisi kepuasan pelanggan masih dirasakan bahwa pelayanan yang diberikan belum memberikan kepuasan karena skor kepuasan pelanggan belum mencapai 100% namun hanya sebesar 72%.

4. Dimensi *Assurance*

Setelah dicari rata-rata hitung dari tingkat persepsi dan tingkat harapan terhadap dimensi *Assurance* maka diperoleh data sebagai berikut:

Tabel IV.14
Tingkat kepuasan pelayanan pada dimensi *Assurance*

Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan /Gap	Kepuasan pelanggan
2,81	3,75	- 0,95	0,75

Sumber: data primer, diolah 2008

Dari tabel tersebut di atas, untuk keseluruhan dari dimensi *Assurance* ini tingkat kesenjangan yang ada sebesar - 0,95. Hal ini menggambarkan bahwa kualitas pelayanan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Dari sisi kepuasan pelanggan terdapat skor 0,75 (75%) menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan belum memuaskan pelanggan. Dari masing-masing indikator, tingkat

kesenjangan terbesar terdapat pada aspek pengetahuan teknis dan administratif yang dimiliki pegawai – 1,46 (lihat lampiran).

Sebagian responden menyatakan bahwa sumber daya manusia yang ada di subdit badan hukum yang bertugas memberikan pelayanan masih dirasakan kurang memiliki pengetahuan teknis dan administratif sehingga perlu diberikan pendidikan dan pelatihan teknis sehingga penguasaan terhadap pekerjaan semakin meningkat.

5. Dimensi *Empathy*

Setelah dicari rata-rata hitung dari tingkat persepsi dan tingkat harapan terhadap dimensi *Empathy* maka diperoleh data sebagai berikut :

Tabel IV.15
Tingkat kepuasan pelayanan pada dimensi *Empathy*

Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan /Gap	Kepuasan pelanggan
2,83	3,75	- 1,26	0,69

Sumber: data primer, diolah 2008

Dari tabel tersebut di atas, untuk keseluruhan dari dimensi *Empathy* ini tingkat kesenjangan yang ada sebesar – 1,26. Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan belum sesuai dengan harapan pelanggan. Dari sisi kepuasan pelanggan hanya berkisar pada skor 0,69 (69%) menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan belum memuaskan pelanggan. Dari masing-masing indikator, tingkat kesenjangan terbesar terdapat pada aspek pemahaman pegawai terhadap kebutuhan pemohon yang dimiliki pegawai – 1,44 (lihat lampiran)

Bagi sebagian responden menginginkan pemahaman terhadap kebutuhan pemohon sangat penting untuk diperhatikan sebab segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparat pemerintah dalam bentuk barang dan /atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan. (MENPAN)

Untuk mengetahui total secara keseluruhan skor tingkat kualitas, baik dari dimensi *Tangible* (berwujud), *Reliability* (keandalan), *Responsiveness*

(kereponsifan), *Assurance* (keyakinan) dan *Empathy* (empati) dibawah ini akan disajikan dalam bentuk tabel berikut ini :

Tabel IV.16
Rata-rata skor dimensi kualitas pelayanan
Pengesahan badan hukum perseroan terbatas di Ditjen AHU

Skor Persepsi	Skor Harapan	Kesenjangan /Gap	Kepuasan pelanggan
3,53	4,86	- 1,32	0,91

Sumber: data primer, diolah 2008

Dari tabel tersebut di atas, memaparkan bahwa hasil penelitian penulis terhadap keadaan kualitas pelayanan berdasarkan tanggapan dari pejabat dan staf notaris serta masyarakat yang mendatangi lokasi pelayanan maka:

1) Kualitas Pelayanan

Secara keseluruhan kualitas pelayanan di Direktorat Administrasi Hukum Umum khususnya pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas belum mencapai kualitas yang diharapkan oleh pelanggan (pengguna layanan). Hal ini nampak pada total skor persepsi sebesar 3,53 dan skor harapan sebesar 4,86 sehingga menimbulkan kesenjangan/gap sebesar -1,32. Sedangkan kesenjangan tertinggi tiap-tiap dimensi terletak pada dimensi *Responsiveness*. Oleh karena itu, agar tercipta kualitas pelayanan yang benar-benar prima dan sesuai dengan harapan pelanggan, maka diperlukan kerjasama yang baik antara penyedia dan pengguna layanan sehingga diperoleh upaya peningkatan dan perbaikan-perbaikan dan pada akhirnya dapat mengurangi / menghilangkan kesenjangan tersebut.

