

**KUALITAS PELAYANAN PERIJINAN RETRIBUTIF  
PEMERINTAH KABUPATEN JEPARA**

**TESIS**

Untuk memenuhi sebagian Persyaratan  
Guna Mencapai Derajat Sarjana S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi  
Konsentrasi : Magister Administrasi Publik



Diajukan Oleh :

**SRI ALIM YULIATUN**  
D4E001055

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG  
2002**

**LEMBAR PENGESAHAN**

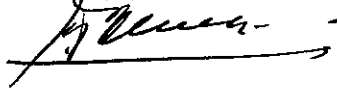
**KUALITAS PELAYANAN PERIJINAN RETRIBUTIF  
PEMERINTAH KABUPATEN JEPARA**

Dipersiapkan dan disusun oleh  
**SRI ALIM YULIATUN**  
D4E 001055

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji  
Pada tanggal : 15 September 2002

**Susunan Tim Penguji**

Ketua Penguji / Pembimbing I



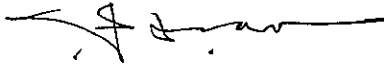
Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

Anggota Dewan Penguji lain



1. Prof. Drs. Hartojo

Sekretaris Penguji / Pembimbing II



Drs. Hardi Warsono, MTP



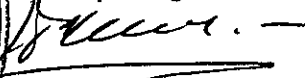
2. Dra. Endang Larasati MS

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
Gelara Magister Sain.

Tanggal ...15 SEP 2002



Ketua Program Studi MAP  
Universitas Diponegoro Semarang



Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD

## RINGKASAN

Melalui berbagai Peraturan Daerah telah diatur tentang berbagai jenis perijinan yang dikenakan retribusi oleh Pemerintah Kabupaten Jepara, diantaranya adalah 8 (delapan) jenis perijinan yang diangkat melalui tulisan ini. Dengan mengangkat permasalahan dibidang kualitas pelayanan perijinan dimaksudkan untuk mengetahui hubungannya dengan sistem dan prosedur perijinan, kompetensi petugas serta fasilitas pelayanan yang realitanya nampak belum optimal. Oleh karena itu penelitian yang dilakukan merupakan penulisan "eksplanatory" dengan pengujian hipotesa melalui uji statistik dari hasil kegiatan penelitian sample dengan metode "Random Sampling".

Hasil penelitian dan analisis yang dilakukan menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan secara bersama-sama dengan kualitas pelayanan perijinan retributif. Hal ini ditunjukkan oleh pencapaian tingkat signifikansi 99 % sehingga hipotesa dapat diterima. Demikian pula hubungan masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat yaitu kualitas pelayanan, juga menunjukkan tingkat kesalahan rata-rata kurang dari 5 %.

Berdasarkan hasil penelitian diperkirakan dapat membawa implikasi pada pemahaman penulis khususnya dan jajaran Pemerintah Kabupaten Jepara pada umumnya, terutama pada bidang pelayanan perijinan yang merupakan salah satu manifestasi daripada pelaksanaan Otonomi Daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999, yaitu untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Hal ini berkaitan antara "das sollen" dengan "dan sein" antau antara konsep dan teori dengan realita di Kabupaten Jepara, dimana salah salah satu implikasinya adalah perlu dipikirkan atau ditindaklanjuti dengan pembentukan suatu unit pelayanan pelayanan perijinan dengan sistem satu pintu atau satu atap sesuai KepMenPan Nomor 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum.

## ABSTRAKSI

### ABSTRAKSI

Penelitian tentang kualitas pelayanan perijinan retributif Pemerintah Kabupaten Jepara ini dilakukan dengan maksud untuk mencocokkan teori-teori atau konsep-konsep tentang kualitas jasa pelayanan dengan dengan kondisi riil di Kabupaten Jepara, khususnya dibidang pelayanan perijinan retributif. Selain itu, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengetahui korelasi antara sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan, kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan serta fasilitas dengan kualitas pelayanan ; demikian juga hubungannya secara bersama-sama antara sistem prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas dengan kualitas pelayanan. Penelitian menggunakan metodologi eksplanatory dengan pendekatan korelasional, kualitatif dan kuantitatif. Teknik analisa data menggunakan metode statistik dengan skala Likert, koefisien Korelasi Rank Kendall dan Koefisien Konkordansi Kendall W. Hasil penelitian membuktikan adanya hubungan positif antara sistem prosedur dengan kualitas pelayanan tercapai koefisien sebesar 0,271 ; terdapat hubungan positif antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan tercapai koefisien sebesar 0,419 ; adanya hubungan positif antara fasilitas dengan kualitas pelayanan tercapai koefisien Rank Kendall sebesar 0,384. Demikian pula terbukti adanya hubungan secara bersama-sama antara sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas dengan kualitas pelayanan tercapai koefisien Konkordansi Kendall sebesar 0,292 pada tingkat signifikan 99 %.

## ABSTRACT

**SRI ALIM YULIATUN. *Quality of Retributive Permit Service of Jepara Regencial Government. Masters of Public Administration. Diponegoro University. 2002.***

*Keywords : quality of service, system, procedure, official competence, facilities.*

This research on quality of retributive permit service of Jepara Regencial Government, was intended to compare existing theories and concepts on quality of service to existing condition in Jepara regency, especially in the field of retributive permit service. Besides, it was also intended to know correlation between System and Procedure with quality of service, the Official Competence with quality of service, as well as Facilities with quality of service. These three variables were also simultaneously tested in terms of their relation with Quality of Service as dependent variable.

This research employed explanatory method with correlative, qualitative and quantitative approaches. Data analysis technique was statistic method with Likert scale, Rank Kendall Correlation Coefficient, and Concordance Kendall W Coefficient.

Research findings show that there was positive relation between system and procedure and quality of service at 0.271 coefficient value; positive relation between official competence and quality of service at 0.419 coefficient value; and positive relations between facilities and quality of service at 0.384 Rank Kendall coefficient value. Besides, it was also proved that there was relation between system and procedure, official competence and facilities simultaneously with quality of service at 0.292 Concordance Kendall at 99% significance level.

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, September 2002



SRI ALIM YULIATUN

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan dengan segala kerendahan hati dan keberadaan diri yang fana ini kehadirat Tuhan Yang Maha Kasih, karena atas kasih dan karunianya yang melimpah sehingga tesis ini dapat tersusun dengan lancar dan selesai pada waktunya.

Tesis yang merupakan karya ilmiah pribadi penulis disusun dengan harapan untuk mengembangkan kemampuan, penelitian dan analisis yang tepat dan konkrit, selain untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis pada Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang, Program Studi Magister Ilmu Administrasi dengan Konsentrasi Magister Administrasi Publik.

Melalui proses yang cukup dinamis, penulisan tesis ini dapat terwujud berkat bantuan dari banyak pihak, baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri. Oleh karena itu disampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada mereka. Secara khusus penulis sampaikan rasa hormat dan terima kasih yang tak terhingga kepada Bapak Prof. Drs. Y. Warella, MPA, PhD dan Bapak Drs. Hardi Warsono MTP selaku pembimbing penulisan tesis ini.

Begitu pula kami sampaikan terima kasih kepada Bapak Bupati Jepara Drs. Hendro Martojo, MM yang berkenan mengizinkan penulis menempuh pendidikan Pasca Sarjana, serta Para pejabat terkait di jajaran

Pemerintah Kabupaten Jepara termasuk para staf dan rekan-rekan di bagian Hukum dan Organisasi Setda Kabupaten Jepara yang telah memberikan do'a dan restu sampai selesainya tugas kami.

Disadari bahwa penulisan Tesis ini jauh dari sempurna karena keterbatasan waktu dan pemikiran kami. Oleh karena itu dengan kerendahan hati diharapkan kritik dan saran positif bagi sempurnanya Tesis ini . Sebaliknya penulis berharap kiranya tulisan ini bermanfaat bagi akademis dan praktis dalam rangka mengembangkan serta mengaktualisasikan ilmu administrasi publik pada umumnya, dan Penerapan Kebijakan Publik pada khususnya, baik di lingkungan akademik maupun Pemerintah Daerah Kabupaten Jepara.

Jepara, September 2002

Penulis,

**SRI ALIM YULIATUN**

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
RINGKASAN .....	iii
ABSTRAKSI .....	iv
ABSTRACT .....	v
HALAMAN PERNYATAAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vi - viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN .....	
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi dan Rumusan Masalah .....	15
C. Tujuan Penelitian .....	19
D. Kegunaan Penelitian .....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori .....	21
B. Pembahasan Penelitian yang Relevan .....	62
C. Hipotesis .....	65

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>67</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	67
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	67
C. Lokasi Penelitian .....	68
D. Variabel Penelitian .....	68
1. Klasifikasi Variabel .....	68
2. Definisi Koseptual .....	68
3. Definisi Operasional .....	69
E. Jenis dan Sumber Data .....	72
F. Instrumen Penelitian .....	72
G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel .....	72
H. Teknik Pengumpulan Data .....	74
I. Teknik Analisa Data .....	74
 <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>79</b>
A. Kondisi Umum Kabupaten Jepara .....	79
B. Hasil Penelitian .....	82
C. Analisis Hasil Penelitian .....	107
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	132
B. Saran .....	133

## DAFTAR TABEL

	Halaman
I.1. Jenis-jenis Perda Retribusi Perijinan .....	5
I.2. Jumlah dan kualifikasi Petugas .....	8
I.3. Fasilitas Perijinan .....	10
I.4. Jarak Kecamatan dengan Ibukota Kabupaten .....	12
II.1. Perbedaan Dimensi Kualitas Barang dan Jasa .....	28
II.2. Penjabaran Pola Pelayanan Menurut KepMenPan No. 81 tahun 1993..	63
III.1. Populasi dan Pengambilan Sampel .....	73
IV.1. Data Penduduk Umur 10 Tahun ke atas yang bekerja menurut Lapangan usaha .....	80
IV.2. Ketentuan-ketentuan Perijinan .....	81
IV.3. Distribusi Frekuensi Responden Menurut Kelompok Umur .....	83
IV.4. Distribusi Frekuensi Jenis Kelamin Responden .....	83
IV.5. Distribusi Frekuensi Pekerjaan Responden .....	84
IV.6. Penerimaan Informasi .....	84
IV.7. Bantuan Pemahaman .....	85
IV.8. Sistem dan Prosedur .....	86
IV.9. Keterbukaan Informasi .....	86
IV.10. Kesederhanaan Prosedur .....	87
IV.11. Pengurusan sendiri .....	88
IV.12. Kesesuaian Biaya .....	88

IV.13.Kesesuaian Waktu Penerbitan Ijin .....	89
IV.14.Ketaatan Ketentuan .....	90
IV.15.Pelayanan Banyak Petugas .....	90
IV.16.Kecukupan Petugas .....	91
IV.17.Kualitas Pendidikan Formal .....	92
IV.18.Pendidikan Khusus Petugas .....	92
IV.19.Kehandalan petugas .....	93
IV.20.Kewajaran Terhadap Kesulitan .....	94
IV.21.Pengalaman Petugas .....	94
IV.22.Sikap Sopan Petugas .....	95
IV.23.Pemahaman Kebutuhan .....	96
IV.24.Lokasi Kantor Pelayanan Perijinan .....	96
IV.25.Peralatan dan Teknologi .....	97
IV.26.Kenyamanan Fasilitas .....	98
IV.27.Kesesuaian Jasa dan Fasilitas .....	98
IV.28.Kebutuhan Alat Komunikasi .....	99
IV.29.Tingkat Komunikasi Petugas .....	100
IV.30.Pelayanan di Kecamatan .....	100
IV.31.Kepastian Pelayanan .....	101
IV.32.Pemberitahuan Waktu Pelayanan .....	102
IV.33.Kepastian Peraturan .....	103
IV.34.Kelancaran Perijinan .....	103
IV.35.Sikap Terhadap Pelayanan .....	104

IV.36.Penerimaan Protes .....	105
IV.37.Kepuasan pelayanan .....	105
IV.38.Perhatian Kepada Pelanggan .....	106
IV.39.Klasifikasi Nilai Kategori Variabel Sistem dan Prosedur .....	108
IV.40.Klasifikasi Skor Katagori Variabel Sistem dan Prosedur .....	110
IV.41.Katagori Variabel Sistem dan Prosedur .....	111
IV.42.Klasifikasi Nilai Katagori Variabel Kompetensi .....	112
IV.43.Klasifikasi Skor Katagori Variabel Kompetensi .....	114
IV.44.Klasifikasi Variabel Kopmetensi Petugas .....	115
IV.45.Klasifikasi Nilai Katagori Variabel Fasilitas .....	116
IV.46.Klasifikasi Skor Katagori Variabel Fasilitas .....	118
IV.47.Katagori Variabel Fasilitas Pelayanan .....	118
IV.48.Klasifikasi Nilai Katagori Variabel Kualitas Pelayanan .....	120
IV.49.Klasifikasi Skor Katagori Variabel Kualitas Pelayanan .....	122
IV.50.Katagori Variabel Kualitas Pelayanan .....	122
IV.51.Hubungan Antara Sistem dan Prosedur	
Dengan Kualitas pelayanan .....	123
IV.52.Uji Statistik antara Sistem dan Prosedur	
Dengan Kualitas Pelayanan .....	124
IV.53.Hubungan Antara Kompetensi Petugas	
Dengan Kualitas Pelayanan .....	125
IV.54.Uji Statistik Antara Kompetensi Petugas	
Dengan Kualitas Pelayanan .....	126

IV.55. Hubungan Antara Fasilitas	
Dengan Kualitas Pelayanan .....	127
IV.56. Uji Statistik Hubungan Antara Fasilitas	
Dengan Kualitas Pelayanan .....	127
IV.57. Hubungan Sistem Dan Prosedur, Kompetensi Petugas, Fasilitas	
Pelayanan dengan Kualitas Pelayanan .....	128

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Gambaran umum Suatu Sistem .....	42
2. Hubungan Antara Kualitas dengan Sikap Karyawan dan lain-lain.....	54
3. Kerangka Teori Kualitas .....	61
4. Hubungan Variabel dengan Indikatornya .....	71

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. LATAR BELAKANG

Salah satu tujuan penyelenggaraan otonomi daerah adalah peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mencapai terselenggaranya otonomi daerah tersebut diperlukan pemahaman dan upaya pemberdayaan semangat untuk melayani masyarakat, dan menjadi mitra masyarakat. Perubahan pemberdayaan semangat melayani masyarakat memerlukan perubahan perilaku birokrasi yang dilakukan melalui pemberdayaan kode etik kedalam standard tingkahlaku yang positif. Disamping perubahan perilaku, aparatur dan sistem manajemen pemerintah daerah harus pula lebih transparan dan akuntabel.

Pelayanan berarti pula pengabdian yang mengutamakan efisiensi, antara lain dengan asumsi-asumsi perilaku birokratnya : "melayani, bukan dilayani", "mempermudah, bukan mempersulit", sederhana bukan berbelit-belit, mendorong bukan menghambat, dan sebagainya. Demikian pula perlu perluasan akses pelayanan untuk menunjang berbagai kegiatan sosial ekonomi masyarakat dan memperpendek birokrasi.

Sudah bukan rahasia umum bahwa kinerja pelayanan pemerintah terhadap masyarakat masih belum dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. Berbagai keluhan yang disampaikan masyarakat melalui berbagai sarana nampaknya belum sepenuhnya mendorong peningkatan kualitas pelayanan.

Berbagai kelemahan yang dapat diidentifikasi dalam penyelenggaraan pelayanan oleh birokrat pada umumnya meliputi :

1. *Kurang responsif*  
Respon terhadap berbagai keluhan, aspirasi maupun harapan masyarakat seringkali sangat lambat bahkan diabaikan sama sekali.
2. *Kurang informatif*  
Berbagai informasi yang seharusnya disampaikan kepada masyarakat, lambat atau bahkan tidak sampai kepada masyarakat.
3. *Kurang terjangkau*  
Berbagai unit pelaksana pelayanan terletak jauh dari jangkauan masyarakat.
4. *Kurang koordinasi*  
Berbagai unit pelayanan yang terkait satu dengan lainnya seringkali kurang berkoordinasi.
5. *Birokratis, prosedural*, atau berbelit-belit
6. Lamban bekerja
7. Kurang bertanggungjawab
8. Tidak memberi rasa aman
9. Tidak mau disalahkan (jika melakukan kesalahan)
10. Tidak peka, atau bahkan sering dianggap tidak manusiawi.
11. Dijumpai adanya praktek pungutan liar dari oknum petugas yang meminta imbalan tidak semestinya ( Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, 2002 ).

Teridentifikasi pula bahwa pada umumnya fasilitas yang dipergunakan dalam pemberian pelayanan masih seadanya, termasuk peralatan yang digunakan. Demikian pula pelayanan menjadi tidak dapat memuaskan pelanggan ( masyarakat ) karena petunjuk-petunjuk yang tidak jelas dan pasti, kualitas tenaga atau petugas yang berada di "garis depan" rata-rata kurang profesional, bahkan cenderung menghambat. Kalaupun ada sebagian instansi yang mencoba

meningkatkan "performance"-nya, itupun belum optimal, dalam arti masih pada taraf coba-coba dengan alasan belum ada format atau pedoman yang baku dan seragam untuk dijadikan pedoman pelaksanaan pelayanan.

Peningkatan kualitas pelayanan oleh Aparat Pemerintah Daerah merupakan konsekuensi logis dari perubahan orientasi sentralistis ke desentralistis. Menurut Andi M et.al (2001, 86), perubahan orientasi tersebut, membawa konsekuensi proses transformasi organisasi, yaitu mencakup :

- 1) "*Retraining*" yaitu pergeseran konsepsi, visi dan pengukuran keberhasilan organisasi ;
- 2) "*Restructuring*", yaitu perubahan struktur, proses kerja, alokasi sumberdaya dan sebagainya ;
- 3) "*Revitalization*" , yaitu mengubah kinerja pelayanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan teknologi ;
- 4) "*Renewal*", yaitu memperbaiki sistem penggajian, promosi, pengembangan karier dan organisasi.

Aspirasi reformasi yang berkembang dewasa ini, untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah cara yang ditempuh dengan meningkatkan kinerja aparatur pemerintah agar mampu melaksanakan fungsi pemberian pelayanan kepada masyarakat secara optimal dan prima. Peningkatan kinerja aparatur pemerintah sangat diperlukan karena masyarakat semakin kritis dan sadar akan hak-haknya untuk memperoleh pelayanan dari pemerintah, bukan lagi sebaliknya.

Secara jujur dapat dikatakan bahwa kondisi pelayanan publik dewasa ini masih jauh dari kriteria pelayanan yang berkualitas yang dapat memuaskan konsumennya, baik menyangkut kelembagaan, sumberdaya manusia, ketatalaksanaan maupun pengawasan dan

akuntabilitas. Masyarakat menilai bahwa prosedur dan mekanisme berbelit-belit, tidak transparan, kurang informatif, kurang akomodatif, kurang menjamin adanya kepastian ( hukum, waktu, biaya) dan dijumpai adanya praktek pungutan liar dari oknum yang tidak bertanggungjawab. ( MENPAN, 2002 ).

Penyelenggaraan pelayanan publik oleh Pemerintah Kabupaten Jepara diwujudkan dalam berbagai aspek dan bentuk, baik pelayanan sosial maupun sosial profit bahkan *profit oriented* secara murni. Pelayanan sosial diberikan tanpa pembebanan, dalam arti pengenaan biaya/pungutan kepada masyarakat, contohnya pemberian informasi, pembinaan-pembinaan dan atau penyuluhan-penyuluhan, penggunaan fasilitas-fasilitas umum dan sebagainya. Pelayanan sosial profit diberikan oleh Pemerintah Daerah selain aspek sosial juga dikenakan pungutan-pungutan tertentu kepada masyarakat. Karena terdapat pungutan, maka diformulasikan dalam peraturan-peraturan daerah. Sedangkan pelayanan yang *profit oriented* diwujudkan dalam bentuk BUMD, dimana sistem pengelolaannya sudah lebih banyak mengacu pada organisasi *privat* serta dengan persaingan/kompetisi dengan lembaga sejenis.

Pelayanan sosial *profit* oleh Pemerintah Kabupaten Jepara, sejauh ini telah diformulasikan dengan peraturan-peraturan daerah sejumlah 33 jenis pelayanan, yang ditetapkan sejak tahun 1998 sampai dengan bulan Pebruari 2002.

Dari ke 33 jenis tersebut, untuk bidang perijinan retribusi meliputi :

Tabel I.1.

## JENIS-JENIS PERDA RETRIBUSI PERIJINAN

NO.	NOMOR PERDA	TENTANG
1	Perda Nomor 4 Tahun 1999	Ijin Mendirikan Bangunan
2	Perda Nomor 8 Tahun 1999	Ijin Gangguan
3	Perda Nomor 7 Tahun 2001	Retribusi Ijin Trayek
4	Perda Nomor 9 Tahun 2001	Retribusi Ijin Usaha Angkutan
5	Perda Nomor 11 Tahun 2001	Retribusi Ijin Usaha Industri dan Ijin Perluasan.
6	Perda Nomor 13 Tahun 2001	Retribusi Ijin Usaha Perdagangan
7	Perda Nomor 15 Tahun 2001	Retribusi Ijin Penyimpangan Waktu Kerja.
8	Perda Nomor 16 Tahun 2001	Retribusi Ijin Penggunaan Pesawat dan Tenaga.