2) Kepuasan Pelanggan

Dari hasil yang diperoleh secara keseluruhan untuk tingkat kepuasan pelanggan pada pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas yakni sebesar 0,91 (91%). Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan pelanggan belum mencapai apa yang diharapkan oleh pelanggan.

Sebagai referensi kepada seluruh jajaran Direktorat Perdata khususnya subdit badan hukum , guna meningkatkan kualitas pelayanan yang diharapkan

oleh pelanggan, tabel di bawah ini menyajikan urutan tingkat kesenjangan dari yang tertinggi sampai yang terendah sebagai berikut:

Tabel IV.17
Rekapitulasi kesenjangan Kualitas Pelayanan Tiap Dimensi

No	Dimensi	Variabel Pertanyaan	Kesenjangan /Gap
1	<i>Responsiveness</i>	Pegawai subdit badan hukum tanggap terhadap keinginan pemohon	- 1,71
2	<i>Tangible</i>	Ketersediaan peralatan komputer guna menunjang pelayanan	- 1,85
3	Reliability	Pegawai subdit badan hukum menerima dokumen pengajuan dengan cepat dan jelas	- 1,62
4	<i>Assurance</i>	Pegawai subdit badan hukum memiliki pengetahuan teknis dan administrasi untuk menginformasikan kepada pemohon	- 1,46
5	Reliability	Ketepatan waktu penyelesaian sesuai dengan ketentuan	- 1,44
6	<i>Empathy</i>	Pegawai subdit badan hukum memahami kebutuhan pemohon	- 1,44
7	<i>Empathy</i>	Pegawai subdit memberikan solusi yang tepat dalam menangani permasalahan pemohon	- 1,43
8	<i>Tangible</i>	Ruang tunggu terlihat bersih dan nyaman	- 1,36
9	<i>Responsiveness</i>	Pegawai subdit badan hukum tanggap terhadap keluhan pemohon	- 1,34
10	<i>Empathy</i>	Pegawai subdit memberikan solusi yang tepat dalam menangani permasalahan pemohon	- 1,23
11	<i>Assurance</i>	Pegawai subdit badan hukum memberikan pelayanan dengan ramah dan sopan	- 1,11
12	<i>Assurance</i>	Pegawai subdit badan hukum berkomunikasi secara efektif dalam memberikan penjelasan	- 0,95
13	<i>Empathy</i>	Pemohon diberikan kemudahan dalam menyampaikan permasalahan	- 0,92
14	<i>Responsiveness</i>	Informasi pelayanan oleh pegawai subdit badan hukum mudah dan jelas	- 0,72
15	<i>Tangible</i>	Ketersediaan fasilitas umum	- 0,63
16	<i>Responsiveness</i>	Kemudahan informasi tentang persyaratan pengajuan pemohon	- 0,62
17	<i>Tangible</i>	Penampilan pegawai yang rapi	- 0,48
18	Reliability	Prosedur pelayanan pengesahan badan hukum sesuai dengan peraturan	- 0,43
19	Reliability	Kesesuaian tarif pelayanan dengan pelayanan yang diberikan	- 0,36
20	<i>Assurance</i>	Proses dan hasil pelayanan memberikan jaminan kepastian hukum	- 0,26

Sumber: data primer, diolah 2008

Dari tabel di atas, dimensi *Responsiveness* pada indikator ketanggapan pegawai terhadap keinginan pegawai menduduki urutan teratas dengan nilai tingkat kesenjangan tertinggi, maka dimensi *Responsiveness* menjadi prioritas utama peningkatan kualitas pelayanan dengan tidak mengesampingkan dimensi-dimensi lainnya secara keseluruhan.