Sumber : Bagian Hukum Setda Kabupaten Jepara,  
2002

Penyelenggaraan ke 8 (delapan) pelayanan perijinan tersebut dilakukan oleh masing-masing Instansi yang membidangnya dengan tempat / lokasi yang terpisah satu sama lain, yaitu :

1. Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) oleh Dinas Pekerjaan Umum.
2. Ijin Gangguan oleh Kantor Bapedalda (Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah).
3. Ijin Usaha Angkutan dan Ijin Trayek oleh Sub Dinas Perhubungan Darat pada Dinas Perhubungan dan Pariwisata.
4. Ijin Usaha Industri dan Ijin Perluasan serta Ijin Usaha Perdagangan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan.
5. Ijin Penyimpangan Waktu Kerja dan Ijin Penggunaan Pesawat dan Tenaga oleh Sub Dinas Tenaga Kerja pada Dinas Kependudukan dan Tenaga Kerja.

Jadi ada 5 (lima) instansi yang menyelenggarakan pelayanan bidang perijinan tersebut, dengan rata-rata kondisinya tidak jauh berbeda sebagaimana digambarkan dimuka. Bahkan beberapa jenis perijinan merupakan persyaratan bagi ijin yang lain.

Contoh : Seseorang atau badan hukum yang hendak mengurus ijin usaha perdagangan atau ijin usaha industri (oleh Sub Dinas Perdagangan dan Sub Dinas Perindustrian pada Dinas Indagkop), sebelumnya yang bersangkutan harus memiliki Ijin Gangguan (dari Bapedalda), IMB (DPU), dan wajib melapor tenaga kerjanya serta ijin pemakaian pesawat dan tenaga

diperusahaannya kepada Dinas Kependudukan dan Tenaga Kerja melampirkan KTP dari Kecamatan dan seterusnya.

Kondisi seperti contoh tersebut, dapat menimbulkan ekonomi biaya tinggi, kesan berbelit-belit, lama dan tidak terdapat kepastian, karena masing-masing instansi menggunakan mekanisme sesuai dengan kepentingan sektornya. Keadaan seperti itu menimbulkan beberapa keluhan dari masyarakat melalui beberapa forum, seperti :

- a) Oleh anggota DPRD pada forum pandangan umum ketika :
  - penetapan APBD Tahun 2001
  - penetapan perhitungan APBD Tahun 2001
  - penetapan APBD Tahun 2002
- b) Oleh anggota LSM pada forum pemaparan konsep Unit Pelayanan Terpadu dibidang perijinan oleh CEMSED UKSW Salatiga (12 Maret 2002)
- c) Surat masuk dari LSM / FEDEP (*Forum For Economic Development and Employment Promotion*) Jepara kepada Bupati Jepara tentang Perlunya penyederhanaan prosedur perijinan
- d) Beberapa warga masyarakat melalui forum penyuluhan hukum di desa – desa pada tahun 2001 dan awal tahun 2002
- e) Keluhan dan protes secara lisan beberapa pelanggan di masing-masing Instansi penyelenggara perijinan.

Dari ke-delapan jenis perijinan sebagaimana Tabel I.1 dalam pelaksanaannya dilayani oleh petugas dengan kompetensi yang

terbatas, rata-rata kekurangan tenaga, sehingga cukup berpengaruh terhadap kelancaran penerbitan ijin yang dibutuhkan oleh pelanggan.

Kekurangan tenaga dan kualifikasinya dapat terlihat pada Tabel I.2 berikut ini :

Tabel I.2  
JUMLAH PETUGAS, FASILITAS DAN IJIN

No.	Jenis Ijin	Jumlah Petugas	Kualifikasi		
			Pendidikan Umum	Pendidikan Khusus	Pengalaman
1.	Ijin Trayek.	3, merangkap pe- tugas Izin Usaha Angkutan	D3 : 1 SLTA : 2	ALL dasar	10 Tahun
2.	Ijin Usaha Angkutan	sda.	sda.	sda.	sda.
3.	Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)	13	SLTA : 9 SLTP : 1 SD : 3	-	4 Tahun
4.	Ijin Usaha Industri ( IUI )	9	S1 : 2 SLTA : 7	6	10 Tahun
5.	Ijin Gangguan	4	S1 : 2 D3 : 1 SLTA : 1	-	4 Tahun (1) 2 Tahun (3)
6.	Ijin Usaha Perdagangan	5	SLTA : 4 S1 : 1	2	10 Tahun
7.	Ijin Penyimpangan Waktu Kerja (IPWK).	2	2	2	10 Tahun
8.	Ijin Penggunaan Pesawat dan Tenaga.	2	2		10 Tahun

Sumber : Unit kerja masing-masing, tahun 2001

Dari data pada Tabel 1.2 di atas dapat menghambat atau mengurangi kualitas pelayanan perijinan masing-masing, karena :

- a) Ijin trayek dan ijin usaha angkutan mestinya harus ditangani oleh petugas yang berbeda (tidak merangkap), masing-masing 3 (tiga) orang ;
- b) Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) seharusnya jangan ada yang berpendidikan rendah karena menyangkut pengetahuan teknis di bidang ilmu bangunan, sementara kenyataannya bahkan tidak ditunjang dengan pendidikan khusus ; Demikian juga jumlahnya kurang memadai dibandingkan luasnya wilayah Kabupaten Jepara, banyaknya bangunan serta pemahaman masyarakat yang relatif masih rendah dibidang IMB ;
- c) Permasalahan bidang Ijin gangguan realisasinya cukup kompleks, sehingga para petugasnya seharusnya juga dibekali dengan pendidikan teknis / khusus dibidangnya, bukan malah sebaliknya tanpa pengetahuan secara teknis ;
- d) Sedangkan ijin penyimpangan waktu kerja dan ijin penggunaan pesawat dan tenaga hanya dilayani oleh masing-masing 2 (dua) orang, pada hal jumlah perusahaan di Kabupaten Jepara ada  $\pm$  1.400 perusahaan yang menggunakan pekerja dan pesawat tenaga produksi yang cukup besar.

Pelayanan perijinan juga memerlukan fasilitas yang mendukungnya. Kondisi yang ada pada waktu tulisan ini disusun, fasilitas untuk 8 (delapan) jenis perijinan rata-rata juga kurang mendukung, baik

dari sisi jarak / lokasi pelayanan ijin, perlengkapan kantor dan sebagainya seperti pada data berikut ini :

Tabel. I.3.

## FASILITAS PERIJINAN

NO.	Jenis Ijin	Fasilitas			
		Lokasi (dari ibukota Kabupaten)	Alat Tulis Kantor	Sarana Mobilitas	Teknis operasional
1.	Ijin Trayek.	Km 10	Manual	-	Manual
2.	Ijin Usaha Angkutan	Km 10	Manual	-	-
3.	Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)	Km1	Manual	13 Sepeda Motor	-
4.	Ijin Usaha Industri ( IUI )	Km 0,1	Manual	-	-
5.	Ijin Gangguan	Km 1,5	Komputer	-	-
6.	Ijin Usaha Perdagangan	Km 1,5	Manual	-	-
7.	Ijin Penyimpangan Waktu Kerja (IPWK).	Km 4	Manual	1 Sepeda Motor	-
8.	Ijin Penggunaan Pesawat dan Tenaga.	Km 4	Manual	-	-

Sumber : Unit Kerja masing-masing, 2001.

Alat tulis kantor ( mesin tulis ) sangat berperan dalam pemrosesan ijin karena "output" dari ijin ini adalah berupa proses administrasi sampai dengan diterbitkannya Surat Ijin.

Pada era sekarang peralatan alat tulis yang masih manual bagaimanapun berpengaruh pada aspek ketepatan dan kecepatan proses administrasi.

Selain itu, dalam proses penerbitan ijin juga diperlukan pemeriksaan di lokasi / lapangan, baik oleh Tim maupun petugas-petugas tertentu.

Oleh karena itu diperlukan sarana mobilitas yang cukup dan memadai. Dengan data pada Tabel. 1.3. di atas hanya 2 jenis peijinan yang menyediakan ( IMB : 13 Sepeda motor ; dan IPWK : 1 sepeda motor), itupun menurut petugas yang bersangkutan dirasakan masih kurang.

Sedangkan sarana teknis operasional adalah alat-alat yang betul-betul dibutuhkan atau bagian yang tak terpisahkan dari proses perijinan tersebut, contoh untuk ijin trayek perlu alat untuk mencetak ijin dimaksud yang langsung menempel di mobil yang bersangkutan. Kondisi yang ada kurang memenuhi syarat (masih manual) sehingga cukup mengganggu ketepatan dan kecepatan ijin, bahkan untuk ijin pemakaian pesawat dan tenaga produksi harus ada alat-alat untuk memeriksa dan menguji secara tepat dan cepat pesawat yang akan dimintakan ijin penggunaannya ; atau dengan kata lain tanpa peralatan tersebut maka ijin susah diberikan, atau walaupun terbit hasilnya tidak akurat dan tidak akuntabel.

Sementara itu, lokasi kantor-kantor yang melayani perijinan-perijinan tersebut rata-rata jauh letaknya dari tingkat kecamatan, (kecuali Kecamatan Jepara Kota ), sebagaimana data berikut :

Tabel I.4.

## JARAK KECAMATAN DENGAN IBUKOTA KABUPATEN

No.	Kecamatan	Km dari Ibukota
1.	Kedung	9
2.	Pecangaan	15
3.	Kalinyamatan	15
4.	Welahan	27
5.	Mayong	23
6.	Nalumsari	31
7.	Batealit	12
8.	Jepara	0
9.	Tahunan	6
10.	Mlonggo	9
11.	Bangsri	16
12.	Kembang	16
13.	Keling	36
14.	Karimunjawa	90

Sumber : Data Bangda Kabupaten Jepara  
Tahun 2001

Dengan jarak yang jauh, secara psikologis menimbulkan keengganan para pengusaha dan / atau badan hukum untuk mengajukan izin masing-masing, disinilah peran petugas masing-masing untuk selalu proaktif, apalagi masyarakat sudah semakin tahu dan kritis, tetapi sebaliknya pemahaman tentang perlunya suatu ijin belum optimal.

Sementara itu, untuk pelayanan Kartu Tanda Penduduk dan Kartu Keluarga sudah sejak Tahun 1998 dilayani masing-masing Kecamatan tetapi dengan persyaratan tetap dibutuhkan keterangan dari Desa / Kelurahan masing-masing . Sedangkan untuk perijinan-perijinan lainnya, sebelum diajukan ke instansi yang bersangkutan, rata-rata juga perlu rekomendasi secara bertingkat, yaitu dari Desa / Kelurahan dan Kecamatan , dimana masing-masing biasanya ada “ uang administrasi” diluar perhitungan Retribusinya pada waktu mengajukan di instansi yang bersangkutan.

Mendasarkan pada data tersebut dimuka, secara sederhana dapat dibayangkan bahwa proses pelayanan perijinan Retributif dapat menghambat upaya peningkatan pelayanan terhadap masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh visi otonomi daerah menurut Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah. Terlebih pada era globalisasi yang mengiringi pelaksanaan otonomi daerah sekarang ini, wacana persaingan didalam masyarakat cukup kuat, sehingga proses pelayanan yang terkesan “menghambat” laju pertumbuhan dunia usaha khususnya dan kehidupan ekonomi

masyarakat serta otonomi Kabupaten Jepara pada umumnya, perlu dilakukan upaya-upaya pembenahan.

Sebagai lembaga publik, Pemerintah Kabupaten Jepara memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen pelayanan yang berkualitas. Sebagaimana dikatakan oleh Gaspersz (2001 : 232 – 233) bahwa :

- a. Prinsip dan konsep pengembangan manajemen kualitas meliputi antara lain :
  - 1) orientasi proses, bukan semata-mata pada hasil
  - 2) komitmen dari manajemen puncak
  - 3) komunikasi vertikal dan horisontal yang efektif
  - 4) perbaikan terus-menerus dari semua proses dan produk, internal dan eksternal
  - 5) konsistensi sasaran
  - 6) prinsip pelanggan adalah raja
- b. Agar manajemen kualitas dapat diimplementasikan secara berhasil, program perbaikan kualitas harus memenuhi beberapa kondisi persyaratan, seperti :
  - 1) mendapatkan dedikasi, komitmen dan partisipasi dari pimpinan puncak
  - 2) membangun dan melanjutkan kultur tentang perbaikan terus-menerus yang telah menjadi komitmen itu
  - 3) fokus pada pemuasan kebutuhan dan *ekspektasi* pelanggan

- 4) melibatkan setiap individu dalam perbaikan proses kerja
- 5) menciptakan kerjasama dan hubungan kerja yang konstruktif
- 6) mengakui orang sebagai sumberdaya yang paling penting
- 7) menggunakan praktek manajemen terbaik yang ada, termasuk alat-alat dan teknik-tekniknya.

Berdasarkan pada fenomena serta konsep-konsep tersebut di muka, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh jawaban adakah hubungan antara fenomena prosedur berbelit, petugas yang kurang kompeten serta minimnya fasilitas dengan rendahnya kualitas pelayanan perijinan Retributif yang sekarang terjadi di Jepara.

## B. IDENTIFIKASI DAN PERUMUSAN MASALAH

### 1. Identifikasi Masalah

Penyelenggaraan pelayanan perijinan retributif oleh Pemerintah Kabupaten Jepara rata-rata masih mencari bentuknya, artinya ke-delapan jenis perijinan tersebut dimuka baru dimulai beberapa tahun terakhir, bahkan untuk 6 jenis ijin selain IMB dan Ijin Gangguan baru ditetapkan peraturan daerahnya pada tahun 2001 yang lalu. Jikalau dalam data terdapat petugas yang berpengalaman lebih lama, itu karena status yang bersangkutan sebelumnya sebagai pegawai pusat. Dengan kata lain pelayanan perijinan tersebut sudah dilaksanakan oleh instansi vertikal sebelum menjadi kewenangan daerah berdasarkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dengan prinsip-prinsip peningkatan pemberdayaan dan pelayanan masyarakat.

### 1.1. Persepsi masyarakat terhadap Sistem dan Prosedur

Sistem dan prosedur pelayanan perijinan ditangkap dan ditanggapi secara berbeda oleh masyarakat sebagai "pelanggan" *eksternal*.

Dalam pengamatan didapatkan gejala-gejala antara lain :

- a. Keengganan mengajukan perijinan sebagai kewajiban berdasarkan jenis usahanya ;
- b. Kecilnya animo pengajuan permohonan terhadap beberapa jenis perijinan, bahkan ijin pemakaian pesawat dan tenaga belum ada yang mengajukan.
- c. Untuk beberapa perijinan animonya cukup besar karena petugasnya proaktif dan terdapat petugas-petugas perizinan tersebut dimasing-masing Kecamatan.
- d. Terdapat penyampaian protes tentang pelaksanaan perijinan, baik secara langsung maupun lewat suara wakil-wakil rakyat di DPRD.
- e. Sebaliknya terdapat pemohon yang menuruti saja apa kehendak petugas pelayanan perijinan dalam arti percaya sepenuhnya dan sabar menunggu terbitnya perijinan.

### 1.2. Kompetensi Petugas / Sumberdaya manusia

Memperhatikan data Sumberdaya manusia sebagai petugas pelayanan sebagaimana disebutkan dimuka, serta dari pengamatan didapati beberapa kondisi sebagai berikut :

- a. Jumlah petugas yang sangat minim, bahkan merangkap untuk melayani 2 jenis perijinan yang dikelola oleh instansi yang sama, seperti Ijin Trayek dan Ijin Usaha Angkutan serta Ijin Pemakaian Pesawat Tenaga dan IPWK.
- b. Tingkat pendidikan petugas bervariasi mulai dari SLTA sampai dengan S1.
- c. Tingkat pengalaman juga bervariasi antara sangat berpengalaman (diatas 10 tahun) dan yang baru berjalan  $\pm$  1 tahun.
- d. Sikap dan perilaku melayani tergantung situasi dan kondisi atau tingkat emosi, persepsi, banyaknya pekerjaan dan lain-lain.
- e. Variasi kemampuan teknis, baik secara formal (sudah mengikuti Diklat khusus) maupun non formal (*otodidak*).

### 1.3. Fasilitas Pelayanan

Dengan melihat data tersebut di muka dan pengamatan dilapangan dijumpai beberapa kondisi fasilitas pendukung masing-masing pelayanan yang berbeda.

- a. Lokasi unit kerja yang memberikan pelayanan bervariasi, tidak semuanya berada di dalam kota Jepara.
- b. Prasarana pendukung pemberian pelayanan belum seluruhnya optimal sesuai dengan harapan masyarakat sebagai pelanggan, seperti alat tulis manual, formulir-formulir bervariasi baik bentuk dan jumlahnya dan sebagainya.

- c. Sarana pelayanan perijinan bervariasi, seperti kondisi gedung dan / atau ruang perkantoran belum semuanya nyaman, sarana mobilitas / operasional petugas masih terbatas, ( untuk memeriksa lokasi ), peralatan teknis pendukung utama bahkan tidak ada ( pada Ijin Pemakaian Pesawat dan Tenaga Produksi ).

#### 1.4. Kualitas Pelayanan

Kepuasan pelanggan / pengguna jasa pelayanan dipengaruhi oleh kualitas pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah. Dari beberapa data di lapangan dapat diidentifikasi beberapa fenomena, antara lain :

- a. Rendahnya produk jasa pelayanan yang dapat diterbitkan oleh instansi yang bersangkutan
- b. Tidak seimbangnya jumlah permohonan ijin dengan surat ijin yang dikeluarkan oleh instansi yang bersangkutan
- c. Pada beberapa kondisi mengakibatkan tidak tercapainya target income daerah
- d. Terdapat beberapa kasus pelanggaran perijinan
- e. Paradigma mengutamakan pelanggan perijinan atau melayani masyarakat belum terwujud secara ideal.

#### 2. Perumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan perijinan Retributif oleh Pemerintah Kabupaten Jepara ?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Beberapa referensi memberikan konsep yang berbeda tentang hakikat atau tujuan penelitian, antara lain :

1. Nurhadiantomo dalam Schlegel et al (1984 : 23)

“Penelitian Sosial adalah pengkajian kenyataan-kenyataan kemasyarakatan “

2. Sudjarwo (2001 : 86)

“ Penelitian tindakan dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan atau memperbaiki suatu program, agar menjadi lebih efektif dan efisien “

3. Danim (2000 : 20)

Penelitian kebijakan (*policy research*) secara spesifik ditujukan untuk membantu pembuat kebijakan (*policy maker*) dalam menyusun rencana kebijakan dengan jalan memberikan pendapat atau informasi yang mereka perlukan untuk memecahkan masalah yang kita hadapi sehari-hari.

... penelitian kebijakan pada hakikatnya merupakan penelitian yang dimaksudkan guna melahirkan rekomendasi untuk pembuat kebijakan dalam rangka pemecahan masalah sosial.

Atas dasar beberapa pendapat tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelayanan perizinan di Kabupaten Jepara ;
2. Untuk mengetahui korelasi atau keterkaitan antara persepsi pelanggan pada sisdur dengan kualitas pelayanan perizinan retributif di Kabupaten Jepara ;

3. Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan perizinan retributif di Kabupaten Jepara ;
4. Untuk mengetahui hubungan antara fasilitas dengan kualitas pelayanan perizinan retributif di Kabupaten Jepara ;
5. Untuk mengetahui keterkaitan antara persepsi pada sisdur, kompetensi petugas dan fasilitas dengan kualitas pelayanan perizinan retributif di Kabupaten Jepara.

#### D. KEGUNAAN PENELITIAN

Berdasarkan pada permasalahan yang terjadi dan tujuan penelitian tersebut di muka, maka penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Pengetahuan dan wawasan dibidang pelayanan perijinan ;
2. Memberikan sumbangan pemikiran bagi kualitas pelayanan perijinan retributif di Kabupaten Jepara ;
3. Pelengkap persyaratan pencapaian S2 pada Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik Universitas Diponegoro Semarang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. LANDASAN TEORI

Tuntutan dalam kehidupan masyarakat di dalam reformasi serta otonomi daerah ini semakin meningkat, apalagi di era globalisasi yang ditandai dengan ketatnya persaingan di segala bidang kehidupan, masyarakat juga menuntut adanya kualitas pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah. "Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu ia merupakan proses. Sebagai proses, pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan" (Moenir, 2001 : 27).

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka berikut ini diuraikan teori-teori yang menjelaskan tentang kualitas jasa pelayanan berikut faktor-faktor yang berkaitan.