C. Kondisi Sistem, Struktur, dan Staf dalam Konteks Kualitas Pelayanan

Salah satu fungsi penyelenggaraan pemerintahan yang dilakukan oleh aparatur pemerintah adalah pelayanan publik. Berbagai peraturan perundang-undangan telah memberikan landasan untuk penyelenggaraan pelayanan publik dengan mendasarkan pada Asas-Asas Umum Pemerintahan yang Baik. Pasal 3 Undang-undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (selanjutnya UU KKN) menyebutkan asas-asas yang menjadi landasan penyelenggaraan pelayanan publik terdiri dari: asas kepastian hukum; asas tertib penyelenggaraan negara; asas kepentingan umum; asas keterbukaan; asas proporsionalitas; asas profesionalitas; dan asas akuntabilitas.

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 81 Tahun 1993 Tentang Pedoman Tata Laksana Pelayanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik dan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 1995 Tentang Perbaikan Mutu Pelayanan Aparatur Pemerintahan Kepada Masyarakat adalah pedoman yang dapat dipergunakan oleh aparatur pemerintah dalam memberikan pelayanan publik. Kemudian, Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan telah menginstruksikan kepada instansi Pemerintahan untuk menyampaikan laporan akuntabilitas kinerja instansi kepada Presiden. Ketiga instrumen hukum tersebut merupakan pedoman pemerintah untuk memperbaiki kinerja lembaga terutama lembaga atau instansi pelayanan publik.

Pelayanan publik merupakan program nasional untuk memperbaiki fungsi pelayanan pemerintah. Pelayanan publik harus diartikan sebagai kewajiban yang diamanatkan oleh konstitusi untuk dilaksanakan oleh pemerintah guna memenuhi

hak-hak warga masyarakat. Menurut Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara, pelayanan publik dibatasi pada pengertian “segala bentuk pelayanan sektor publik yang dilaksanakan aparat pemerintah dalam bentuk barang dan/atau jasa, yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan ketentuan peraturan perundang-undangan”.

Peningkatan pelayanan publik tidak terlepas dari upaya reformasi administrasi. Pelayanan publik tidak hanya sepenuhnya diandalkan pada adanya suatu peraturan perundang-undangan yang menjadi landasan hukumnya, akan tetapi perlu dilakukan reformasi administrasi yang bermuara pada pembenahan birokrasi. Reformasi administrasi meliputi: reformasi administrasi ditujukan untuk perbaikan birokrasi; reformasi birokrasi berkaitan dengan inovasi; perbaikan atas efisiensi dan efektifitas pelayanan publik merupakan tujuan dari reformasi administrasi; dan urgensi reformasi dijustifikasi dengan kebutuhan untuk mengatasi ketidakpastian dan perubahan dalam lingkungan organisasi.

Perilaku birokrasi dalam memberikan pelayanan publik juga menjadi perhatian utama dalam memperbaiki kinerja pelayanan. Prinsip penting adalah adanya akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan fungsi tersebut. Beberapa persyaratan untuk mendukung reformasi tersebut adalah:

1. Berbasis pada kedaulatan rakyat, dimana terdapat ruang bagi rakyat untuk dapat berpartisipasi dalam proses pengambilan kebijakan politik yang berorientasi pada konsensus rakyat.
2. Pembentukan kelembagaan yang sesuai dengan kebutuhan, potensi, kondisi objektif, dan karakter sosial ekonomi serta budaya rakyat.
3. Perimbangan kekuasaan dalam hubungan antar lembaga yang dapat melakukan *check and balance*.
4. Pembagian kewenangan yang jelas di antara bidang-bidang pemerintahan yang sesuai dengan tugas dan fungsinya, namun memiliki sinergi satu dengan lainnya.
5. Fungsi manajemen pemerintahan yang berdasarkan pada rasionalitas, objektivitas, efektivitas, efisiensi dan transparansi.
6. Lembaga legislatif yang dapat meningkatkan kemampuannya dalam hal melakukan fungsi kontrol, legislasi dan perumusan kebijakan pemerintah.