##### 1. Kualitas

Berdasarkan perspektif kualitas, David Garvin (dalam Yamit, 2001 : 10) mengembangkan dimensi kualitas kedalam 8 (delapan) dimensi yaitu :

- (1) *Performance* (kinerja) yaitu karakteristik pokok dari inti ;
- (2) *Features*, yaitu karakteristik pelengkap atau tambahan ;
- (3) *Reliability* (kehandalan) yaitu kemungkinan tingkat kegagalan pemakaian ;

- (4) *Conformance* (kesesuaian) yaitu sejauh mana karakteristik desain dan operasi memenuhi standard-standard yang telah ditentukan sebelumnya ;
- (5) *Durability* (daya tahan) yaitu berapa lama produk terus dapat digunakan ;
- (6) *Serviceability*, yaitu meliputi kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan dalam pemeliharaan dan penanganan keluhan yang memuaskan ;
- (7) *Estetika*, yaitu menyangkut corak , rasa dan daya tarik produk ;
- (8) *Perceived*, yaitu menyangkut citra dan reputasi produk serta tanggungjawab perusahaan terhadapnya.

Sementara itu , Parasuraman, Zeithaml dan Beary (dalam Tjiptono, 2001 : 69) mengidentifikasi 10 (sepuluh) faktor utama yang menentukan kualitas jasa, meliputi :

- 1) *Reliability*, mencakup dua hal pokok yaitu konsistensi kerja (*performance*) dan kemampuan untuk dipercaya (*dependability*). Hal ini berarti perusahaan memberikan jasanya secara tepat sejak saat pertama (*Right the first time*). Selain juga berarti bahwa perusahaan yang bersangkutan memenuhi janjinya, misalnya menyampaikan jasanya sesuai dengan jadwal yang disepakati.
- 2) *Responsiveness*, yaitu kemauan atau kesiapan para karyawan untuk memberikan jasa yang dibutuhkan pelanggan ;
- 3) *Competence*, artinya setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu ;
- 4) *Access*, meliputi kemudahan untuk dihubungi dan ditemui. Hal ini berarti lokasi fasilitas jasa yang mudah dijangkau, waktu menunggu yang tidak terlalu lama, saluran komunikasi perusahaan mudah dihubungi dan lain-lain ;
- 5) *Courtesy*, meliputi sikap sopan santun, respek , perhatian dan keramahyanyang dimiliki para *contact personal* ;

- 6) *Communication*, artinya memberikan informasi kepada pelanggan dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan pelanggan ;
- 7) *Credibility*, yaitu sifat jujur dan dapat dipercaya. Kredibilitas mencakup nama perusahaan, reputasi perusahaan, karakteristik pribadi, contact personal, dan interaksi dengan pelanggan ;
- 8) *Security*, yaitu aman dari bahaya , resiko atau keragu-raguan. Aspek ini meliputi keamanan secara fisik (*physical safety*), keamanan finansial (*financial security*) dan kerahasiaan (*confidentiality*) ;
- 9) *Understanding / knowing the customer*, yaitu usaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan ;
- 10) *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, bisa berupa fasilitas fisik, peralatan yang dipergunakan, *representasi* fisik dari jasa.

Dalam perkembangannya, kesepuluh dimensi tersebut kemudian dirangkum menjadi hanya 5 (lima) dimensi pokok (Parasuraman et al, 1988 dalam Tjiptono, 2001 : 70), meliputi :

- 1) Bukti langsung (*tangibles*), meliputi fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi ;
- 2) Keandalan (*Reliability*) yakni kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan ;
- 3) Daya tanggap (*Responsivness*) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap ;
- 4) Jaminan (*Assurance*), mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan ;
- 5) Empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Menurut Vincent Gaspersz (2001 : 4), kualitas memiliki banyak definisi. Definisi konvensional : menggambarkan kualitas sebagai karakteristik langsung dari suatu produk, seperti performance, keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy for use*), estetika dan sebagainya. Sedangkan definisi strategik diartikan bahwa kualitas

adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan atau kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*).

Dalam ISO 8402 (*Quality Vocabulary*) (dalam Gaspersz, 2001 : 5) kualitas didefinisikan sebagai suatu totalitas dari karakteristik suatu produk yang menunjang kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan yang dispesifikasikan atau ditetapkan. Kualitas seringkali diartikan sebagai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) atau konformansi terhadap kebutuhan atau persyaratan (*conformance to the Requirements*).

Josep M. Juran (dalam Tjiptono, 2001 : 11) mendefinisikan kualitas sebagai kecocokan untuk pemakaian (*fitness for use*). Definisi ini menekankan orientasi pada pemenuhan harapan pelanggan. Dalam buku yang sama, W. Edwards Deming menekankan terus-menerus untuk mengeliminasi variasi. Deming yakin bahwa bila karyawan diberdayakan untuk memecahkan masalah, maka kualitas dapat disempurnakan terus menerus.

Gonroos (dalam Tjiptono, 2001 : 73) menentukan 3 (tiga) kriteria pokok dimensi kualitas yaitu *Outcome-Related*, *process-related* dan *image-related criteria*. Ketiga kriteria tersebut dijabarkan menjadi 6 (enam) unsur, meliputi :

1) *Professionalism and skills*.

Kriteria pertama ini merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa (*service provider*), karyawan, sistem operasional dan sumberdaya fisik, memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.

- 2) *Attitudes and behavior.*  
Kriteria ini adalah *process-related criteria*, dimana pelanggan merasa bahwa karyawan perusahaan (*contact personal*) menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu dalam memecahkan masalah mereka secara spontan dan senang hati.
- 3) *Accessibility and Flesibility.*  
Kriterian ini termasuk *process-related criteria*, pelanggan merasa bahwa penyedia jasa, lokasi, jam kerja, karyawan, dan sistem operasionalnya dirancang dan dioperasikan sedemikian rupa sehingga pelanggan dapat melakukan akses dengan mudah. Selain itu juga dirancang dengan maksud agar dapat bersifat fleksibel dalam menyesuaikan permintaan dan keinginan pelanggan.
- 4) *Reliability and Trustworthiness.*  
Kriteria ini juga termasuk *process-related criteria*. Pelanggan memahami bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatunya kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.
- 5) *Recovery, (termasuk dalam process-related criteria).*  
Pelanggan menyadari bahwa bila ada kesalahan atau bila terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.
- 6) *Reputation and credibility.*  
Kriteria ini merupakan *image-related criteria*. Pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Beberapa dimensi atau atribut yang harus diperhatikan dalam perbaikan kualitas jasa menurut Gaspersz (2001 : 235) adalah :

- a. Ketepatan waktu pelayanan.  
Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah waktu tunggu dan waktu proses.
- b. Akurasi pelayanan, yang berkaitan dengan reliabilitas pelayanan dan bebas kesalahan-kesalahan.
- c. Kesopanan dan keramahan dalam memberikan pelayanan, terutama bagi mereka yang berinteraksi langsung dengan pelanggan eksternal, seperti operator telepon, petugas keamanan (SATPAM),

pengemudi, staf administrasi, kasir, petugas penerima tamu dan lain-lain. Citra pelayanan dari industri jasa sangat ditentukan oleh orang-orang dari perusahaan yang berada pada garis depan dalam pelayanan langsung kepada pelanggan eksternal.

- d. Tanggungjawab, berkaitan dengan penerimaan pesanan dan penanganan keluhan dari pelanggan eksternal .
- e. Kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya.
- f. Kemudahan mendapatkan pelayanan, berkaitan dengan banyaknya outlet, banyaknya petugas yang melayani , seperti kasir, staf administrasi dan lain-lain, banyaknya fasilitas pendukung seperti komputer untuk memproses data dan lain-lain.
- g. Variasi model pelayanan, berkaitan dengan inovasi untuk memberikan pola-pola baru dalam pelayanan, features dari pelayanan dan lain-lain.
- h. Pelayanan pribadi, berkaitan dengan fleksibilitas penanganan permintaan khusus dan lain-lain.
- i. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan, berkaitan dengan lokasi, ruangan tempat pelayanan, kemudahan menjangkau, tempat parkir kendaraan, ketersediaan informasi, petunjuk-petunjuk dan bentuk-bentuk lain.
- j. Atribut pendukung pelayanan lainnya, seperti lingkungan, kebersihan, ruang tunggu, fasilitas musik, AC dan lain-lain.

Dalam bukunya TQM, Fandy dan Anastasia (2001: 28) mengemukakan : "Kualitas adalah suatu strategi dasar bisnis yang menghasilkan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan kepuasan konsumen internal dan eksternal, secara eksplisit dan implisit. Strategi ini menggunakan seluruh kemampuan sumberdaya manajemen, pengetahuan, kompetensi inti, modal teknologi, peralatan, material, sistem dan manusia perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa bernilai tambah bagi manfaat masyarakat serta memberikan keuntungan kepada para pemegang saham ".

Sementara itu Joseph. S. Martinich (dalam Yamit, 2001:11) mengemukakan spesifikasi dari dimensi kualitas produk yang relevan dengan pelanggan dapat dikelompokkan dalam 6 (enam) dimensi yaitu :

- 1) *Performance*. Hal yang penting bagi pelanggan adalah apakah kualitas produk menggambarkan keadaan yang sebenarnya atau apakah pelayanan diberikan dengan cara yang benar.
- 2) *Range and type of Features*. Selain fungsi utama dari suatu produk dan pelayanan, pelanggan seringkali tertarik pada kemampuan atau keistimewaan yang dimiliki produk dan pelayanan.
- 3) *Reliability and durability*  
Kehandalan produk dalam penggunaan secara normal dan berapa lama produk dapat digunakan hingga perbaikan diperlukan .
- 4) *Maintainability and Serviceability*. Kemudahan untuk pengoperasian produk dan kemudahan perbaikan maupun ketersediaan komponen pengganti.
- 5) *Sensory Characteristics*. Penampilan, corak, rasa, daya tarik, bau, selera dan beberapa faktor lainnya mungkin menjadi aspek penting dalam kualitas.
- 6) *Ethical profile and Image*.  
Kualitas adalah bagian terbesar dari kesan pelanggan terhadap produk dan pelayanan.

Tabel berikut ini memperlihatkan contoh perbedaan dimensi kualitas untuk barang dan jasa berdasarkan keenam dimensi yang dikemukakan Joseph S. Martinich tersebut.

Tabel II.1

## PERBEDAAN DIMENSI KUALITAS BARANG DAN JASA

(Menurut J.S.Martinich)

Karakteristik Kualitas	Barang (komputer note book)	Jasa Pelayanan (bank komersial)
1- <i>Performance</i>	- Kecepatan proses	- Ketepatan
2- <i>Range of feature</i>	- Modern/networking	transaksi.
3- <i>Reliability</i> / <i>durability</i>	- Waktu penggunaan hingga rusak.	- Transaksi luar negeri.  - Pelayanan segera.
4- <i>Maintability/</i> <i>Seviceability</i>	- Jumlah tempat untuk perbaikan yang disediakan.	- Telepon langsung.
5. <i>Sensory</i>	- Menarik	- Fasilitas lengkap.
6. <i>Ethis / Image</i>	- Jaminan yang diberi-kan.	- Advertensi yang wajar

Menurut Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (MENPAN) Nomor 81/1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum, ditentukan bahwa :

- a. Pelayanan Umum adalah segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah, dan di lingkungan BUMN / BUMD dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Azas Pelayanan Umum: Pelayanan umum dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan terpadu yang bersifat sederhana, terbuka, lancar, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau.

Karena itu harus mengandung unsur dasar sebagai berikut:

- 1) Hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
- 2) Pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus disesuaikan dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektivitas.

- 3) Mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar dapat memberikan keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.
  - 4) Apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh Instansi Pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Tatalaksana Pelayanan Umum.
- c.1. Pelayanan umum harus diatur dalam suatu tatalaksana yang mengandung sendi-sendi :
    - (a) Kesederhanaan, dalam arti prosedur/tatacara pelayanan umum diselenggarakan secara mudah, lancar, tepat , tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan dilaksanakan.
    - (b) Kejelasan dan kepastian dalam arti adanya kejelasan dan kepastian mengenai :
      - prosedur / tatacara pelayanan umum
      - persyaratan pelayanan umum, baik teknis maupun administratif
      - Unit kerja dan atau pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan umum

- Rincian biaya / tarif pelayanan umum dan tatacara Jadwal waktu penyelesaian pelayanan umum
  - Hak dan kewajiban , baik bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum berdasarkan bukti-bukti penerimaan permohonan/kelengkapannya, sebagai alat untuk memastikan pembayarannya
  - pemrosesan pelayanan umum.
- (c) Keamanan , dalam arti proses serta hasil pelayanan umum dapat memberikan keamanan dan kenyamanan serta dapat memberikan kepastian hukum.
- (d) Keterbukaan, dalam arti prosedur/tatacara, persyaratan, satuan kerja / pejabat penanggungjawab pemberi pelayanan umum, waktu penyelesaian dan rincian biaya/tarif dan hal-hal lain yang berkaitan dengan proses pelayanan umum wajib diinformasikan secara terbuka agar mudah diketahui dan difahami oleh masyarakat, baik diminta maupun tidak diminta.
- (e) Efisien, dalam arti :
- persyaratan pelayanan umum hanya dibatasi pada hal-hal yang berkaitan langsung dengan pencapaian sasaran pelayanan dengan tetap memperhatikan keterpaduan antara persyaratan dengan produk pelayanan umum yang diberikan.

- Dicegah adanya pengulangan pemenuhan kelengkapan persyaratan, dalam hal proses pelayanannya mempersyaratkan kelengkapan persyaratan dari Satuan Kerja/Instansi pemerintah lain yang terkait.
- (f) Ekonomis, dalam arti pengenaan biaya pelayanan umum harus ditetapkan secara wajar dengan memperhatikan :
- nilai barang dan atau jasa pelayanan umum dan tidak menuntut biaya yang tinggi diluar kewajaran.
  - Kondisi dan kemampuan masyarakat untuk membayar secara umum.
  - Ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (g) Keadilan yang merata, dalam arti cakupan/jangkauan pelayanan umum harus diusahakan seluas mungkin dengan distribusi yang merata dan diperlakukan secara adil.
- (h) Ketepatan waktu, dalam arti pelaksanaan pelayanan umum dapat dilaksanakan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

c.2. Pola penyelenggaraan tatalaksana pelayanan umum :

Penyelenggaraan tatalaksana pelayanan umum sesuai dengan bentuk dan sifatnya, dapat menggunakan salah satu dari pola-pola berikut ini :

- (a) Pola pelayanan fungsional, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan oleh suatu Instansi Pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi dan kewajibannya.
- (b) Pola pelayanan satu pintu, yaitu pola pelayanan umum yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari Instansi Pemerintah terkait lainnya yang bersangkutan.
- (c) Pola pelayanan satu atap, yaitu pola pelayanan umum yang dilakukan secara terpadu pada satu tempat / lokasi oleh beberapa instansi Pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing.
- (d) Pola pelayanan secara terpusat, yaitu pola pelayanan umum yang dilakukan oleh satu Instansi Pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan Instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan umum yang bersangkutan.

Pada awal orde reformasi, Menko Wasbangpan ( Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara) melalui Surat Edaran Nomor 50 / MK. WASPAN / 6 / 98 tanggal 1 Juni 1998 perihal Langkah Nyata Memperbaiki Pelayanan Masyarakat Sesuai Aspirasi Reformasi. Surat tersebut ditujukan kepada para pejabat publik tingkat Pusat s/d Daerah, termasuk Bupati Kepala Daerah Tingkat II untuk :

- 1) Dalam waktu secepat-cepatnya mengambil langkah-langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat
- 2) Langkah-langkah perbaikan tersebut diupayakan dengan :
  - a. memberikan pelayanan secara tertib, cepat dan langsung kepada masyarakat bagi pelayanan yang memerlukan penyelesaian sesaat ;
  - b. Khusus pelayanan yang memerlukan waktu, agar dilandasi kebijaksanaan yang transparan yaitu :
    - (1) menerbitkan pedoman pelayanan yang berisi prosedur, biaya / tariff, dan batas waktu penyelesaian ;
    - (2) menempatkan petugas yang bertanggungjawab ;
    - (3) menyelesaikan permohonan pelayanan sesuai dengan batas waktu ;
    - (4) melarang dan atau menghapus biaya tambahan yang dititipkan pihak lain dan meniadakan segala bentuk pungutan liar, diluar biaya jasa pelayanan yang telah ditetapkan ;
    - (5) sedapat mungkin menerapkan pola pelayanan secara terpadu (satu atap atau satu pintu) bagi unit-unit kerja / kantor pelayanan yang terkait ;
    - (6) melakukan penelitian secara berkala untuk mengetahui kepuasan pelanggan / masyarakat atas pelayanan yang diberikan ;

(7) menata sistem dan prosedur pelayanan secara berkesinambungan sesuai dengan tuntutan dan dinamika perkembangan masyarakat.

3) Berikan kesempatan kepada masyarakat untuk memberikan saran dan / atau pengaduan sebagai kontrol masyarakat.

Sebagai tindak lanjut dari Surat Edaran Menkowsabangpan tersebut, diterbitkan Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 1998 tentang Pelayanan Perijinan Satu Atap di Daerah. Inti dari Instruksi ini adalah agar Daerah memperhatikan dan menyelenggarakan mekanisme pelayanan perijinan satu atap dengan memprioritaskan jenis-jenis perijinan di bidang usaha, yaitu Ijin Lokasi, Ijin Mendirikan Bangunan dan Ijin Undang-undang Gangguan ( Hinder Ordonantie = HO ), SIUP, Ijin Trayek dan sebagainya.

Hardjosoedarmo (1996 : 7) berpendapat bahwa kualitas adalah penilaian subjektif *customer*. Penilaian ini ditentukan oleh *persepsi customer* terhadap produk atau jasa. Persepsi tersebut dapat berubah karena pengaruh misalnya iklan yang efektif, reputasi suatu produk atau jasa tertentu, pengalaman, teman dan sebagainya. Sedangkan persepsi adalah suatu proses memperhatikan dan menyeleksi, mengorganisasikan dan menafsirkan stimulus lingkungan ( Gitosudarmo dan I Nyoman Sudita, 2000 : 16 ).

Goetsch dan Davis (dalam Tjiptono dan Anastasia ( 2000 : 4 ), menyatakan bahwa "kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang

berhubungan dengan suatu produk, jasa, manusia dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan”.

Kualitas ditentukan oleh “sekumpulan kegunaan (bundle of utilitis) atau fungsinya, termasuk didalamnya daya tahan, ketidak-tergantungan pada produk atau komponen lain, eksklusivitas, kenyamanan, wujud luar, dan harga yang ditentukan oleh biaya produk (Handoko, 1999 : 84).

Sedarmayanti (2001:59) berpendapat lain tentang kualitas, yaitu “ suatu ukuran yang menyatakan spesifikasi dan harapan . Disamping itu kualitas juga berkaitan dengan proses produksi yang akan berpengaruh pada kualitas hasil, yang dicapai secara keseluruhan “.

Dengan berbagai macam konsep/definisi tentang kualitas, pada dasarnya kualitas mengacu pada pengertian pokok :

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk itu.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Dengan demikian, kualitas selalu berkaitan dengan/berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*). Dengan kata lain suatu produk dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi dengan cara yang baik dan benar.

Dalam penelitian mengenai *customer perceived quality* yang dilakukan Leonard L Berry, A. Parasuraman dan Valeric A. Zeithaml (dalam Tjiptono, 2001:83) diperoleh kesimpulan bahwa :

- a. Penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa adalah hasil dari perbandingan antara harapan (sebelum menerima jasa) dan pengalaman mereka (setelah menerima jasa), jika harapannya terpenuhi, maka mereka akan puas dan persepsinya positif, dan sebaliknya jika tidak terpenuhi maka tidak puas dan persepsinya negatif. Sedangkan jika kinerja jasa melebihi harapannya, mereka bahagia (lebih dari sekedar puas).
- b. Penilaian pelanggan pada kualitas jasa dipengaruhi oleh proses penyampaian jasa dan output dari jasa.
- c. Kualitas jasa ada 2 (dua) macam, yaitu kualitas dari jasa yang normal dan kualitas dari deviasi jasa yang normal.
- d. Apabila timbul masalah, perusahaan harus meningkatkan kontaknya dengan pelanggan.

Selanjutnya Gaspersz (1997:233) menyatakan posisi lain dari model CUSTOMER yang merupakan prinsip-prinsip dasar pengembangan manajemen kualitas berorientasi pelanggan, yaitu :

*Customer – defined quality* ( kualitas didefinisikan oleh atau berorientasi pada pelanggan).

*User partnership* (kemitraan pemasok-pelanggan)

*Stress Continuous improvement* (menekankan perbaikan terus menerus)

*Top Management comitment* (komitmen manajemen puncak)

*Objective Aligned with business* (tujuan-tujuan disesuaikan dengan bisnis)

*Measurement* (pengukuran)

*Employee envolvment* (keterlibatan karyawan)

*Reward and recognition* (balas jasa dalam pengakuan) kualitas pelayanan publik merupakan bagian integral dari upaya mewujudkan pemerintahan yang baik, bersih dan bebas kolusi, korupsi dan nepotisme (*good governance*).

Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, perlu kebijakan-kebijakan :

- 1) deregulasi dan debirokratisasi dibidang pelayanan publik ;
- 2) peningkatan profesionalisme pejabat pelayanan publik ;
- 3) korporitasi unit pelayanan publik ;
- 4) pengembangan dan pemanfaatan E-Government bagi instansi – isntansi pelayanan publik ;
- 5) peningkatan partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik .

( Rakornas Bidang PAN, 2002).

Dari berbagai teori dan atau konsep sebagaimana terurai di muka, dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan) ditentukan atau dipengaruhi oleh banyak aspek, meliputi :

- kecepatan, kompetensi, kenyamanan, kemudahan (*seviceability*)
- konsistensi kerja (*performance*) Acces (lokasi mudah dijangkau), sikap respek, fasilitas fisik, daya tanggap petugas (*Responsivness*)
- pemberdayaan karyawan
- *profesional skills*, sistem operasional
- ketepatan waktu, kesopanan dan keramahan
- kejelasan dan kesederhanaan dalam prosedur, , waktu dan biaya
- kelengkapan, menyangkut lingkup pelayanan dan ketersediaan sarana pendukung serta pelayanan komplementer lainnya

- kemudahan, berkaitan dengan banyaknya petugas dan fasilitas pendukung
- persepsi dan harapan pelanggan
- proses penyampaian jasa dan *output* dari jasa

Demikian pula untuk meningkatkan kualitas pelayanan perlu deregulasi dan debirokratisasi serta peningkatan profesionalisme petugas dan pengembangan teknologi.

Sehingga kualitas dapat diukur dari beberapa indikator antara lain :

- tingkat kepuasan pelanggan
- persentase penerbitan ijin dibandingkan dengan pengajuan ijin
- frekuensi dan jenis pelanggaran proses perijinan
- tingkat pencapaian target *income* daerah

## 2. Sistem dan prosedur.

"Sistem adalah suatu keberadaan dimana satu hal berkaitan dengan hal lainnya. Dengan gambaran lain, sistem terdiri dari banyak komponen yang bekerjasama untuk tujuan bersama" (Henry , 1995 : 180). J.C. Denyer (dalam The Liang Gie, 1998:26) memberikan definisi sistem perkantoran adalah urutan baku operasi-operasi dalam suatu kegiatan perusahaan khusus (pembayaran upah, pembikinan faktur penjualan dan sebagainya) dan berkenaan dengan bagaimana operasi-operasi itu dilaksanakan (metode) maupun dengan dimana dan bilamana dilaksanakan, Bagi Denyer, sistem perkantoran bermanfaat untuk :

- kelancaran pekerjaan perkantoran, dan mencegah kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan ;
- pengurangan keterlambatan, hambatan ;
- kontrol yang lebih baik terhadap pekerjaan ;
- penghematan tenaga kerja dan biaya tata usaha ;
- koordinasi berbagai seksi dan bagian dalam organisasi ;
- kemudahan dalam melatih para pegawai.

Setiap sistem perkantoran mencakup sejumlah prosedur perkantoran (*office procedures*) dan sesuatu prosedur perkantoran biasanya meliputi sejumlah metode perkantoran (*office methods*). Sehingga suatu prosedur perkantoran adalah suatu rangkaian langkah-langkah ketatausahaan yang bertalian, biasanya dilaksanakan oleh lebih dari satu orang, yang membentuk suatu cara yang diterima dan menjadi tetap dalam menjalankan suatu tahap aktivitas perkantoran yang penting dan menyeluruh. Prosedur diperoleh dengan perencanaan berbagai langkah yang dianggap perlu untuk menyelesaikan pekerjaan. Istilah "*metode*" menunjuk pada cara pelaksanaan kerja/suatu tugas yang terdiri dari satu atau lebih tindakan ketatausahaan oleh seorang pegawai. Sampai suatu derajat, metode-metode menjadi sangat rutin dibawah suatu pengaturan otomasi.

"Serangkaian metode yang terhimpun dan terpadukan membentuk suatu prosedur. Dan untuk mengulangi, beberapa prosedur yang bertalian dan

terpadukan membentuk suatu sistem " (George Terry, dalam The Liang Gie, 1998 : 28).

Jadi prosedur perkantoran adalah segenap rangkaian metode kantor yang telah menjadi langkah-langkah tetap dalam penyelesaian suatu pekerjaan oleh lebih dari seorang petugas. Sedangkan metode perkantoran adalah suatu cara yang pasti dan menjadi pola karena ketepatannya untuk melaksanakan suatu operasi ketatausahaan dalam pekerjaan perkantoran.

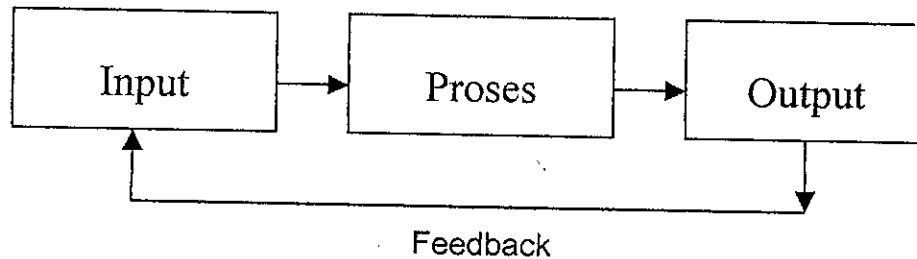
Dalam "Pendekatan Sistem Dalam Manajemen" Bahan Diklat SPAMA oleh Salamoen, (1999:18), dikatakan bahwa Sistem sebagai suatu totalitas susunan atau jaringan adalah seperangkat (suatu gabungan, kombinasi atau kumpulan) unsur, elemen, komponen yang saling kait-mengkati, saling mempengaruhi dan saling tergantung, sehingga merupakan suatu totalitas yang utuh dan keberadaannya mempunyai fungsi atau tujuan tertentu.

A.D. Hall dan R. Fagen (dalam Salamoen, 1999:3) mendefinisikan Sistem sebagai "*a set objects together with Relationships between the objects and between their attributes*" (seperangkat benda bersama dengan keterkaitan-keterkaitan diantara benda tersebut dan diantara sifat-sifatnya).

Bertatanfly (ibid) menyatakan Sistem sebagai "*a set of elemen standing in interactor*" (seperangkat elemen yang berada dalam keterkaitan).

"Suatu sistem adalah suatu keseluruhan yang terorganisasi atau kompleks, suatu gabungan atau kombinasidari berbagai hal atau bagian, yang membentuk satu kesatuan yang utuh" (Johnson, Kast & Rozenzweig (ibid:4).

“Sistem adalah suatu totalitas yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling berhubungan dan saling tergantung (saling berinteraksi dan interdependensi)” (Makhdum dan Priyatno, 1999:10).



Gambar 1.

#### GAMBARAN UMUM SUATU SISTEM

Menurut Soewarso Hardjosoedarmo (1996 :18) Sistem adalah himpunan satuan-satuan atau entiti yang saling mengadakan interaksi untuk berfungsi sebagai suatu totalitas guna mencapai tujuan tertentu . Sistem mempunyai bagian-bagian yang disebut Sub Sistem. Sistem dan Sub Sistem disusun oleh banyak proses yang berorientasi pada tujuan bersama. Proses adalah serangkaian dari operasi (langkah, tugas, kegiatan) yang menghasilkan output tertentu. Proses juga dipandang sebagai gabungan antara pelbagai sebab (*input*) yang bekerjasama untuk menghasilkan efek-efek yang dikehendaki (*output*).

Sistem dan prosedur merupakan dwitunggal yang tak terpisahkan karena satu sama lain saling melengkapi. Sistem merupakan kerangka mekanisme organisasi, sedangkan prosedur adalah rincian

dinamikanya mekanisme sistem. Jadi tanpa sistem, prosedur tidak ada landasan berpijak untuk "berkiprah" ; dan tanpa prosedur suatu mekanisme sistem tidak akan berjalan. Prosedur biasa diterjemahkan sebagai tatacara yang berlaku dalam organisasi (Moenir, 2001 :105).

Bagi Yamit (2001 : 23) sistem pelayanan adalah prosedur pelayanan kepada pelanggan yang melibatkan seluruh fasilitas fisik termasuk sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan. Sistem pelayanan harus dibuat secara sederhana, tidak berbelit-belit dan sesuai standard yang telah ditetapkan.

Mengutip Parasuraman et.al, Yamit mengatakan bahwa beberapa penyebab kesenjangan pelayanan terjadi antara lain karena perusahaan tidak memiliki desain dan standar pelayanan yang tepat serta tidak memberikan pelayanan berdasar standar tersebut. Jadi meskipun perusahaan memiliki standar pelayanan (pedoman dan prosedur yang baik, pelayanan yang berkualitas tidak selalu bisa diwujudkan apabila tidak dilengkapi dengan sumberdaya yang mencukupi (orang, sistem dan teknologi) dan harus didukung menjadi efektif yaitu kinerja karyawan harus diukur ... dst (2001 : 28).

Lebih lanjut James AF Stoner menjelaskan prosedur sebagai "*a procedur provides a detailed set of instruction for performing a sequence of actions that occurs often or regularly*". Sedangkan Louis A. Allen memberikan keterangan bahwa "*Procedures prescribe the manner or method by which work is to be performed*" (Moenir,2001:106).

Dari beberapa kutipan konsep sistem di muka maka dapat disimpulkan bahwa, sistem adalah :

seperangkat (suatu gabungan, kombinasi atau kumpulan) unsur, elemen, komponen, bagian, hal atau prosedur yang disebut sub sistem yang saling kait-mengkait (interrelasi), saling mempengaruhi (interaksi) dan saling tergantung (interdependensi). merupakan satu totalitas, atau kesatuan yang bulat, utuh dan terpadu, dan keberadaannya memiliki fungsi atau tujuan tertentu, antara lain untuk membimbing para pelanggan (baik internal maupun eksternal) dalam proses membuat keputusan, sehingga memperlancar pekerjaan perkantoran, dapat menghemat tenaga, waktu dan biaya suatu proses pekerjaan.

Jadi sistem dan prosedur adalah saling berkaitan bahkan berpengaruh, semakin bagus prosedur dipenuhi/dijalankan maka sistem dapat berjalan lancar.

Dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan, sistem dan prosedur ini dapat membentuk standar operasional suatu kegiatan / pekerjaan, karena standarisasi bermanfaat dalam menciptakan keseragaman kualitas jasa / pelayanan perijinan, sehingga proses pelayanan tersebut dapat lebih mudah dikendalikan. Sistem dan prosedur ini dapat diukur dengan indikator-indikator antara lain : animo pengajuan ijin, intensitas keluhan pelanggan dan tingkat ketaatan pelanggan.

### 3. Kompetensi.

Salah satu prinsip yang selalu diketengahkan dalam manajemen sumberdaya manusia, dalam semua bentuk dan jenis organisasi ialah "orang yang tepat pada tempat yang tepat melakukan kegiatan yang tepat

pada waktu yang tepat dengan imbalan yang tepat pula" (Sondang, Siagian, 1994).

Dalam praktek berbagai implikasi penerapan prinsip tersebut yang harus diperhatikan adalah :

- a) tidak ada pegawai yang betul-betul tidak kompeten dalam segala hal.
- b) Seseorang dapat menampilkan inkompetensi apabila penempatannya tidak tepat.
- c) Penempatan yang tidak tepat merupakan akibat tidak sesuainya tugas pekerjaan seseorang dengan :
  - latar belakang pendidikannya ;
  - ketrampilan khusus yang dimilikinya ;
  - bakat serta minatnya ;
  - kepribadiannya ;
  - konfigurasi fisik dan mentalnya

(Sondag Siagian, 1998 : 74).

Parasuraman et.al (dalam Tjiptono, 2001 :69) mengatakan "*competence* artinya setiap orang dalam suatu perusahaan memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu".

Beberapa kekurangan yang mungkin ada pada karyawan pemberi jasa pelayanan dan dapat berpengaruh terhadap persepsi pelanggan pada kualitas jasa misalnya :

- tidak trampil dalam melayani pelanggan ;
- cara berpakaianya tidak sesuai ;
- tutur katanya kurang sopan atau bahkan menyebalkan ;

- bau badannya mengganggu ;
- selalu cemberut atau pasang tampang "angker".

Yamit (2001 :91) mengatakan bahwa salah satu hambatan pelayanan adalah bidang kompetensi , ditemui bahwa kekurangan tenaga yang memiliki ketrampilan yang menguasai bidangnya, tenaga kurang profesional,

Crown Dirgantoro (2001) mengatakan : ... *competencies* berkaitan dengan *skills, knowledge* dan teknologi *know how* ... "

Budi Ibrahim menyatakan antara lain : ... kompetensi, yaitu kumpulan atau akumulasi keahlian, kecakapan dan teknologi yang menghasilkan produk dan jasa ... (2000 : 219).

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seseorang Pegawai Negeri Sipil, berupa pengetahuan, ketrampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. (penjelasan Pasal 5 huruf e Peraturan Pemerintah Nomor 100 / 2000).

Dalam menentukan kualitas jasa, peranan *contact* personnel sangat penting, sehingga setiap perusahaan memerlukan *service excellence* atau pelayanan yang unggul, yaitu suatu sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan secara memuaskan, yang meliputi 4(empat) unsur pokok yaitu : kecepatan, ketepatan, keramahandan kenyamanan (Tjiptono, 2001 : 58)

Dari beberapa konsep tentang kompetensi dapat disimpulkan bahwa, kompetensi berkaitan dengan sumberdaya manusia yang tepat, pada posisi kerja yang tepat, melaksanakan kerja secara tepat dan memperoleh kompensasi secara tepat. Sumberdaya manusia yang tepat

Penggunaan perlengkapan dan mesin-mesin merupakan salah satu aspek yang menarik perhatian pekerjaan kantor modern. Prosedur dan metode mempengaruhi mesin yang akan dipergunakan. Fasilitas-fasilitas yang cocok memberikan bantuan yang besar pada efisiensi kantor.

“Tugas pokok fasilitas adalah untuk melindungi dan melayani orang-orang” (Handoko, 1999 : 101).

*Layout* fasilitas harus dirancang untuk memungkinkan perpindahan yang ekonomis dari orang – orang dan bahan-bahan dalam berbagai proses.

Prayudi (1982 : 86) menyatakan bahwa *equipment* (alat perlengkapan) kantor adalah segala macam mesin , pesawat dan alat yang digunakan dalam tata usaha (*office work*) , seperti : mesin ketik, register, mesin hitung, pesawat telepon, dan lain-lain segala macam alat-alat kantor modern. Disamping itu termasuk *equipment* kantor adalah perabot kantor seperti meja, almari, rak, filing kabinet, kursi dan sebagainya. Tentang Gedung Kantor , Prayudi mengemukakan bahwa Kantor sebagai tempat dimana *office work* itu akan berlangsung sangat penting artinya baik bagi *office manajement* maupun bagi *office work* yang efisien. Mengenai gedung kantor ini perlu diperhatikan tentang faktor lokasi atau letak dan faktor bentuk atau bangunnya. Pengunjung suatu kantor dan publik (umum) pertama-tama berkenalan dengan kantor itu dari luar, artinya pertama-tama yang mereka perhatikan adalah gedung kantor itu. Kesan pertama itu biasanya mempengaruhi kesan – kesan berikutnya (1982 : 118 – 120).

Salah satu unsur administrasi adalah perbekalan, ada kalanya disebut materiil, perlengkapan, logistik, peralatan dan lain-lain, yaitu kegiatan yang mengurus tentang barang-barang perbekalan yang dapat membantu terlaksananya sesuatu kegiatan dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Miftah Thoha, 1990 : 28).

Pada bagian lain Miftah Thoha menyatakan adanya fasilitas untuk bekerja, yang mencukupi kebutuhan, setidaknya-tidaknya fasilitas yang wajar untuk orang bekerja, merupakan salah satu penunjang kelancaran tugas.

Fasilitas ini mencakup pengertian adanya jaminan keselamatan, perumahan, kendaraan, asuransi dan lain-lain (1990 : 100)

Para pelanggan dapat menyimpulkan kualitas jasa (pelayanan) dari tempat (*place*), orang (*people*), peralatan (*equipment*), bahan-bahan komunikasi (*communication materials*), simbol dan harga yang mereka amati (Tjiptono, 2001 : 16).

Pada bagian lain Tjiptono mengatakan bahwa lokasi fasilitas seringkali menentukan kesuksesan suatu jasa, karena lokasi erat kaitannya dengan pasar potensial satu perusahaan (2001 : 41).

Disamping itu lokasi juga berpengaruh terhadap dimensi strategis seperti *fleksibilitas*, *competitive position*, manajemen permintaan dan fokus (Fitzsimmons dan Fitzsimmons dalam Tjiptono , 2001 : 41

Dari berbagai konsep dan teori di muka dapat diambil kesimpulan bahwa fasilitas merupakan pendukung penting bagi kelancaran suatu pekerjaan perkantoran, dalam kaitan penelitian ini adalah pekerjaan / proses pelayanan perijinan, yang meliputi peralatan, sarana kerja, mesin-mesin kantor, pesawat, perabot dan lain-lain, baik

bergerak maupun tidak bergerak, digunakan secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama.

Sehingga untuk mendukung pelayanan, fasilitas dapat diukur dari indikator-indikator antara lain : jarak kantor pemberi ijin, jumlah dan peralatan kerja.

## 5. Hubungan Antar Variabel

### a) Hubungan antara Variabel Sistem Prosedur dengan Variabel Kualitas

JC. Denyer dalam The Liang Gie (1998 : 28) menyatakan pentingnya sistem perkantoran dengan manfaat antara lain :

- kelancaran pekerjaan perkantoran, dan mencegah kemungkinan kesalahan dalam pekerjaan ;
- pengurangan keterlambatan, hambatan ;
- kontrol yang lebih baik terhadap pekerjaan ;
- penghematan tenaga kerja dan biaya tata usaha ;
- koordinasi berbagai seksi dan bagian dalam organisasi.

Sistem perkantoran harus direncanakan secara teliti untuk tercapainya efisiensi teknis dan penghematan biaya dalam pekerjaan. Untuk mencapai efisiensi itu sistem perkantoran perlu dirancang sesederhana mungkin, yakni sederhana untuk dimengerti dan sederhana untuk dilaksanakan.

Miftah Toha (1995) menyatakan bahwa "kualitas pelayanan kepada masyarakat sangat tergantung pada individual aktor dan sistem yang dipakai".

Prosedur perkantoran adalah penting, karena prosedur perkantoran yang baik :

- a. membuat pekerjaan kantor menjadi lebih lancar (arus pekerjaan lebih baik)
- b. memberikan pengawasan lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan
- c. mengakibatkan penghematan dalam biaya tetap dan biaya tambahan
- d. ... dst. (Moekijat, 1989 : 106).

Prosedur perkantoran mempunyai keuntungan-keuntungan (ibid, 1998 : 113)

- memberikan urutan dan cara pelaksanaan pekerjaan kantor
- mengubah pekerjaan sehari-hari menjadi rutin, dengan demikian menyederhanakan cara pelaksanaan pekerjaan
- diperoleh keseragaman tindakan
- mengakibatkan penghematan dalam biaya pelaksanaan pekerjaan kantor
- pekerjaan terus maju, pengurangan penangguhan pekerjaan
- kemungkinan membuat kesalahan berkurang
- menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan dalam bentuk yang baik.

Pada bagian lain (ibid : 186) Moekijat menyatakan bahwa ... Prosedur mendatangkan hasil yang diinginkan dengan cara yang sebaik-baiknya. Menurut W. Edwards Denning (dalam Suwardi 1996 : 13) sistem adalah merupakan "fungsi atau aktivitas" yang dipahami secara jelas dalam sebuah organisasi. Orang-orang yang bekerja dalam sebuah sistem, bekerja sebagai sebuah Tim dengan tujuan-tujuan yang sama.

Proses merupakan inti dari apa yang dilaksanakan orang-orang dalam organisasi yang berorientasi kualitas, proses memerlukan pengelolaan yang tidak jauh berbeda dengan pengelolaan (ibid : 46).

Salah satu kebutuhan nyata dalam mengemudikan jalannya roda organisasi adalah terdapatnya prosedur dan mekanisme kerja yang handal. Prosedur dan mekanisme kerja merupakan kebutuhan nyata dan berperan penting dalam kehidupan organisasi karena peranannya sebagai "peraturan permainan" yang disepakati oleh semua anggota organisasi untuk ditaati.

( Sondang Siagian, 1992 : 229 )

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sistem dan prosedur merupakan prasyarat yang sangat diperlukan untuk memperlancar proses pelayanan perijinan karena dapat membimbing petugas dan pelanggan sehingga dapat dicapai mutu atau kualitas pelayanan yang baik.

b) Hubungan antara Variabel Kompetensi dengan Variabel Kualitas

W. Edward Deming ( dalam Tjiptono, 2001 : 11 ) yakin bahwa bila karyawan diberdayakan untuk memecahkan masalah, maka kualitas dapat disempurnakan terus menerus.