7. Kemampuan lembaga legislatif untuk menjalankan fungsi kontrol terhadap eksekutif, dan fungsi legislasi yang senantiasa didasarkan pada pemahaman dan pengakuan terhadap heterogenitas dan aspirasi rakyat.
8. Visi, misi dan tujuan yang jelas dalam menetapkan strategi kebijakan pemerintah yang responsif terhadap perubahan rakyat.
9. Penerapan prinsip akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Beberapa prasyarat tersebut dapat dijadikan sebagai parameter politik dalam penyelenggaraan pelayanan publik, dimana harus ada perubahan paradigma bahwa orientasi kerja birokrasi tidak lagi pada organisasi tetapi kepada kebutuhan dan kesejahteraan rakyat.

Kualitas pelayanan memiliki penilaian yang sangat relatif, tergantung dari sudut mana memandangnya. Oleh karena itu diperlukan strategi agar dalam melakukan perbaikan kualitas pelayanan menjadi lebih teratur dan terarah. Salah satu strategi yang dapat diterapkan guna mengembangkan kualitas pelayanan adalah menerapkan sistem, struktur dan staf secara simultan.

Sebagaimana diketahui bahwa sistem adalah suatu kesatuan yang terdiri dari komponen atau elemen yang dihubungkan bersama untuk memudahkan aliran informasi materi. Sementara itu, struktur adalah bagian-bagian yang terdiri unsur-unsur yang berhubungan satu sama lain dalam satu kesatuan, sedangkan staf adalah kelompok orang yang terdiri dari individu yang bekerja dalam suatu organisasi.

1. Sistem

Semua praktik-praktik manajemen kontemporer didasarkan pada pendekatan situasional untuk menjawab kebutuhan anggota organisasi. Hal ini perlu dipahami sebagai kerangka untuk mengetahui kondisi situasional dalam rangka membangun bagian-bagian secara terencana dan terorganisir dengan baik.

Sistem dikembangkan dari suatu model yang diyakini dapat memberikan manfaat positif bagi organisasi. Suatu sistem tentunya didasarkan atas asumsi-asumsi sebagaimana dinyatakan oleh Bertalanffy (1986) sebagai berikut :

- a. Suatu sistem adalah lebih dari sekedar jumlah dari bagian-bagiannya. Dengan perkataan lain, suatu system tersusun dari semua orang dan

benda-benda di dalamnya, memiliki sebuah karakter sendiri, terdiri dari bagian-bagian tetapi berbeda dari bagian-bagian tersebut.

- b. Suatu sistem selalu berubah. Hilangnya satu anggota atau satu bagian dari sebuah sistem atau masuknya satu anggota atau sebuah perangkat dapat merubah sistem. Pada skala yang lebih kecil, lintasan waktu juga merubah suatu sistem. Karena manusia terus-menerus belajar dari lingkungannya dan kemudian berubah bersama lingkungannya, maka orang selalu berbeda pada setiap titik waktu. Meskipun suatu kelompok dapat terdiri dari unsur pokok yang sama, kelompok juga selalu berubah karena unsur pokok selalu berubah. Seorang pemimpin yang efektif harus memberikan kesempatan untuk pertumbuhan kelompok (atau kemunduran) yang dicerminkan dalam tujuan-tujuan kelompok dan strategi-strategi yang terbaik untuk mencapai tujuan. Proses ini membutuhkan pengkajian kelompok secara terus-menerus.
- c. Suatu sistem memiliki batasan-batasan yang dirumuskan dalam tujuan sistem. Suatu organisasi dapat dianggap sebagai suatu sistem. Semua manusia dan sumber daya material dari lembaga ini adalah bagian-bagian dari sistem. Dan sebenarnya, masyarakat di mana lembaga ini berada juga dapat dianggap sebagai sebuah supra-sistem.
- d. Sistem mengarah ke tujuan. Asumsi ini timbul langsung dari asumsi terdahulu. Begitu masalah atau tujuan ditetapkan, batasan dari suatu sistem dapat ditentukan. Suatu sistem yang tidak bertujuan, tidak memiliki alasan untuk hadir, tidak ada motivasi untuk berfungsi dan tidak ada pemicu untuk berhasil.

Keempat asumsi ini membimbing manajer untuk menyatakan masalah-masalah/tujuan-tujuan, untuk menentukan sistem yang paling bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan, dan untuk memahami bagaimana kelompok bekerja sebagai satu kesatuan sehingga menjadi sangat efektif dalam pencapaian tujuan.

Berkaitan dengan hal tersebut, dapat diketahui bahwa sistem yang digunakan dalam pengelolaan pengesahan badan hukum perseroan terbatas

sebagai suatu proses dalam praktiknya menggunakan teknik manual maupun teknologi informasi. Untuk yang manual memberdayakan pegawai pada direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum, sedangkan untuk teknologi informasi diserahkan kepada pihak ketiga melalui tender yang dimenangkan oleh PT. Sarana Rekatama Dinamika (SRD).

Khusus untuk sistem pengelolaan yang menggunakan teknologi informasi disebut sebagai Sistem Administrasi Badan Hukum (SISMINBAKUM). Sistem ini bekerja secara elektronik untuk memproses secara administrasi permohonan pengesahan badan hukum perseroan terbatas. Kemajuan teknologi informasi merupakan salah satu solusi dalam memberikan transparansi, akuntabilitas dan partisipasi masyarakat, keterpaduan sistim pelayanan antara manual dan teknologi harus berjalan beriringan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas melalui sistim manual dan teknologi informasi telah menjawab kebutuhan masyarakat berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Seksi Perseroan Terbatas pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum walaupun di sana- sini masih perlu peningkatan terutama yang berkaitan dengan sarana kerja dan sarana penunjangnya (wawancara 23 Mei 2008).

Teknologi e-government melalui Sisminbakum merupakan jawaban atas keinginan pelanggan. Sarana yang tersedia tersebut baik berupa software maupun hardware senantiasa terus dikembangkan dan diarahkan agar dapat mencapai out put yang memuaskan pelanggan.

Dikatakan lebih lanjut oleh Kepala Seksi Perseroan Terbatas bahwa :

Seiring dengan perkembangan dunia usaha yang semakin cepat, pelanggan juga harus mengakui keberadaan Sisminbakum telah memberikan kontribusi dalam pembangunan ekonomi, yaitu dengan adanya berbagai kemudahan kepada masyarakat dunia usaha dalam hal debirokratisasi dan deregulasi untuk proses penyelesaian pengesahan badan hukum perseroan terbatas.

Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI No. M.01-HT.01.10 Tahun 2007 tentang Tata Cara Pengajuan Permohonan Pengesahan Badan Hukum dan Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar, Penyampaian Pemberitahuan Perubahan Dasar dan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan mengatur adalah jawaban atas berbagai permasalahan yang dihadapi pelanggan selama ini, walaupun di sana sini masih memerlukan pembenahan.

Secara internal, terdapat berbagai permasalahan baik dari segi substantif, administratif maupun teknis, yaitu :

- a. Teknologi informasi yang digunakan terutama terhadap aplikasi yang tersedia kadang-kadang tidak respon (error).
- b. Adanya perbedaan persepsi mengenai kejelasan penggunaan nama perseroan dan jenis lapangan usaha.
- c. Pengisian FIAN berbeda dengan dokumen fisik yang dikirimkan.

Permasalahan yang dihadapi tidak hanya internal tetapi sangat dipengaruhi oleh berbagai kondisi eksternal, seperti masih adanya beberapa notaris yang belum memahami penggunaan Sisminbakum, khususnya dalam penggunaan *password*, pemberian *password* dari notaris kepada pihak yang seharusnya tidak berwenang menggunakan *password* tersebut yang mengakibatkan membengkaknya biaya tagihan penggunaan Sisminbakum. Sisi lain adalah notaris kurang memonitor Sisminbakum ketika mengajukan permohonan pengesahan badan hukum yang berakibat waktu penyelesaian pengesahan menajdi lama.

Atas berbagai kendala tersebut, maka Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum berinisiatif mencari solusi alternatif sebagaimana disampaikan oleh Kepala Sub Direktorat Badan Hukum (wawancara, 22 Mei 2008), antara lain:

- a. Melakukan sosialisasi mengenai Sisminbakum ke beberapa daerah untuk menjelaskan masalah-masalah yang ditemui.
- b. Menyebarkan informasi proses pelayanan Sisminbakum.
- c. Melaksanakan layanan *costumer services* yang terjadwal.