"Mengenai kualitas kepribadian yang penting-penting adalah kagairahan, ketulusan, kebijaksanaan dan pengendalian diri (*self control*), tetapi kualitas yang terpenting adalah kepemimpinan (*leadership*) ... " (The Liang Gie, 1998 : 12).

Syarat-syarat yang biasanya digunakan untuk menilai kecakapan pegawai adalah :

b. kualitas pekerjaan ;

- c. kuantitas pekerjaan ;
- d. kerjasama atau kesetiaan ;
- e. dapat dipercaya (jujur). (Moekijat, 1989 : 258).

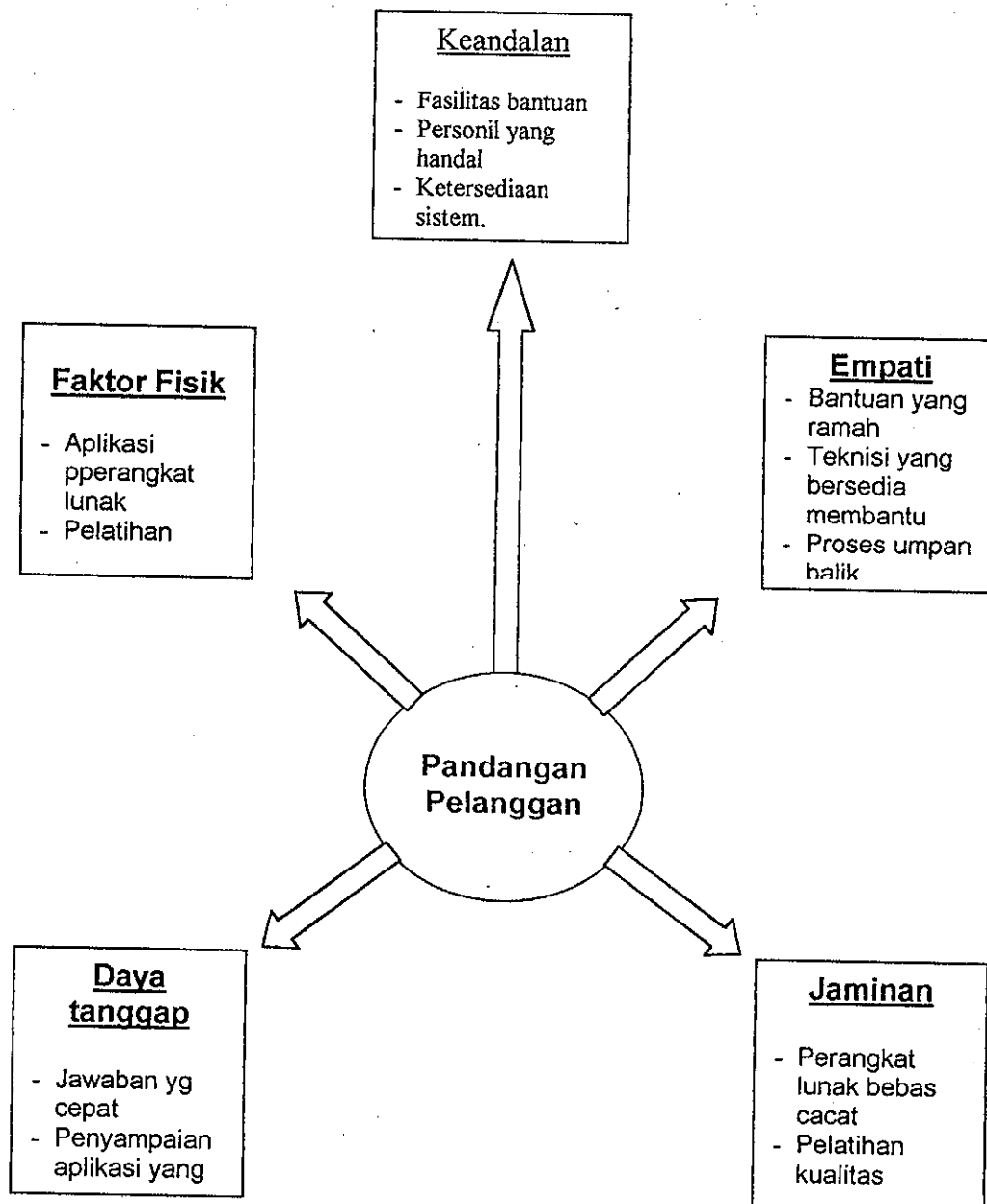
Pada bagian lain Moekijat menyatakan bahwa pada umumnya pegawai-pegawai akan bekerja dengan baik dalam pekerjaan yang mereka inginkan dan yang mereka merasa cakap untuk mengerjakannya.

Pengorganisasian yang efektif menuntut agar tiap pegawai mempunyai suatu tugas tertentu yang ia pahami dan dapat melaksanakannya.

Apabila persyaratan-persyaratan ini dipenuhi dan diberikan fasilitas-fasilitas fisik yang diperlukan serta pengawasan yang layak, maka individu akan berada dalam suatu situasi pekerjaan, dimana prestasi yang ideal dapat dicapai.

" ... hampir setiap struktur organisasi akan sukses apabila orang-orang yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan (ibid:223).

James W. Cortada ( 1996 : 10 ) menyatakan bahwa kualitas yang berorientasi pelanggan memerlukan perhatian pada keandalan pelayanan / jasa yang diberikan, kemauan atau kesediaan untuk melayani seseorang dengan cepat, kemampuan karyawan untuk memberikan kepercayaan sikap empati dan lingkungan bisnis yang baik sebagaimana digambarkan berikut ini :



Gambar 2.

HUBUNGAN ANTARA KUALITAS DENGAN SIKAP KARYAWAN DLL  
(menurut J.W. Cortada)

Upaya meningkatkan produktivitas kerja dan mutu pelayanan, yang diberikan oleh para anggota suatu birokrasi pemerintahan kepada masyarakat kliennya, harus pula dikaitkan dengan pengetahuan dan ketrampilan anggota birokrasi tersebut. Artinya rendahnya produktivitas kerja dan mutu pelayanan tidak semata-mata disebabkan oleh tindakan dan perilaku yang disfungsi, akan tetapi sangat mungkin, karena tingkat pengetahuan dan ketrampilan yang tidak sesuai dengan tuntutan tugas yang diemban (Sondang Siagian, 1994 : 654)

Jadi dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompetensi petugas (yang meliputi kualifikasi, tingkat pendidikan, pelatihan, pengalaman serta kecocokan dengan tugas) dengan kualitas pelayanan cukup relevan bahkan berpengaruh cukup besar karena "man" adalah pelaku utama suatu proses pekerjaan.

c) Hubungan antara Variabel Fasilitas dengan Variabel Kualitas

" Lokasi yang dekat akan membuat perusahaan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada para pelanggan, serta dapat mengurangi biaya distribusi " (M. Anshori, 1996 : 103).

Kerusakan fasilitas atau peralatan akan mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan atau dapat menyebabkan kemacetan seluruh proses produksi (ibid : 159).

"Tataruang perkantoran yang baik dapat menjamin kelancaran proses pekerjaan" (The Liang Gie, 1998:188).  
Setiap kantor bilamana diharapkan dapat menunaikan tugasnya secara memuaskan dalam masyarakat modern dewasa ini hendaknya dilengkapi dengan perlengkapan yang banyak macamnya (ibid : 226).

Moekijat (1989) menyatakan bahwa :

- kesenangan dan rasa puas pegawai sangat dipengaruhi oleh tataruang
- kesan yang baik bagi para pelanggan dan tamu adalah sangat penting terhadap sebagian atau seluruh orang kantor
- fasilitas-fasilitas yang cocok memberikan bantuan yang besar pada efisiensi kantor
- mekanisme kantor dengan perkembangan-perkembangannya memberikan bantuan yang besar pada kemajuan kantor dan berpengaruh terhadap manajemen perkantoran
- perkakas kantor yang baik, menghemat gerak pegawai, membantu pengawasan pegawai dan menambah kesehatan dan efisiensi pegawai
- pelaksanaan pekerjaan yang sukses memerlukan penerangan kantor yang baik
- bagi CV. Littlefield dan RL Peterson, penerangan yang baik memberikan kualitas pekerjaan yang lebih baik
- pegawai memerlukan perlengkapan kantor yang layak apabila mencapai produktivitas yang maksimum
- untuk memberikan pelayanan yang baik dan menghapuskan pengeluaran-pengeluaran yang tidak perlu diperhitungkan jumlah dan posisi perlengkapan kantor.

Eko Suwardi (1996 : iv) mengutip James W. Cortada bahwa teknologi sangat populer sebagai bagian dari proses layanan pelanggan karena teknologi tersebut dapat dengan cepat membantu berbagai bagian / fungsi organisasi meinfokuskan secara bersama-sama pada suatu hal yang berkenaan dengan pelanggan. Alat/sarana pemrograman otomatis juga terbukti menarik karena dapat membantu mengurangi waktu yang diperlukan dalam proses.

Pada bagian lain, Cortada mengemukakan :

... Penerapan teknologi baru untuk peningkatan efektivitas dan efisiensi bagi perusahaan yang berfokus pada kualitas.

Moenir (2001) menyatakan bahwa tidak kalah penting faktor pendukung pelayanan adalah meliputi gedung dengan segala kelengkapannya, fasilitas komunikasi dan kemudahan lain.

" Seluruh kegiatan suatu organisasi memerlukan sarana dan prasarana yang sesuai. Artinya sarana atau prasarana tersebut harus mendukung penyelesaian tugas dengan tepat dan tepat waktu dengan mutu hasil yang tinggi (Sondang Siagian, 1994:144).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Fasilitas (dengan segala perlengkapan dan sebutannya) cukup berpengaruh bagi kualitas suatu jasa pelayanan, baik fasilitas tersebut menyangkut tempat, peralatan ataupun perlengkapan, sarana serta prasarana yang dibutuhkan bagi penyelesaian suatu pekerjaan, sehingga berkualitas

tidaknya suatu jasa juga dipengaruhi oleh lengkap tidaknya, serta baik buruknya kondisi fasilitas jasa tersebut.

d) Hubungan antara Variabel Sistem dan Prosedur, Kompetensi , serta Fasilitas dengan Variabel Kualitas

Ketaatan semua pihak pada prosedur kerja akan menjamin produktivitas serta mutu kerja yang dapat dipertanggungjawabkan. Sarana dan prasarana diperlukan untuk mendukung penyelesaian tugas dengan tepat waktu dan mutu hasil yang tinggi, oleh pegawai yang memiliki pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, bakat dan minat serta kepribadian yang sesuai dan tepat (Sondang Siagian, 1994 : 134-145)

" Kemampuan organisasi selalu ditetapkan dengan karakteristik asetnya : karyawan, perangkat keras, perangkat lunak dan proses " (Suwardi, 1996 : 107) . Pada bagian lainnya diterjemahkan oleh Eko Suwardi : " ... Teknologi telah memberikan mereka kemampuan untuk mengurangi setiap biaya – biaya yang terlalu besar alokasinya atau menghemat waktu untuk melakukan pekerjaan yang bisa dimanfaatkan untuk pekerjaan lainnya (cepat dan hasilnya bagus). (ibid : 125).

Usaha yang dapat dilakukan untuk dapat meningkatkan pelayanan dapat menyangkut faktor-faktor sebagai berikut : (Parasuraman : Zeithaml and Berry dalam Yamit, 2001 : 32).

(1) *Reliability*

(a) pengaturan fasilitas

(b) sistem dan prosedur dilaksanakan taat azas

- (c) meningkatkan efektifitas jadual kerja
- (d) meningkatkan koordinasi antar bagian

(2) *Responsivness*

- (a) mempercepat pelayanan
- (b) pelatihan karyawan
- (c) komputerisasi dokumen
- (d) penyederhanaan sistem dan prosedur
- (e) pelayanan yang terpadu (one stop shopping)
- (f) menyederhanakan birokrasi
- (g) mengurangi pemusatan keputusan

(3) *Competence*

- (a) meningkatkan profesionalisme karyawan
- (b) meningkatkan mutu administrasi

(4) *Credibility*

- (a) meningkatkan sikap mental karyawan untuk bekerja giat
- (b) meningkatkan kejujuran karyawan
- (c) menghilangkan kolusi.

(5) *Tangibles*

- (a) perluasan kapasitas
- (b) penataan fasilitas
- (c) meningkatkan infrastruktur
- (d) menambah peralatan
- (e) menambah/menyempurnakan fasilitas komunikasi

(f) perbaikan sarana dan prasarana

*(6) Understanding The Customer*

(a) sistem dan prosedur pelayanan yang menghargai konsumen

(b) meningkatkan keberpihakan pada konsumen

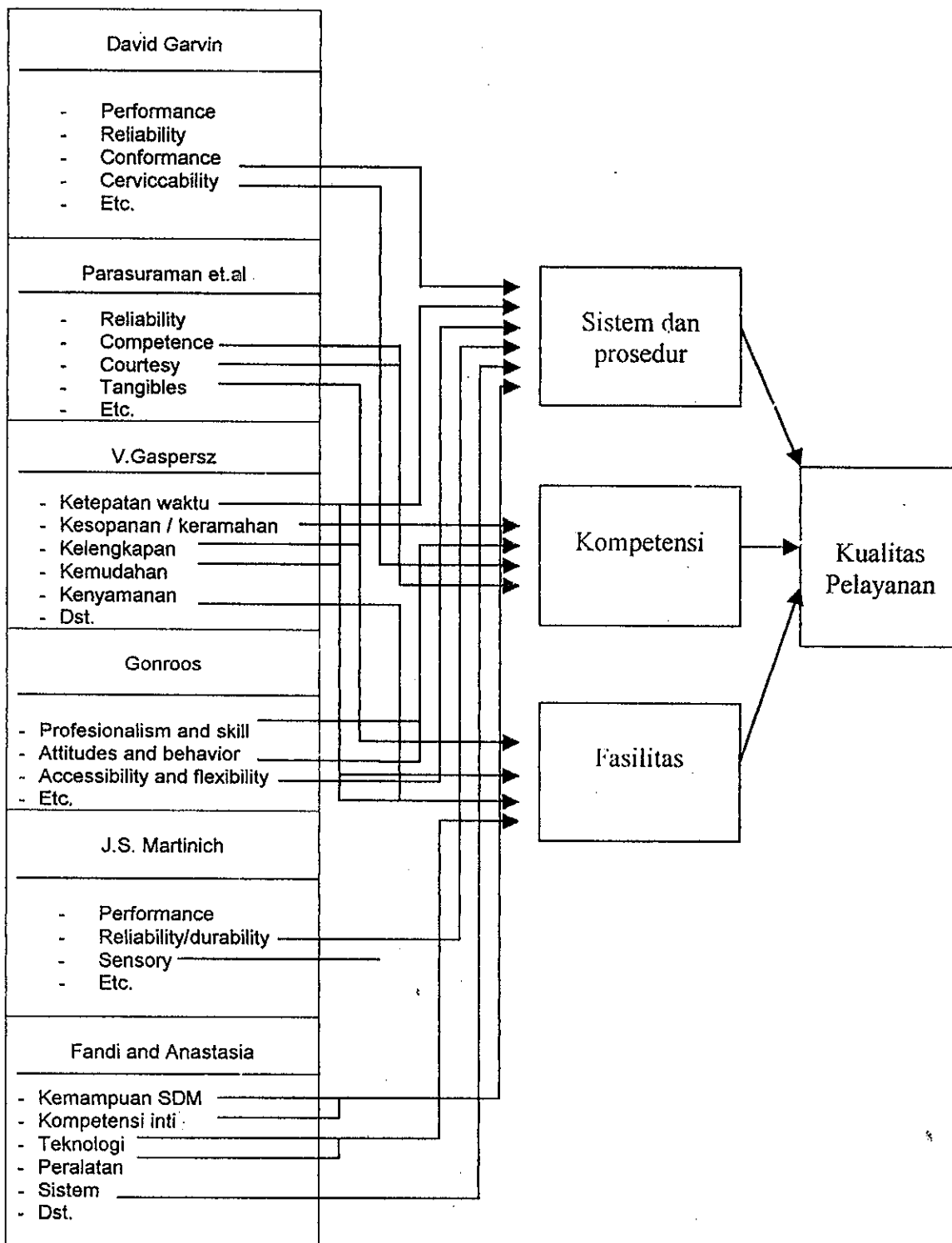
*(7) Communication*

(a) Memperjelas pihak yang bertanggungjawab dalam setiap kegiatan

(b) Meningkatkan efektifitas komunikasi dengan klien

(c) Membuat SIM yang terintegrasi.

Untuk memperjelas faktor-faktor atau variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan, berikut ini digambarkan teori-teori yang mendasari penelitian sebagai berikut :



Gambar 3.

## KERANGKA TEORI KUALITAS

## B. PEMBAHASAN PENELITIAN YANG RELEVAN

Kajian Unit Pelayanan Terpadu (UPT) oleh *Centre Of Micro and Small Enterprice Dynamic (CEMSED)*, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Satyawacana Salatiga Tahun 2001.

Latar belakang :

- a. Tatalaksana pelayanan umum harus mengandung azas-azas kesederhanaan, kejelasan, keamanan dalam proses dan hasil, efisiensi, keterbukaan, ekonomis dan tepat waktu.
- b. Model Unit Pelayanan Terpadu ( UPT ) yang ada tidak sesuai dengan kesan masyarakat.

Kajian setelah penelitian di Kabupaten-kabupaten Takalar, Sidoarjo, Ngawi, Solok dan Kota Tangerang serta Semarang. Diseminarkan pada 12 Maret 2002 di Kabupaten Jepara bekerjasama dengan Forum Pengembangan Ekonomi dan Sumberdaya (FPESD) Jawa Tengah.

Mendasarkan pada Kepmenpan No. 81 Tahun 1993 tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum, didalamnya terdapat Pola Pelayanan : fungsional, satu atap, terpusat dan satu pintu, digambarkan sebagai berikut :

Tabel II.2

## PENJABARAN POLA PELAYANAN MENURUT KEPMENPAN NO. 81 TAHUN 1993

Pola	Kriteria			
	Lembaga	Tugas	Fungsi	Kewenangan
Fungsional	Satu lembaga : instansi teknis	Memberi pelayanan umum tertentu	a. Administrasi b. Proses operasional c. Memeriksa dan mengevaluasi	- Memberi pertimbangan - mengesahkan
Satu atap	UPT	Menerima titipan giat yanum	Menyediakan tempat	-
	Instansi terkait	Memberi yanum secara terpadu di tempat yang disediakan	1. administrasi 2. proses operasional 3. memeriksa dan mengevaluasi	- memberi pertimbangan - mengesahkan
Terpusat	UPT	Mengkoordinir giat yanum	a. menyediakan tempat b. administrasi (front office)	-
	Instansi terkait	Memberi yanum secara terpadu di tempat yang disediakan (UPT)	a. Proses operasional b. Memeriksa dan mengevaluasi	- memberi pertimbangan - mengesahkan
Satu pintu	UPT	Memberi beberapa yanum secara tunggal	a. administrasi (front Office) b. proses operasional c. memeriksa dan mengevaluasi	- memberi pertimbangan - mengesahkan
	Instansi terkait	Memberi pelayanan umum secara terpadu di tempat yang disediakan (UPT)	Memeriksa dan mengevaluasi, dalam koordinasi UPT	Memberi pertimbangan

Sumber : CEMSED UKSW Salatiga, 2001

Hasil penelitian / Rekomendasi menyatakan sebagai berikut :

- a. proses pengembangan UPT dibarengi dengan pelimpahan atau penyerahan wewenang pengelolaan perijinan atau pelayanan umum dan penegakan hukum / peraturan terhadap pelanggaran atau penyimpangan ;
- b. menyederhanakan persyaratan permohonan ijin, daftar dan keterangan usaha, gunakan teknologi komputer untuk "memanajemeni" *data base* pengusaha ( secara berangsur integrasikan dengan *data base* penduduk )
- c. dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa, perlu memisahkan instansi pemberi ijin dengan instansi yang mengawasi ijin tersebut
- d. memadukan pelayanan ijin, daftar atau keterangan usaha pada satu instansi yang dilengkapi dengan SDM dan fasilitas yang memadai
- e. melakukan perhitungan biaya pelayanan perijinan yang dikeluarkan Pemda, untuk menetapkan Retribusi ijin dalam rangka menutup biaya pelayanan tersebut
- f. Pola ideal yang disarankan adalah POLA SATU PINTU, dengan status kelembagaan Dinas.

## C. HIPOTESA

### 1. Model Verbal

#### a. Hipotesa Minor

(o) Ada hubungan positif antara persepsi masyarakat tentang sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan perizinan Retributif oleh Pemerintah Kabupaten Jepara

(o) Ada hubungan positif antara persepsi masyarakat tentang kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan perizinan Retributif oleh Pemerintah Kabupaten Jepara

(o) Ada hubungan positif antara persepsi masyarakat tentang fasilitas dengan kualitas pelayanan perizinan Retributif oleh Pemerintah Kabupaten Jepara.

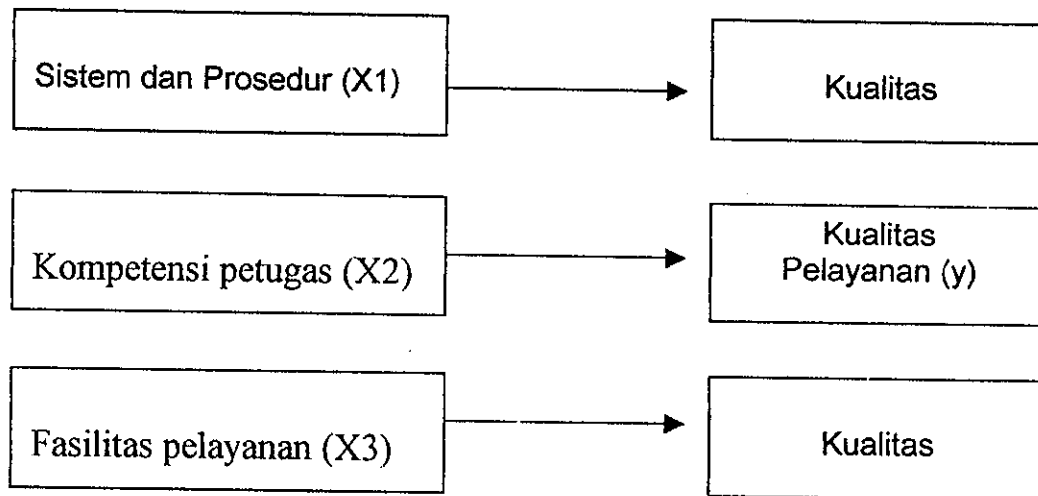
#### b. Hipotesa Mayor

Ada hubungan positif antara persepsi masyarakat tentang sistem, prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas dengan kualitas pelayanan perizinan Retributif oleh Pemerintah Kabupaten Jepara.

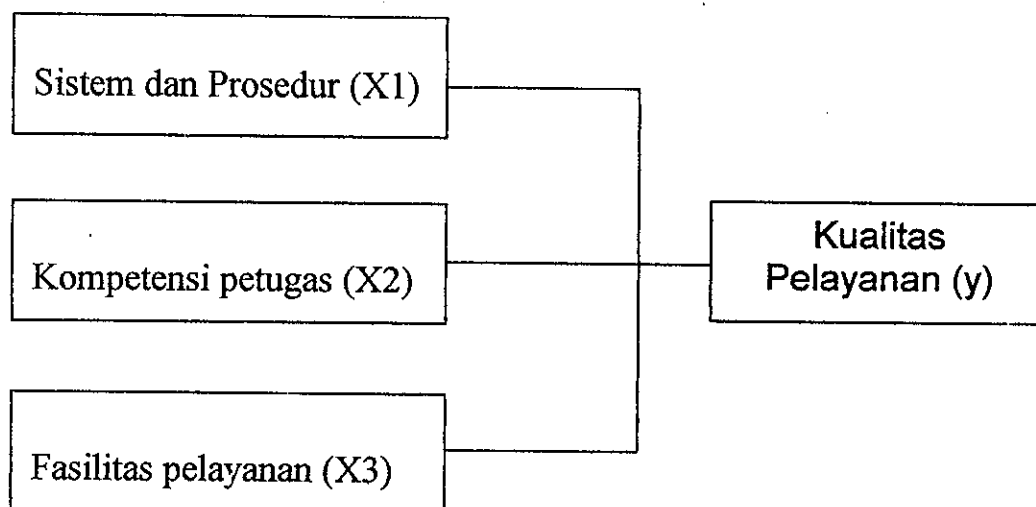
## 2. Model Geometris

### a. Hipotesa Minor

Hipotesa dengan model Geometris dapat ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :



### b. Hipotesa Mayor



### BAB III

## METODE PENELITIAN

#### A. Pendekatan Penelitian

"Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu . Cara ilmiah berarti kegiatan itu dilandasi oleh metode keilmuan. Dengan cara yang ilmiah itu diharapkan data yang akan diperoleh adalah obyektif, valid dan reliabel" (Sugiyono, 2001:1)

Untuk mengkaji ada atau tidaknya hubungan antara kualitas pelayanan dengan sistem dan prosedur, kompetensi petugas serta fasilitasnya, maka penelitian ini akan dilakukan dengan pendekatan penelitian korelasional. Sedangkan untuk memperoleh data yang obyektif, valid dan reliabel, dilakukan pendekatan penelitian kualitatif dan kuantitatif. "Pendekatan kualitatif mendasarkan pada kenyataan lapangan dan apa yang dialami oleh responden, akhirnya dicarikan rujukan teorinya. Sedangkan pendekatan kuantitatif mendasarkan pada data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan" (Sudjarwo, 2001 : 25).

#### B. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian difokuskan pada pelaksanaan pelayanan dibidang perijinan yang bertribusi dihubungkan dengan persepsi pelanggan terhadap sistem dan prosedur, kompetensi petugas serta fasilitas pelayanan

Obyek perijinan yang dikaji meliputi 8 (delapan) jenis perijinan sebagaimana tercantum pada Tabel I.1 serta instansi yang menerbitkan.

### C. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Wilayah Kabupaten Jepara dengan sasaran para pelanggan yang memerlukan perijinan.

### D. Variabel Penelitian

#### 1. Klasifikasi Variabel

Variabel yang dipilih dalam penelitian ini adalah 3 variabel bebas (independen), yaitu sistem dan prosedur (X1), kompetensi (X2) dan fasilitas (X3) dan satu variabel terikat (dependen) yaitu kualitas pelayanan (y).

#### 2. Definisi Konseptual

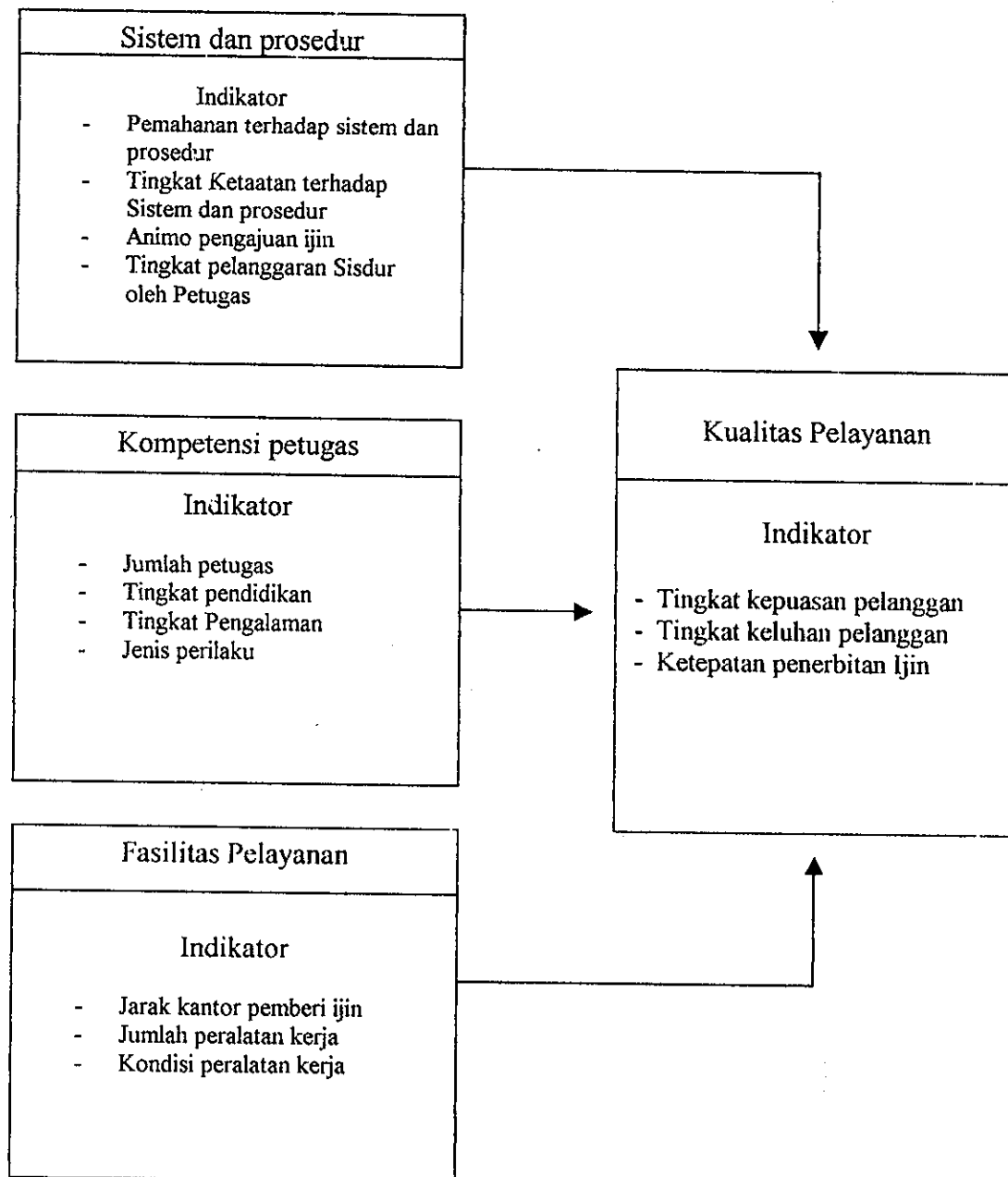
- a. Sistem dan prosedur adalah seperangkat unsur, elemen, bagian atau mekanisme secara tertulis yang saling terkait dan mempengaruhi untuk membimbing pelanggan internal maupun eksternal dalam menyelesaikan proses pelayanan perijinan sehingga lebih mudah dikendalikan, untuk memuaskan pelanggan.
- b. Kompetensi adalah kewenangan, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang, beberapa orang untuk menyelesaikan proses pelayanan perijinan.

- c. Fasilitas adalah peralatan, perlengkapan, sarana prasarana yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan atau proses pelayanan perijinan.
  - d. Kualitas pelayanan adalah keandalan pelayanan yang diberikan dengan perbaikan yang berkesinambungan, cocok untuk digunakan, sesuai dengan persyaratan dan memenuhi harapan pelanggan eksternal maupun internal.
3. Definisi Operasional, diukur dari indikator-indikator :
- a) Sistem dan prosedur
    - (1) pemahaman terhadap sistem dan prosedur
    - (2) tingkat ketaatan terhadap sistem dan prosedur
    - (3) animo pengajuan ijin
    - (4) tingkat pelanggaran sistem dan prosedur oleh petugas.
  - b) Kompetensi petugas, diukur dari indikator – indikator :
    - (1) jumlah petugas
    - (2) tingkat pengalaman
    - (3) tingkat pendidikan
    - (4) jenis perilakunya.
  - c) Fasilitas, diukur dari indikator-indikator :
    - (1) jarak kantor pemberi ijin
    - (2) jumlah peralatan kerja
    - (3) kondisi peralatan kerja

d) Kualitas pelayanan, diukur dari indikator-indikator :

- (1) tingkat kepuasan pelanggan
- (2) tingkat keluhan pelanggan
- (3) ketepatan pemberian ijin.

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan konsep-konsep sistem dan prosedur (sisdur), kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan perizinan retributif, di bawah ini digambarkan indikator variabel penelitian sebagai berikut :



Gambar 4

HUBUNGAN VARIABEL DENGAN INDIKATORNYA

#### E. Jenis dan Sumber Data

Dalam rancangan penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data sebagai berikut :

1. data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber atau orang yang terlibat atau menjadi obyek dalam penelitian.
2. data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari data yang sudah ada sebelumnya dari lokasi penelitian berupa catatan, laporan dan lain-lain yang relevan.

#### F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian atau alat yang digunakan dalam penelitian atau pengumpulan data berupa kuesioner.

Dengan kuesioner dimaksudkan untuk menjangkau persepsi responden terhadap masing-masing variabel penelitian.

#### G. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

##### 1. Populasi penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh pemohon perijinan, baik yang telah memperolehnya maupun yang sedang mengajukan pada tahun 2001 dan 2002 (sampai dengan bulan Juli).

##### 2. Sampel Penelitian

Sampel penelitian adalah sejumlah orang yang jumlahnya kurang dari populasi. Dalam penelitian ini yang dijadikan sampel adalah sebagian dari pelanggan (eksternal) perijinan, yaitu sejumlah 20% dari

jumlah / para pemohon 8 (delapan) jenis perijinan di unit kerja yang melayaninya saat ini.

### 3. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah pengambilan sampel secara acak dari populasi secara Cluster Random Sampling, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel III.1

#### POPULASI DAN PENGAMBILAN SAMPEL

No.	Jenis Ijin	Instansi yang menerbitkan	Jumlah pemohon Th 2001 + 2002	Sampel (20%)
1	Mendirikan Bangunan	Dinas Pekerjaan Umum	98	$19,60 = 20$
2	Gangguan	Bapedalda	87	$17,40 = 17$
3	Trayek	Dishubpar	51	$10,20 = 10$
4	Usaha Angkutan	Dishubpar	45	9
5	Usaha Industri	Disperindagkop	17	$3,40 = 3$
6	Usaha Perdagangan	Disperindagkop	65	13
7	Penyimpangan Waktu Kerja	Disduknaker	14	$2,80 = 3$
8	Penggunaan Pesawat dan Tenaga Produksi	Disduknaker	4	$0,80 = 1$
			381 orang	76 orang

Pengambilan sampel 20 % dari populasi dianggap cukup mewakili / representatif. Sebagaimana dikatakan oleh Ida Bagus Mantra dalam Kerlinger (1987 : 12) bahwa besarnya sampel yang harus diambil untuk mendapatkan data yang representatif beberapa peneliti mengatakan besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10 %, tetapi ada pula ahli lain yang menyatakan sampel minimal 5 % dari jumlah satuan elementer dari populasi.

#### H. Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data, selain menyebarkan kuesioner, penulis juga melakukan wawancara dengan para pelanggan / responden . Selain itu juga dilakukan pengamatan atau observasi terhadap proses pengurusan sampai dengan penerbitan sesuatu perijinan.

#### I. Teknik Analisis Data

Analisis data diperlukan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan/atau dimengerti / diinterpretasikan.

Dalam proses ini digunakan metode statistik, dimana salah satu fungsi metode/teknik statistik tersebut adalah menyederhanakan data penelitian yang amat besar jumlahnya menjadi informasi yang lebih sederhana dan lebih mudah untuk dipahami.

Dalam penelitian ini digunakan teknik analisa data kuantitatif dengan menggunakan angka-angka dan statistik. Karena penelitian ini menyangkut persepsi pelanggan, maka untuk mengukurnya akan digunakan skala likert.

Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi Sub Variabel, kemudian Sub Variabel dijabarkan menjadi komponen-komponen yang dapat diukur. Komponen-komponen yang terukur ini kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan yang kemudian dijawab oleh responden (Sugiyono, 2001 : 74).

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Untuk keperluan analisis kuantitatif maka jawaban tersebut dapat diberi skor sebagai berikut :

1. Sangat setuju/selalu/sangat positif diberi skor : 5
2. Setuju/sering/positif diberi skor : 4
3. Ragu-ragu/kadang-kadang/netral diberi skor : 3
4. Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif diberi skor : 2
5. Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif diberi skor : 1

Sedangkan untuk pertanyaan dengan hanya 2 pilihan jawaban positif dan negatif, digunakan Skala Guttman, dengan skor tertinggi satu dan terendah nol.

Dengan kedua skala tersebut maka data kualitatif dapat dikuantitatifkan, dan data yang diperoleh adalah berupa data interval.

Selanjutnya untuk membuktikan hipotesa adanya korelasi atau hubungan antar variabel, digunakan koefisien Korelasi Rank Kendall, dengan Rumus :

$$r = \frac{S}{\frac{1}{2} N (N-1)}$$

dimana :

$r$  = Koefisien Rank Kendall antara variabel  $x$  dan  $y$

$S$  = Jumlah observasi skor untuk semua pasangan

$N$  = Banyaknya objek atau individu yang diurutkan pada  $X$  dan  $y$ .

Apabila terdapat dua observasi atau lebih pada  $x$  dan  $y$  berangka sama maka digunakan rumus :

$$r = \frac{S}{\sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_x} \sqrt{\frac{1}{2} N (N-1) - T_y}}$$

dimana :

$T_x = \frac{1}{2} \sum t (t-1)$ , dimana  $t$  adalah banyaknya observasi berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel  $x$

$T_y = \frac{1}{2} \sum t (t-1)$ , dimana  $t$  adalah banyaknya observasi bernilai/berangka sama dalam tiap kelompok angka sama pada variabel  $y$ .

Kemudian untuk menguji signifikansinya digunakan  $z$ -test, dengan  $N > 10$ , maka rumusnya :

$$z = \frac{r}{\frac{\sqrt{2(2N-5)}}{9N(N-1)}}$$

dimana :

$z$  = nilai signifikansi

Selanjutnya  $z$  yang diperoleh dicocokkan dengan Tabel -  $z$  untuk menentukan ada tidaknya korelasi antara variabel tersebut, dengan ketentuan :

1. Apabila  $Z_o \geq Z_t$  pada taraf signifikansi 1%, sangat signifikan, maka hipotesa diterima.
2. Apabila  $Z_o > Z_t$  pada taraf signifikan 5 %, berarti signifikan, maka hipotesa diterima.
3. Apabila  $Z_o \leq Z_t$  pada taraf signifikan 5 % , berarti tidak signifikan, hipotesa ditolak.

Pada akhirnya, untuk menguji hubungan antara variabel  $X_1, X_2, X_3$  dengan  $Y$ , dapat diukur dengan menggunakan koefisien Konkordansi Kendall :  $W$

Pengukuran ini bermanfaat untuk mengetahui Reliabilitas saling menentukan dan menguji variabel , dengan rumus :

$$W = \frac{S}{1/12 k^2 (N^3 - N)}$$

dimana :

$S$  = jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean  $R_j$ , atau

$$S = \sum \left( R_j - \frac{\sum R_j}{N} \right)^2$$

$K$  = banyaknya himpunan ranking penjenjangan

$N$  = banyaknya obyek atau individu yang diberi ranking.

Manakala terdapat observasi berangka sama, maka

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} k^2 (N^3 - N) - K \sum_r T}$$

Dimana :  $\sum_r T$  membuat kita menjumlahkan harga-harga T untuk semua k ranking.

$$T = \frac{\sum (t_3 - t)}{12}$$

dimana t adalah banyaknya observasi dalam suatu kelompok yang memperoleh angka sama untuk suatu ranking tertentu.

Untuk menguji signifikansinya digunakan rumus =

$$X^2 = k (N-1) w$$

Dimana :

$X^2$  = test Chi-square.

$W$  = koefisien konkordansi Kendall.