2. Struktur

Setiap kegiatan perlu diorganisasikan, yang berarti bahwa kegiatan harus disiapkan, disusun dan dialokasikan serta dilaksanakan oleh para unsur organisasi tersebut sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Proses ini meliputi perincian pekerjaan, pembagian pekerjaan dan koordinasi pekerjaan yang terjadi dalam suatu lingkup dan struktur tertentu. Di dalam struktur organisasi terdapat beberapa jenis dimana satu dan lainnya berbeda. Hal ini tergantung dari maksud dan tujuan yang hendak dicapai.

Berdasarkan sistem struktur organisasi yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum dan berdasarkan uraian teori-teori sistem struktur organisasi yang ada, dapat dilihat bahwa struktur organisasi yang digunakan tidak spesifik mengikuti satu pola/tipe struktur organisasi tertentu, tetapi merupakan gabungan dari beberapa pola/tipe struktur organisasi teoritis. Walaupun demikian secara garis besar dapat dilihat bahwa struktur organisasi Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum memiliki ciri tertentu yang merupakan dasar pembentukannya. Ciri dasar tersebut dibentuk dari sistem struktur organisasi matriks (Soekanto, 1983). Struktur organisasi matriks tersebut secara fungsional membagi ruang lingkup pekerjaan atas beberapa Sub Direktorat dan tiap-tiap sub direktorat memiliki tugas/wewenang masing-masing serta bertanggung jawab penuh terhadap kelancaran tugas-tugasnya.

Sehubungan dengan tujuan dan kondisi struktur, maka sistem struktur organisasi matriks pada aplikasinya tidak dapat berdiri sendiri, tetapi masih harus dilengkapi oleh beberapa divisi fungsional yang lain, yang tidak terlepas dari penggunaan beberapa jenis/ tipe struktur organisasi teoritis.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapat dikatakan bahwa sistem struktur organisasi Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum merupakan gabungan dari sistem struktur organisasi teoritis yang ada. Sistem struktur organisasi gabungan ini pada kenyataannya telah mengalami penyesuaian dan penyeselarasan terhadap kondisi dan tujuan organisasi Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum yang memiliki tanggung jawab dibidang pelayanan jasa hukum

Berkaitan dengan struktur yang ada pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum berdasarkan Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.03-PR.07.10 TAHUN 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan HAM RI memiliki tugas pokok melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang administrasi hukum umum. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 260, Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum menyelenggarakan fungsi penyiapan perumusan kebijakan Departemen di bidang perdata, pidana, tata Negara dan hukum internasional; pelaksanaan kebijakan di bidang perdata, pidana, tata negara dan hukum internasional sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku; perumusan standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur di bidang

perdata, pidana, tata negara dan hukum internasional; pemberian bimbingan teknis dan evaluasi; dan pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal.

Mengenai pengesahan badan hukum perseroan terbatas berada di bawah Direktorat Perdata Sub Dit. Badan Hukum dengan kewenangan untuk penyiapan rancangan kebijakan teknis di bidang perseroan tertutup, perseroan terbuka dan badan hukum sosial; pelaksanaan penelitian akta pendirian, penyelesaian permohonan pengesahan, permohonan persetujuan dan penerimaan laporan perubahan anggaran dasar perseroan tertutup, usaha umum, usaha khusus dan badan hukum sosial; pengelolaan, pengecekan, pencatatan dan pendistribusian berkas permohonan serta pengelolaan arsip dan dokumentasi.

Tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud di atas, lebih lanjut dijabarkan ke dalam *job description* baik terhadap pekerjaan yang bersifat administratif maupun substantif, namun sampai saat ini belum ada dibuat secara khusus mengenai standardisasi pelayanan. Pola alur penyelesaian pengesahan badan hukum mengikuti ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (Wawancara dengan Kepala Seksi Perseroan Terbatas, 24 Mei 2008).