Kemudian hasil penghitungan  $X^2$  tersebut dicocokkan dengan tabel Chi Kuadrat dapat diketahui signifikansinya dengan ketentuan :

1. Jika  $X^2$  hitung  $\geq$   $X^2$  tabel, maka hubungan variabel dinyatakan signifikan atau berarti
2. Sebaliknya, jika  $X^2$  hitung  $\leq$   $X^2$  tabel, maka hubungan variabel tidak signifikan atau tidak berarti.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### A. KONDISI UMUM KABUPATEN JEPARA

##### A.1. Luas wilayah dan jumlah penduduk

Kabupaten Jepara terdiri dari 183 Desa dan 11 Kelurahan dalam 14 Kecamatan dengan penduduk sejumlah 970.954 Jiwa, terdiri dari 484.838 jiwa laki-laki (49,93 %) dan perempuan 486.116 jiwa (50,07 %) (data sampai dengan Desember 2000)

##### A.2. Kondisi Ekonomi penduduk

Budaya masyarakat Kabupaten Jepara pada umumnya mempunyai etos kerja yang tinggi dan jiwa kewirausahaan yang besar. Budaya masyarakat ini berdampak positif pada pertumbuhan ekonomi daerah. Hal ini terlihat dari perkembangan industri kecil / kerajinan rumah tangga dan kegiatan perdagangan yang cukup pesat. Data penduduk umur 10 tahun ke atas yang bekerja menurut lapangan usaha tahun 1999 sampai dengan 2000 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.1

**DATA PENDUDUK UMUR 10 TAHUN KE ATA  
YANG BEKERJA MENURUT LAPANGAN USAHA**

No.	Lapangan Usaha	1999	2000
1	Pertanian	109.679	93.848
2	Pertambangan/penggalian	2.430	1.312
3	Industri	202.062	194.466
4	Listrik, Gas dan Air	0	323
5	Konstruksi	18.443	22.055
6	Perdagangan	71.593	93.062
7	Komunikasi	14.032	21.870
8	Keuangan	1.841	1.959
9	Jasa	29.769	32.370
10	Lainnya	0	0
	Jumlah	449.849	461.265

Sumber : Data Bangda Kabupaten Jepara Th. 2001

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa lapangan usaha dibidang industri sangat mendominasi perekonomian masyarakat Kabupaten Jepara, terutama industri mebel dan ukir. Sehingga kaitannya dengan perijinan Retributif hampir semua jenis usaha akan terkena sebagaimana ketentuan masing-masing perijinan Retributif berikut ini :

Tabel IV.2  
KETENTUAN-KETENTUAN PERIJINAN RETRIBUTIF

No	Jenis Ijin	Sasaran	Berlakunya Ijin	Besarnya Retribusi
1	2	3	4	5
1	Ijin Mendirikan Bangunan	Mendirikan / Meru-bah bangunan.	Selama tidak ada perubahan	Ditetapkan berdasarkan kelas bangunan
2	Ijin Gangguan	Tempat usaha yang dapat timbulkan bahaya, kerugian dan gangguan.	Selama usaha masih berjalan.	Ditetapkan berdasarkan luas lantai yang digunakan untuk kegiatan usaha
3	Ijin Trayek	Penyelenggaraan pelayanan jasa angkutan orang dengan kendaraan umum dengan asal dan tujuan perjalanan / lintasan tetap.	5 Tahun	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Usaha Mobil penumpang Rp. 175.000,- / kendaraan.</li> <li>b) Mobil Bus Rp. 200.000,- / kendaraan.</li> <li>c) Ijin Insidentil Rp. 10.000,- /kendaraan.</li> </ul>
4	Ijin Usaha Angkutan	Mendirikan/ memperluas usaha angkutan.	Selama usaha masih berjalan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 5 s/d 10 kendaraan Rp. 20.000,- / kendaraan.</li> <li>b) 11 s.d 25 Kendaraan Rp. 25.000,-/ kendaraan.</li> <li>c) Lebih dari 25 kendaraan Rp. 30.000,-/kendaraan.</li> </ul>
5	Ijin Usaha Industr dan Ijin Perluasan	Pendirian perusahaan indsutri dan / atau perluasannya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Selama usaha masih berjalan</li> <li>b) Setiap 5 Tahun wajib daftar ulang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Industri Kecil Rp. 30.000,-</li> <li>b) Indsutri menengah Rp. 100.000,-</li> <li>c) Industri besar Rp. 200.000,-</li> <li>d) Daftar ulang 75% dari tarif masing-masing.</li> </ul>

1	2	3	4	5
6	Ijin Usaha Perdagangan	Penyelenggaraan Usaha perdagangan. a. selama usaha masih berjalan b. setiap 5 th wajib daftar ulang.		a) SIUP kecil Rp. 50.000,- b) SIUP sedang Rp. 100.000,- c) SIUP besar Rp.200.000,- d) Daftar Ulang : - SIUP kecil Rp. 30.000,- - SIUP sedang Rp. 75.000,- - SIUP besar Rp. 150.000,-
7	IPWK (Ijin Penyimpanan Waktu Kerja)	Perusahaan yang akan melakukan penyimpangan waktu kerja	Sesuai kebutuhan maksimal 1 tahun	Rp. 100,- per jam per tenaga kerja.
8	Ijin Penggunaan Pesawat dan Tenaga	Penggunaan pesawat tenaga dan pesawat produksi pada perusahaan.	Pemeriksaan setiap 1 tahun sekali.	a) Mesin disel 10 PK Rp. 500,- / PK b) Bejana bertekanan di atas 10 Bar Rp. 1.000,-/Bar. c) Mesin Oven Rp. 1.000,-/M3. d) Mesin Produksi Rp. 1.000,-/PK. e) Mesin Pemanas Rp. 1.000,-/M3. f) Mesin Perkakas Rp. 1.000,- / Unit.

Sumber : Bagian Hukum ,Jebara, 2001

## B. HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian yang akan disajikan dalam Bab ini meliputi Identifikasi Responden , sistem dan prosedur , kompetensi petugas, fasilitas pelayanan dan kualitas pelayanan.

### B. 1. Identifikasi Responden

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden (62,7 %) termasuk kelompok umur produktif yaitu antara 30 – 45 tahun, sedangkan sisanya 12,7 % kelompok umur di atas 45 tahun dan 24,6 % lainnya termasuk kelompok usia muda yaitu 18 – 29 tahun, Ini menunjukkan bahwa permohonan perijinan sebagian besar berusia

produktif anatar 30 s/d 45 tahun. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.3 berikut ini :

Tabel IV.3  
DISTRIBUSI FREKUENSI RESPONDEN MENURUT KELOMPOK UMUR

No	Umur	Frekuensi	Persentase
1.	30 – 45 tahun	48	62,7
2.	Di atas 45 tahun	10	12,7
3.	18 – 29 tahun	18	24,6
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari Identitas Responden Nomor 3

Kemudian dari jenis kelamin, sebagian besar atau 89,3 % adalah adalah laki-laki, sedangkan sisanya perempuan sebanyak 10,7 % . Ini berarti bahwa pemohon ijin didominasi oleh laki-laki yang merupakan komponen terbesar pelaku usaha. Secara rinci dapat dilihat pada Tabel IV.4 di bawah ini :

Tabel IV.4  
DISTRIBUSI FREKUENSI JENIS KELAMIN RESPONDEN

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1.	Laki-laki	68	89,3
2.	Perempuan	8	10,7
		76	100

Sumber : diolah dari Identitas Responden nomor 2

Komposisi Responden menurut pekerjaan, sebagian besar adalah pengusaha atau 76,6 % sedangkan sisanya dari PNS 3,8 %, pedagang 2,3 %, petani 17,3 %. Hal ini terjadi karena ke – 8 jenis perijinan yang diteliti ini lebih banyak berkaitan dengan perusahaan, baik usaha besar, kecil dan besar. Tabel IV.5 berikut ini menggambarkan komposisi tersebut.

Tabel IV.5  
DISTRIBUSI FREKUENSI PEKERJAAN RESPONDEN

No.	Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
1.	Pengusaha	58	76,6
2.	PNS	3	3,8
3.	Pedagang	2	2,3
4.	Petani	13	17,3
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari Identitas Responden nomor 5

## B. 2. Sistem dan prosedur

Tabel IV.6  
PENERIMAAN INFORMASI

No.	Penerimaan Informasi	Frekuensi	Persentase
1.	Pernah	67	88,2
2.	Sering	6	7,9
3.	Selalu	3	3,9
		76	100

Sumber : diolah dari jawaban nomor 1

Berdasarkan hasil penelitian tentang sistem dan prosedur pelayanan perijinan Retributif menunjukkan bahwa penerimaan informasi tentang jenis dan persyaratan pelayanan perijinan, diperoleh data 88,2 % menyatakan pernah menerima informasi, sering menerima informasi 7,9 % dan selalu menerima informasi sebanyak 3,9 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden pernah menerima informasi tentang jenis dan persyaratan perijinan, oleh karena itu dapat membantu apabila mengajukan perijinan.

Tabel IV.7

## BANTUAN PEMAHAMAN

No	Bantuan Pemahaman	Frekuensi	Persentase
1.	Membantu	45	59,2
2.	Sangat membantu	31	40,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 2

Informasi yang diterima responden sangat membantu pemahaman untuk mengajukan perijinan diperoleh data sebanyak 40,8 % sangat membantu dan membantu sebanyak 59,2% . Data tersebut memberikan gambaran bahwa informasi tentang sistem dan prosedur perijinan , membantu responden dalam memahami perijinan.

Tabel IV.8  
SISTEM DAN PROSEDUR

No	Sistem dan prosedur	Frekuensi	Persentase
1.	Perlu	60	78,9
2.	Sangat perlu	16	21,1
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 3

Selanjutnya sebanyak 78,9 % responden menyatakan bahwa sistem dan prosedur perlu ada pada instansi yang memberikan pelayanan perijinan, dan sebanyak 21,1 % menyatakan sangat perlu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden beranggapan bahwa setiap instansi perijinan perlu memiliki sistem dan prosedur untuk memperlancar proses perijinan.

Tabel IV.9  
KETERBUKAAN INFORMASI

No	Keterbukaan Informasi	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak perlu	3	3,9
2.	Perlu	46	60,5
3.	Sangat perlu	27	35,5
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 4

Keterbukaan informasi tentang sistem dan prosedur dinyatakan sangat perlu oleh 35,5 % responden, dan 60,5 % menyatakan perlu, sebaliknya 3,9 % menyatakan sangat tidak perlu. Data ini menunjukkan bahwa sistem dan prosedur perlu dinyatakan / dipasang secara terbuka atau transparan agar dapat dilihat dan diperhatikan oleh para pelanggannya, hal ini sesuai dengan maksud dari Kepmendagri Nomor 81 Tahun 1993

Tabel IV.10  
KESEDERHANAAN PROSEDUR

No	Kesederhanaan Prosedur	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak perlu	3	3,9
2.	Tidak tahu	3	3,9
3.	Perlu	39	51,3
4.	Sangat perlu	31	40,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 5

Kesederhanaan prosedur dinyatakan sangat perlu oleh 40,8 % responden , lainnya menyatakan perlu sebanyak 51,3 % sedangkan 3,9 % responden menyatakan sangat tidak perlu, sementara sisanya 3,9 % bahkan menyatakan tidak tahu. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden perlu kesederhanaan prosedur sehingga proses perijinan tidak berbelit-belit dan dapat berlangsung cepat dan tepat.

Tabel IV.11  
PENGURUSAN SENDIRI

No	Pengurusan Sendiri	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	7	9,2
2.	Setuju	51	67,1
3.	Sangat setuju	18	23,7
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 6

Berdasarkan hasil penelitian sebanyak 23,7 % responden menyatakan sangat setuju untuk mengurus perijinan sendiri daripada melalui perantara, sedangkan 67,1 % lainnya menyatakan setuju, sebaliknya 9,2 % responden menyatakan tidak setuju. Ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden merasa nyaman, aman dan cepat jika mengajukan ijin diurus sendiri.

Tabel IV.12  
KESESUAIAN BIAYA

No	Kesesuaian biaya	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak sesuai	3	3,9
2.	Sesuai	66	86,8
3.	Sangat sesuai	7	9,2
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 7

Kesesuaian biaya perijinan antara realita dengan ketentuannya, sebanyak 66 orang responden atau 86,8 % menyatakan sesuai, 9,2 % menyatakan sangat sesuai, dan hanya 3,9 % yang menyatakan tidak sesuai. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa penyimpangan pada masalah biaya perijinan sangat kecil sehingga dapat memuaskan pelanggan dan menunjang kualitas pelayanan.

Tabel IV.13

## KESESUAIAN WAKTU PENERBITAN IJIN

No	Keseuaian waktu	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak perlu	3	3,9
2.	Tidak tahu	3	3,9
3.	Perlu	39	51,3
4.	Sangat perlu	31	40,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 8

Sebanyak 3,9 % responden menyatakan bahwa waktu penerbitan ijin tidak sesuai, 3,9 responden menyatakan tidak tahu. Sebaliknya 13,2 % yang lainnya menyatakan sangat sesuai, lainnya yaitu sebanyak 78,9 % responden menyatakan sesuai. Dengan demikian sebagian besar responden berasumsi bahwa waktu penerbitan ijin sudah sesuai dengan ketentuan, sehingga sangat membantu proses penyelesaian perijinan.

Tabel IV.14

## KETAATAN KETENTUAN

No	Ketaatan	Frekuensi	Persentase
1.	Mentaati	66	86,8
2.	Sangat mentaati	10	13,2
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 9

Ketaatan terhadap sistem dan prosedur pelayanan perijinan disanggupi oleh 86,8 % reponden yang menyatakan mentaati ; bahkan 13,2 % lainnya menyatakan sangat mentaati. Jadi sebagian besar pelanggan bersedia mentaati sistem dan prosedur sehingga membantu percepatan penyelesaian perijinan

## B.3. Kompetensi petugas

Tabel IV.15

## PELAYANAN BANYAK PETUGAS

No	Banyak petugas	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak perlu	45	59,2
2.	Tidak tahu	13	17,1
3.	Perlu	12	15,8
4.	Sangat perlu	6	7,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 10

Banyaknya petugas yang melayani perijinan dirasakan sangat perlu oleh sejumlah 6 responden ( 7,9 % ), sementara 15,8 % responden menyatakan perlu, sebaliknya dinyatakan tidak perlu banyak petugas oleh 59,2 % responden, dan sisanya 17,1 % menyatakan tidak tahu. Ini menggambarkan bahwa penanganan proses perijinan disuatu instansi dirasa tidak perlu banyak petugas asal urusan lancar. Tabel IV.15 di atas menggambarkan data dimaksud.

Tabel IV.16  
KECUKUPAN PETUGAS

No	Kecukupan petugas	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak cukup	16	23,7
2.	Tidak tahu	6	7,9
3.	Cukup	49	64,5
4	Sangat cukup	3	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 11

Kecukupan petugas dalam melayani perijinan oleh 64,5 % responden dinyatakan cukup, sedangkan 3,9 % menyatakan sangat cukup, sebaliknya 23,7 % menyatakan tidak cukup dan sebagian yang lainnya (7,9) menyatakan tidak tahu. Ini menunjukkan bahwa petugas yang melayani perijinan sudah cukup kuantitasnya sehingga membantu penyelesaian perijinan dengan lancar. Secara rinci dapat dilihat pada table IV.16 di atas.

Tabel IV.17

## KUALITAS PENDIDIKAN FORMAL

No	Kualitas pendidikan formal	Frekuensi	Persentase
1.	Setuju	64	84,2
2.	Sangat setuju	12	15,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 12

Kualitas pendidikan formal (umum) perlu bagi para petugas pelayanan perijinan dinyatakan oleh 84,2 % Responden (setuju) dan selebihnya menyatakan sangat setuju (15,8 %). Dengan demikian petugas yang berkualitas sesuai kompetensinya dengan memiliki pendidikan umum sangat diperlukan oleh para pelanggan dalam mengurus proses perijinan , Sebagaimana dicantumkan pada tabel IV.17

Tabel IV.18

## PENDIDIKAN KHUSUS PETUGAS

No	Pendidikan Khusus	Frekuensi	Persentase
1.	Setuju	49	64,5
2.	Sangat setuju	27	35,5
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 13

Untuk menunjang tugas-tugasnya, disamping pendidikan umum, menurut 64,5 % responden para petugas pelayanan perijinan juga perlu pendidikan khusus, sedangkan 35,5 % menyatakan sangat setuju. Jadi dapat dikatakan bahwa hampir seluruh responden memerlukan petugas perijinan yang juga memiliki pendidikan khusus dibidangnya dengan harapan dapat memperlancar urusan perijinan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.18

Tabel IV.19  
KEHANDALAN PETUGAS

No	Kehandalan petugas	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak tahu	12	15,8
2.	Setuju	55	72,4
3.	Sangat setuju	9	11,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 14

Para petugas pelayanan dapat dipercaya dan diandalkan dinyatakan oleh 72,4 % responden setuju, dan 11,8 % sangat setuju, sebaliknya sebanyak 12 orang (15,8 %) menyatakan tidak tahu. Hal tersebut menunjukkan bahwa petugas pelayanan iijj sebaiknya memiliki kehandalan dan kepercayaan. Dengan demikian lebih membantu proses perijinan yang diajukan oleh pelanggan, sebagaimana disajikan pada tabel IV.19

Tabel IV.20  
KEWAJARAN TERHADAP KESULITAN

No	Kesalahan petugas adalah wajar	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak setuju	3	3,9
2.	Tidak setuju	30	39,5
3.	Tidak tahu	6	7,9
4.	Setuju	37	48,7
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari pertanyaan Nomor 15

Kesalahan atau kesulitan prosedur yang dilakukan oleh petugas pelayanan perijinan tidak dianggap wajar oleh 3,9 % responden (sangat tidak setuju) , yang lainnya 39,5 % responden juga tidak setuju jika kesalahan petugas adalah wajar-wajar saja. Sebaliknya banyak yang menganggap kesulitan prosedur adalah wajar dilakukan oleh petugas (48,7 %) serta 7,9 % lainnya menyatakan tidak tahu, dengan demikian, berarti bahwa para pelanggan memerlukan petugas yang juga mau mentaati ketentuan yang diwajibkan kepada masyarakat, sebagaimana data Tabel IV.20.

Tabel IV.21  
PENGALAMAN PETUGAS

No	Pengalaman petugas	Frekuensi	Persentase
1.	Setuju	52	68,4
2.	Sangat Setuju	24	31,6
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 16

Sebanyak 68,4 % responden setuju terhadap adanya pengalaman petugas pelayanan perijinan, dan selebihnya sebanyak 31,6 % bahkan sangat setuju . Ini menunjukkan bahwa petugas yang berpengalaman sangat dibutuhkan oleh responden agar proses perijinannya segera dapat diselesaikan. Tabel IV.21 di atas menggambarkan data dimaksud.

Tabel IV.22

## SIKAP SOPAN PETUGAS

No	Sikap petugas	Frekuensi	Persentase
1.	Setuju	45	59,2
2.	Sangat Setuju	31	40,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 17

Sikap sopan dan bersedia membantu dari para petugas pelayanan perijinan kepada pelanggan dinyatakan setuju oleh 59,2 % responden, dan selebihnya, yaitu sebanyak 40,8 % menyatakan sangat setuju; Berarti hampir keseluruhan responden membutuhkan petugas yang melayani mereka dengan sopan santun dan selalu siap untuk membantu, sebagaimana dicatat pada tabel IV.22

Tabel IV.23  
PEMAHAMAN KEBUTUHAN

No	Pemahaman Kebutuhan Pelanggan	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak setuju	3	3,9
2.	Tidak setuju	46	60,5
3.	Tidak tahu	3	3,9
4.	Setuju	24	31,6
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 18

Sebanyak 60,5 % responden tidak setuju jika para petugas pelayanan perijinan tidak perlu memahami kebutuhan mereka, sedangkan 3,9 % menyatakan sangat tidak setuju; Sebaliknya sebanyak 24 responden (31,6 %) bahkan menyatakan setuju dan sisanya 3,9 % responden menyatakan tidak tahu. Jadi para responden pada umumnya ingin dipahami bagaimana atau apa kebutuhan mereka ketika mengurus ijin. Sehingga dapat mempercepat proses perijinan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.23.

#### B. 4 Fasilitas Pelayanan

Tabel IV.24  
LOKASI KANTOR PELAYANAN PERIJINAN

No	Lokasi Kantor Perijinan sulit	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak setuju	4	5,3
2.	Tidak setuju	69	90,8
3.	Tidak tahu	3	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 19

Sebagian besar responden (90,8 %) menyatakan tidak setuju lokasi kantor pelayanan perijinan sulit dijangkau, sementara 5,3 % menyatakan sangat tidak setuju , sedangkan selebihnya menyatakan tidak tahu (3,9%). Dengan demikian berarti bahwa sebagian besar responden berharap agar lokasi kantor pelayanan perijinan dimaksud mudah dijangkau sehingga lebih memperlancar proses perijinan, sebagaimana digambarkan pada Tabel IV.24 di atas.

Tabel IV.25  
PERALATAN DAN TEKNOLOGI

No	Peralatan dan teknologi	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	6	7,9
2.	Tidak tahu	6	7,9
3.	Setuju	31	40,8
4.	Sangat setuju	33	43,4
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 20

Dinyatakan oleh 43,4 % responden bahwa sangat setuju jika kantor yang melayani perijinan memiliki peralatan dan teknologi yang mutakhir. Sedangkan 40,8 % menyatakan setuju, sebaliknya 7,9 % responden tidak setuju serta 7,9 % menyatakan tidak tahu, maka dapat dipikirkan sebelumnya bahwa di era yang baru ini peralatan dan teknologi sangat perlu bagi Pemerintah Daerah. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.25 .

Tabel IV.26

## KENYAMANAN FASILITAS

No	Kenyamanan Fasilitas	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	3	3,9
2.	Setuju	46	60,5
3.	Sangat setuju	27	35,5
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 21

Kenyamanan fasilitas pelayanan harus dimiliki oleh kantor yang melayani perijinan. Pernyataan tersebut disetujui oleh 60,5 responden, bahkan 35,5 % menyatakan sangat setuju, Sebaliknya 3,9 % menyatakan tidak setuju. Oleh karena itu sebagian besar pelanggan memerlukan fasilitas pelayanan yang nyaman. Data dimaksud digambarkan dalam tabel IV.26 di atas.

Tabel IV.27

## KESESUAIAN JASA DENGAN FASILITAS

No	Kesesuaian jasa dengan fasilitas	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak tahu	10	13,2
2.	Setuju	48	63,2
3.	Sangat setuju	18	23,7
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan nomor 22

Kesesuaian antara jasa yang diberikan dengan fasilitas yang dimiliki oleh instansi pelayanan perijinan, disetujui oleh 63,2 % responden, bahkan 23,7 % responden menyatakan sangat setuju, tetapi terdapat responden yang menyatakan tidak tahu sebanyak 10 orang (13,2 %). Jadi para responden pada umumnya berasumsi bahwa antara jasa dan fasilitas harus sesuai, sehingga tingkat kemacetan atau keterlambatan dapat diminimalkan agar kualitas pelayanan tercapai. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.27 di atas.