Adapun jenjang kewenangan yang ada dilakukan pembagian tugas, antara lain korektor pra FIAN, korektor FIAN, korektor dokumen fisik, direktur perdata sampai kepada direktur. Kewenangan-kewenangan tersebut tidak dapat dilepaskan dari akuntabilitas pelayanan publik yang menjadi program pemerintah secara nasional.

Dibidang pelayanan publik sejak dahulu banyak dikeluhkan masyarakat sehingga sampai sekarang pandangan tersebut telah mengakar, reformasi pelayanan dianggap belum berorientasi pada paradigma pelayanan. Prinsip-prinsip tata kelola yang baik dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat belum sepenuhnya diterapkan dalam birokrasi. Terkait dengan staf sebagai bagian dari kelompok sumber daya manusia sebagai pengelola organisasi.

Namun demikian, dibidang pelayanan terdapat kendala menyangkut mekanisme kerja yang disebabkan oleh ego sektoral yang bersifat internal maupun eksternal. Alasan-alasan klasik yang banyak dikeluhkan masyarakat tidak terlepas dari persoalan profesionalisme, akuntabilitas, transparansi, integritas moral aparatur pemerintah dan mutu pelayanan yang masih sangat rendah.

Tidak dapat dipungkiri bahwa indikasi rekayasa dari pemberian pelayanan, sehingga paling tidak diperlukan respon dan komitmen positif dari pengambil kebijakan untuk pembinaan SDM sekaligus melaksanakan pengawasan yang terpadu dalam pemberian pelayanan agar nantinya operasional pelayanan yang baik dapat terwujud.

3. Staf

Terwujudnya pelayanan yang berkualitas merupakan salah satu ciri *good governance* sebagai tujuan dari pendayagunaan aparatur negara. Disadari bahwa kebijakan pendayagunaan aparatur negara khususnya dalam rangka peningkatan pelayanan senantiasa harus memperhatikan tuntutan dan dinamika masyarakat yang berada dalam suasana euphoria reformasi, demokratisasi, desentralisasi, otonomi daerah dan penegakan HAM, termasuk antisipasi terhadap kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan merupakan upaya yang harus terus menerus, berkelanjutan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur Departemen Hukum dan HAM RI agar dapat meningkatkan daya saing dalam pemberian pelayanan dibidang hukum.

Aparatur negara sebagai bagian dari sumber daya manusia adalah ujung tombak dalam pemberian pelayanan. Oleh karena itu, dalam penempatan staf pada Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum paling tidak harus memenuhi beberapa kriteria mendasar, antara lain penetapan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pengetahuan yang cukup di dalam memahami substansi pengesahan badan hukum perseroan terbatas, dan yang terakhir adalah dimensi perilaku moral.

Untuk mewujudkan sosok aparatur sebagaimana yang diharapkan, perlu dilaksanakan pembinaan secara terus menerus dan berkesinambungan yang mengarah kepada pencapaian aparatur yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan bahkan keahlian yang cukup dibidangnya, sehingga dapat memenuhi tuntutan, kebutuhan dan perkembangan organisasi pada saat ini dan yang akan datang, yang senantiasa berkembang seiring dengan perkembangan lingkungan regional, nasional dan internasional (Wawancara 23 Mei 2008).

Hal ini tidak lain dalam rangka menciptakan aparatur negara yang mampu melaksanakan tugas pokok dan fungsinya secara profesional dengan adanya

perubahan dinamika berpemerintahan dari konvensional ke arah optimalisasi kinerja sehingga secara nyata dapat menciptakan sistem pemerintahan dan birokrasi yang bersih, akuntabel, transparan, efisien dan berwibawa. melalui penerapan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Melihat kondisi sumber daya manusia pada sub dit badan hukum dari segi kuantitas maupun kualitas secara umum dapat dikatakan baik. Ukuran yang digunakan adalah komitmen, kejujuran, integritas, kerjasama dan tanggung jawab. Sumber daya manusia subdit Badan Hukum dikategorikan baik secara kuantitas dengan pengertian bahwa SDM cukup memadai dan dapat bekerja dengan baik. Sedangkan secara kualitas faktanya SDM sudah cukup kompeten untuk melakukan layanan SISMINBAKUM dan dapat bekerja dengan baik.

Komitmen diaplikasikan melalui kesepakatan bersama antara seluruh sumber daya yang ada untuk memberikan pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas secara konsisten tanpa memandang kepentingan-kepentingan. Kejujuran diterapkan melalui nilai dan sikap berperilaku di dalam merespon sesuatu dengan cara-cara terhormat. Integritas diimplementasikan dengan cara pembentukan profesionalisme pegawai. Kerjasama diterapkan melalui hubungan kerja yang baik pada semua lini tugas dan terakhir tanggung jawab diterapkan pada akuntabilitas kinerja pelayanan.

Terdapat persoalan yang agak mengganjal pada kondisi staffing, yaitu penerapan sistem rolling pada pegawai Ditjen AHU tidak terkecuali pada subdit Badan Hukum turut juga mempengaruhi kinerja pada pelayanan yang diberikan terkait dengan sumber daya manusia yang ada. Hal ini berkaitan dengan dimensi responsiveness dengan indikator ketanggapan staf terhadap keinginan pemohon. Penerapan sistem rolling pegawai ini bertujuan untuk :

- Penyegaran, agar tidak jenuh dalam menangani pekerjaan;
- Memperoleh ilmu pengetahuan baru;
- Mempunyai rasa memiliki Ditjen AHU secara keseluruhan;
- Meningkatkan kualitas SDM Ditjen AHU secara keseluruhan;
- Menghindari kolusi, korupsi dan nepotisme

Sementara akibat dari sistem rolling ini terhadap pelayanan sisminbakum ini adalah:

- Memakan waktu yang cukup lama agar SDM menjadi produktif kembali;
- Tersendatnya sistem dalam proses pelayanan.

Sebagai solusi untuk penanganan tentang sumber daya manusia yang ada sangat dibutuhkan adanya sistem pelatihan teknis pelayanan jasa hukum, misalnya pelatihan teknis mengenai aplikasi SISMINBAKUM, dan pelatihan teknis mengenai substansi peraturan perundang-undangan di bidang perseroan. Melalui pelatihan-pelatihan teknis sangat diharapkan agar SDM segera produktif dan mampu mewujudkan pelayanan pengesahan badan hukum secara efektif dan efisien.

Sebagai salah satu cara meningkatkan kualitas pelayanan pengesahan badan hukum dengan lebih memperhatikan dimensi *Responsiveness* tanpa melupakan dimensi-dimensi yang lain maka perlu dipertegas bahwa perwujudan nyata dari sikap aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya tercermin dari penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, upaya meningkatkan kinerja aparatur dalam penyelenggaraan pelayanan publik terus dilakukan. Dalam menghadapi era globalisasi yang penuh tantangan dan peluang, aparatur negara lebih terpacu untuk meningkatkan kemampuan dan keahliannya dalam memberikan pelayanan sebaik-baiknya, berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan penerima pelayanan sehingga dapat meningkatkan daya saing dalam pemberian pelayanan publik.

Kemajuan teknologi informasi juga merupakan solusi dalam memenuhi aspek transparansi, akuntabilitas dan partisipasi. Keterpaduan sistem penyelenggaraan pemerintahan melalui jaringan informasi on-line, perlu terus dikembangkan terutama dalam penyelenggaraan pelayanan, sehingga memungkinkan tersedianya data dan informasi pada instansi pemerintah yang dapat dianalisis dan dimanfaatkan secara cepat, akurat dan aman. Tentu saja hal ini terkait dengan penyediaan sumber daya manusia yang memadai baik secara kualitas dan kuantitas.

Maka kondisi sistem, struktur dan staf dalam konteks kualitas pelayanan pengesahan badan hukum perseroan terbatas di Direktorat Jenderal Administrasi Hukum Umum belum maksimal dan mengakibatkan kualitas pelayanan belum mencapai kepuasan pelanggan. Dengan demikian, bahwa sistem, struktur dan staf (sumber daya manusia) merupakan faktor-faktor internal yang turut mempengaruhi kualitas pelayanan pengesahan badan hukum, maka hipotesa diterima.