Tabel IV.28

## KEBUTUHAN ALAT KOMUNIKASI

No	Kebutuhan alat komunikasi	Frekuensi	Persentase
1.	Setuju	46	60,5
2.	Sangat setuju	30	39,5
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari pertanyaan nomor 23

Bagi 60,5 % responden, kebutuhan akan fasilitas alat komunikasi di instansi yang memberikan pelayanan perijinan disetujui ; Sementara 39,5 % responden menyatakan sangat setuju. Oleh karena itu pada umumnya para responden beranggapan bahwa fasilitas alat komunikasi untuk para pelanggan sangat dibutuhkan. Tabel IV.28 di atas melukiskan hal sebagai berikut

Tabel IV.29

## TINGKAT KOMUNIKASI PETUGAS

No	Tingkat komunikasi petugas	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	55	72,4
2.	Tidak tahu	18	23,7
3.	Setuju	3	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban nomor 24

Tingkat komunikasi petugas dengan pelanggan pada dasarnya diperlukan. Sebanyak 72,4 % responden menyatakan tidak setuju jika karena alasan sibuk para petugas tidak sanggup berkomunikasi dengan pelanggan. Sebaliknya 3,9 % menyatakan setuju, tetapi 23,7 % responden menyatakan tidak tahu. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.29 .

Tabel IV.30

## PELAYANAN DI KECAMATAN

No	Pelayanan di Kecamatan	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak setuju	9	11,8
2.	Tidak setuju	52	68,4
3.	Tidak tahu	6	7,9
4.	Setuju	9	11,8
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 25

Apabila pelayanan perijinan retributif dilaksanakan di Kecamatan, oleh 11,8 % responden menyatakan setuju ; Sebaliknya sebanyak 68,4 % responden tidak setuju, bahkan 11,8 % responden menyatakan sangat tidak setuju ; tetapi selebihnya 7,9 % responden menyatakan tidak tahu. Jadi sebagian besar responden tidak setuju jika pelayanan ijin di Kecamatan. Padahal justru sebagian perijinan akan lebih ringan atau mempermudah yang bersangkutan. Secara rinci dapat dijelaskan pada tabel IV.30.

#### B.5. Kualitas Pelayanan

Tabel IV.31

#### KEPASTIAN PELAYANAN

No	Kepastian pelayanan	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak setuju	3	3,9
2.	Tidak setuju	22	28,9
3.	Tidak tahu	9	11,8
4.	Setuju	36	47,4
5.	Sangat setuju.	6	7,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 26

Bagi 7,9 % responden, kepastian pelayanan sangat disetujui sebagai suatu hal yang penting. Sementara 47,4 % responden menyatakan setuju, sebaliknya 3,9 % sangat tidak setuju, 28,9 %

responden menyatakan tidak setuju jika mengurus ijin tidak ada kepastian. Sedangkan sisanya sejumlah 9 responden atau 11,8 % menjawab tidak tahu. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan mengharapkan adanya kepastian dalam pelayanan perijinan, yaitu kepastian tentang waktu, biaya dan persyaratan sehingga dilain waktu tidak jera mengajukan ijin ketika jangka waktunya habis. Tabel IV.31 di atas.

Tabel IV.32

## PEMBERITAHUAN WAKTU PELAYANAN

No	Pemberitahuan waktu pelayanan	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat tidak setuju	4	5,3
2.	Tidak setuju	42	55,3
3.	Tidak tahu	24	31,6
4.	Setuju	3	3,9
5.	Sangat setuju.	3	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 27

Sebanyak 5,3 % responden menjawab sangat tidak setuju tentang pemberitahuan waktu pemberian pelayanan yang pasti oleh kantor perijinan kepada pelanggannya. Sedangkan 55,3 % responden menyatakan tidak setuju. Walaupun demikian terdapat 3,9 % responden yang setuju, juga 3,9 % sangat setuju, selebihnya sebanyak 31,6 % responden menyatakan tidak tahu. Ini menggambarkan adanya ketidakpastian waktu penyampaian / penyelesaian jasa perijinan kepada pelanggan, karena sebagian besar responden tidak setuju jika hal tersebut terjadi atau dengan kata lain pada umumnya responden

memerlukan kepastian waktu selesainya ijin diberitahukan kepada mereka, dan hanya sedikit yang tidak setuju (3,9 %). Dalam tabel IV.32 dapat dilihat secara rinci data tersebut.

Tabel IV.33  
KEPASTIAN PERATURAN

No	Kepastian peraturan	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak tahu	9	11,8
2.	Pasti	64	84,2
3.	Sangat pasti	3	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 28

Persyaratan atau peraturan perijinan dinyatakan oleh 3,9 % responden sangat pasti, 84,2 % responden menjawab pasti, Sedangkan sisanya 11,8 % menyatakan tidak tahu. Dari data ini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden setuju jika ketentuan persyaratan tidak berubah-ubah atau bersifat pasti sehingga dapat menimbulkan kepercayaan pelanggan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.33.

Tabel IV.34  
KELANCARAN PERIJINAN

No	Proses Perijinan	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak lancar	3	3,9
2.	Lancar	57	75,0
3.	Sangat lancar	16	21,1
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban nomor 29

Kelancaran proses perijinan merupakan suatu hal yang penting bagi sebagian besar responden yaitu 75,0 % menyatakan lancar, 21,1 % menjawab sangat lancar, sebaliknya 3,9 % responden sangat lancar. Kondisi ini menunjukkan bahwa pada umumnya responden merasa tidak dipermainkan oleh petugas, artinya proses yang ditempuh dirasakan lancar-lancar saja, dan hanya sebagian kecil (3,9 %) yang merasakan sebaliknya. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.34 di atas.

Tabel IV.35  
SIKAP TERHADAP PELAYANAN

No	Tidak boleh protes	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	57	75,0
2.	Setuju	16	21,1
3.	Sangat setuju	3	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan Nomor 30

Sebagian besar responden (75,0 %) menyatakan tidak setuju jika proses perijinan mengalami masalah tetapi tidak boleh protes. Tetapi sebaliknya sejumlah 16 orang responden (21,1 %) menyatakan setuju, bahkan 3,9 % selebihnya menjawab sangat setuju. Jadi dengan kata lain dapat dikatakan bahwa sebagian besar responden tidak menginginkan ada masalah atau sebaliknya boleh protes jika masalah tersebut disebabkan oleh petugas. Data dalam tabel IV.35 di atas.

Tabel IV.36  
PENERIMAAN PROTES

No	Penerimaan protes	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak tahu	18	23,7
2.	Setuju	55	72,4
3.	Sangat setuju	3,9	3,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 31

Protes-protes dari pelanggan kepada petugas / kantor perijinan bagi 72,4 % responden setuju jika diterima secara baik oleh petugas yang bersangkutan. Bahkan 3,9 % responden sangat setuju, tetapi sebanyak 23,7 % menyatakan tidak tahu. Dengan demikian menggambarkan bahwa para petugas harus bersikap "sportif" atau setiap saat harus siap menerima keluhan, komplain ataupun protes dari para pelanggannya, walau itu berulang kali. Tabel IV.36 menjelaskan data tersebut.

Tabel IV.37  
KEPUASAN PELAYANAN

No	Kepuasan pelayanan	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	12	15,8
2.	Tidak tahu	6	7,9
3.	Setuju	54	71,1
4.	Sangat setuju	4	5,3
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 32

Bagaimanapun kondisi proses perijinan yang ada, merupakan jaminan kepuasan masyarakatnya. Pernyataan tersebut disetujui oleh 71,1 % responden, bahkan 5,3 % lainnya sangat setuju. Tetapi sebaliknya 15,8 % responden menjawab tidak setuju, dan selebihnya menyatakan tidak tahu (7,9 %). Kondisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar pelanggan nampaknya "pasrah" dengan kondisi pelayanan yang ada, Hal ini tampak kurang konskuen dengan pernyataan sebelumnya bahwa jika petugas yang salah, pelanggan perlu komplain. Secara rinci dapat diperhatikan pada tabel IV.37

Tabel IV.38

## PERHATIAN KEPADA PELANGGAN

No	Perhatian kepada pelanggan	Frekuensi	Persentase
1.	Tidak setuju	37	48,7
2.	Tidak tahu	6	7,9
3.	Setuju	27	35,5
4.	Sangat setuju	6	7,9
	Jumlah	76	100

Sumber : diolah dari jawaban Nomor 33

Petugas diharapkan agar selalu memperhatikan keperluan dan kepentingan para pelanggan. Pernyataan ini sangat disetujui oleh 7,9 % responden , dan 35,5 % responden lainnya setuju ; Sebaliknya 48,7 %

menjawab tidak setuju, bahkan selebihnya 7,9 % responden berkata tidak tahu. Tampaknya antara pelanggan yang mengharapkan perhatian dari petugas terhadap keperluan dan kepentingannya, dengan pelanggan yang tidak mengharapkan terlihat berimbang. Kecuali 7,9 % yang tidak tahu menyatakan keinginannya. Ini menunjukkan masih adanya persepsi yang tidak sama tentang perlunya petugas memperhatikan pelanggan.

Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.38 di atas.

### C. ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### c.1. Katagori Variabel

Dalam sub bab hasil penelitian telah disajikan data frekuensi untuk masing-masing variabel dari setiap pertanyaan . Selanjutnya akan disajikan tabel silang yang menghubungkan antar variabel penelitian sebagaimana telah disebutkan pada bab-bab terdahulu, dalam penelitian ini diajukan tiga variabel bebas yaitu sistem dan prosedur, kompetensi petugas, dan fasilitas pelayanan. Sedangkan variabel terikatnya yaitu kualitas pelayanan perijinan retributif. Katagori yang digunakan masing-masing adalah sangat tinggi/sangat baik, tinggi/baik, rendah/kurang dan sangat rendah/sangat kurang baik.

Sementara itu, pengukuran dari penilaian menggunakan Skala Likert, yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban, yaitu :

- sangat tinggi / sangat baik diberi skor : 4
- Tinggi / baik diberi skor : 3
- Rendah / kurang baik diberi skor : 2
- Sangat rendah / sangat kurang baik diberi skor : 1

## c.1.1 Sistem dan prosedur

Setelah dilakukan pengolahan data terhadap jawaban dari 76 responden pada 9 item pertanyaan untuk variabel sistem dan prosedur, diperoleh katagori variabel pada tabel IV.39 berikut ini :

Tabel IV.39

## KLASIFIKASI NILAI KATAGORI VARIABEL SISTEM PROSEDUR

Nomor Resp.	Item Pertanyaan	Nilai	Katagori
1	2	3	4
1	9	16	Rendah
2	9	24	Tinggi
3	9	25	Tinggi
4	9	17	Rendah
5	9	19	Rendah
6	9	28	Sangat tinggi
7	9	24	Tinggi
8	9	24	Tinggi
9	9	10	Sangat rendah
10	9	15	Rendah
11	9	16	Rendah
12	9	16	Rendah
13	9	28	Sangat tinggi
14	9	29	Sangat tinggi
15	9	23	Tinggi
16	9	23	Tinggi
17	9	12	Sangat rendah
18	9	24	Tinggi
19	9	30	Sangat tinggi
20	9	16	Rendah
21	9	18	Rendah
22	9	19	Rendah
23	9	14	Sangat rendah
24	9	28	Sangat tinggi
25	9	30	Sangat tinggi
26	9	18	Rendah
27	9	29	Sangat tinggi
28	9	30	Sangat tinggi
29	9	19	Rendah
30	9	18	Rendah
31	9	19	Rendah

1	2	3	4
32	9	28	Sangat tinggi
33	9	24	Tinggi
34	9	17	Rendah
35	9	14	Sangat rendah
36	9	16	Rendah
37	9	29	Sangat tinggi
38	9	15	Rendah
39	9	15	Rendah
40	9	28	Sangat tinggi
41	9	16	Rendah
42	9	16	Rendah
43	9	24	Tinggi
44	9	29	Sangat tinggi
45	9	24	Tinggi
46	9	14	Sangat rendah
47	9	28	Sangat tinggi
48	9	15	Rendah
49	9	16	Rendah
50	9	28	Sangat tinggi
51	9	23	Tinggi
52	9	17	Rendah
53	9	29	Sangat tinggi
54	9	18	Rendah
55	9	28	Sangat tinggi
56	9	19	Rendah
57	9	17	Rendah
58	9	18	Rendah
59	9	30	Sangat tinggi
60	9	24	Tinggi
61	9	17	Rendah
62	9	17	Rendah
63	9	29	Sangat tinggi
64	9	16	Rendah
65	9	16	Rendah
66	9	18	Rendah
67	9	28	Sangat tinggi
68	9	17	Rendah
69	9	29	Sangat tinggi
70	9	25	Tinggi
71	9	25	Tinggi
72	9	12	Sangat rendah
73	9	30	Sangat tinggi
74	9	16	Rendah
75	9	28	Sangat tinggi
76	9	25	Tinggi

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan No. 1 – 9

Melihat penilaian dalam Tabel IV.39 di atas maka variabel sistem dan prosedur dengan 9 pertanyaan setelah diberi skor diperoleh nilai tertinggi 30 dan terendah 10. Dengan demikian rumus untuk menentukan interval kelas sebagai berikut :  $i = \frac{R}{K}$

dimana  $i$  = Interval Kelas

$R$  = Skor tertinggi – Skor terendah

$K$  = Jumlah Kelas

Berdasarkan Rumus tersebut, maka diperoleh interval Kelas pada variabel sistem dan prosedur dengan perhitungan sebagai berikut :

$$i = \frac{30 - 10}{4} = 5$$

Sehingga dapat ditentukan klasifikasi skor untuk variabel sistem dan prosedur sebagaimana pada Tabel IV.40 berikut ini :

Tabel IV.40

KLASIFIKASI SKOR KATAGORI VARIABEL  
SISTEM DAN PROSEDUR

No.	Interval Kelas	Katagori	Simbol
1	20 – 30	Sangat tinggi	ST
2	20 – 25	Tinggi	T
3	15 – 20	Rendah	R
4	10 - 15	Sangat rendah	SR

Setelah dilakukan klasifikasi skor katagori, maka untuk variabel sistem dan prosedur diperoleh katagori variabel seperti disajikan pada Tabel IV.41 berikut ini :

Tabel IV.41

## KATAGORI VARIABEL SISTEM DAN PROSEDUR

No	Katagori	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat rendah	6	7,9
2.	Rendah	33	43,4
3.	Tinggi	15	19,7
4.	Sangat tinggi	22	28,9
	Jumlah	76	100

Memperhatikan Tabel IV.41 di atas dapat dilihat bahwa sistem dan prosedur perijinan Retributif : 28,9 % sangat baik / tinggi, 19,7 % tinggi, 43,4 % rendah dan 7,9 % sangat rendah. Memperhatikan data tersebut dapat disimpulkan bahwa sebagian besar sistem dan prosedur masih rendah. Sehingga dapat mengganggu kelancaran proses perijinan, atau dapat berakibat pada rendahnya kualitas pelayanan perijinan.

## C.1.2. Kompetensi petugas

Setelah dilakukan pengolahan data terhadap jawaban dari 76 responden pada 9 item pertanyaan untuk variabel kompetensi petugas, diperoleh kategori variabel seperti disajikan pada tabel IV. 42 di bawah ini :

Tabel IV. 42

## KLASIFIKASI NILAI KATAGORI VARIABEL KOMPETENSI

Nomor Resp.	Item Pertanyaan	Nilai	Katagori
1	2	3	4
1	9	34	Sangat tinggi
2	9	29	Tinggi
3	9	29	Tinggi
4	9	21	Rendah
5	9	35	Sangat tinggi
6	9	30	Tinggi
7	9	28	Tinggi
8	9	32	Sangat tinggi
9	9	29	Tinggi
10	9	29	Tinggi
11	9	28	Tinggi
12	9	22	Rendah
13	9	32	Sangat tinggi
14	9	24	Rendah
15	9	34	Sangat tinggi
16	9	29	Tinggi
17	9	27	Tinggi
18	9	18	Sangat rendah
19	9	28	Tinggi
20	9	27	Tinggi
21	9	21	Rendah
22	9	33	Sangat tinggi
23	9	34	Sangat tinggi
24	9	28	Tinggi
25	9	31	Sangat tinggi
26	9	26	Tinggi
27	9	27	Tinggi
28	9	27	Tinggi
29	9	36	Sangat tinggi
30	9	17	Sangat rendah
31	9	33	Sangat tinggi
32	9	23	Rendah
33	9	26	Tinggi
34	9	27	Tinggi
35	9	35	Sangat tinggi
36	9	16	Sangat rendah
37	9	21	Rendah
38	9	29	Tinggi
39	9	28	Tinggi
40	9	32	Sangat tinggi
41	9	33	Sangat tinggi
42	9	28	Tinggi
43	9	28	Tinggi

1	2	3	4
44	9	24	Rendah
45	9	27	Tinggi
46	9	29	Tinggi
47	9	23	Rendah
48	9	28	Tinggi
49	9	31	Sangat tinggi
50	9	27	Tinggi
51	9	28	Tinggi
52	9	29	Tinggi
53	9	21	Rendah
54	9	18	Sangat rendah
55	9	33	Sangat tinggi
56	9	23	Rendah
57	9	27	Tinggi
58	9	28	Tinggi
59	9	34	Sangat tinggi
60	9	28	Tinggi
61	9	16	Sangat rendah
62	9	25	Tinggi
63	9	28	Tinggi
64	9	21	Rendah
65	9	29	Tinggi
66	9	29	Tinggi
67	9	35	Sangat tinggi
68	9	33	Sangat tinggi
69	9	27	Tinggi
70	9	28	Tinggi
71	9	22	Rendah
72	9	29	Tinggi
73	9	27	Tinggi
74	9	26	Sangat rendah
75	9	28	Tinggi
76	9	28	Tinggi

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 10 – 18

Memperhatikan Tabel IV.42 tersebut di atas, setelah diberi skor terhadap 9 item pertanyaan untuk variabel kompetensi petugas, maka diperoleh nilai tertinggi 36 dan nilai terendah 16.

Untuk memperoleh nilai Interval Kelas digunakan Rumus :

$$i = \frac{R}{K}$$

dimana R adalah Skor tertinggi – Skor terendah

K adalah Jumlah Kelas

i adalah Interval Kelas

maka diperoleh nilai sebagai berikut :

$$i = \frac{R}{K}$$

$$= \frac{36 - 16}{4} = 5$$

Sehingga klasifikasi skor untuk variabel kompetensi petugas dapat ditentukan sebagaimana terlihat pada Tabel IV.43 berikut ini :

Tabel IV.43

KLASIFIKASI SKOR KATAGORI VARIABEL KOMPETENSI

No.	Interval Kelas	Katagori	Simbol
1	31-36	Sangat tinggi	ST
2	26-31	Tinggi	T
3	21-26	Rendah	R
4	16-21	Sangat rendah	SR

Sesudah ditentukan klasifikasi skor katagori terhadap variabel kompetensi petugas, maka diperoleh katagori variabel seperti tertera pada Tabel IV.44 di bawah ini :

Tabel IV.44

## KATAGORI VARIABEL KOMPETENSI PETUGAS

No	Katagori	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat rendah	6	7,9
2.	Rendah	12	15,8
3.	Tinggi	40	52,6
4.	Sangat tinggi	18	23,7
	Jumlah	76	100

Melihat data tersebut di atas dapat diperoleh bahwa tingkat kompetensi petugas pada pelayanan perijinan retributif dapat dikategorikan 23,7 % sangat tinggi, 52,6 % tinggi, 15,8 % rendah dan 7,9 % sangat rendah. Berdasarkan hasil kategori tersebut dapat dilihat bahwa tingkat kompetensi petugas dalam pelayanan perijinan retributif sebagian besar tinggi. Sehingga diharapkan dapat membantu kelancaran proses pelayanan perijinan yang dapat berakibat pada tingkat kualitas pelayanan yang tinggi.

## C.1.3. Fasilitas pelayanan

Pengolahan terhadap jawaban responden pada 7 item pertanyaan untuk variabel fasilitas pelayanan, setelah diberi skor diperoleh kategori variabel sebagaimana tersaji pada tabel IV.44 di bawah ini :

Tabel IV. 45

## KLASIFIKASI NILAI KATAGORI VARIABEL FASILITAS

Nomor Resp.	Item Pertanyaan	Nilai	Katagori
1	2	3	4
1	7	24	Baik
2	7	18	Kurang baik
3	7	25	Baik
4	7	25	Baik
5	7	15	Sangat kurang baik
6	7	26	Baik
7	7	18	Kurang baik
8	7	17	Kurang baik
9	7	28	Sangat baik
10	7	29	Sangat baik
11	7	18	Kurang baik
12	7	15	Sangat kurang baik
13	7	15	Sangat kurang baik
14	7	17	Kurang baik
15	7	29	Sangat baik
16	7	29	Sangat baik
17	7	19	Kurang baik
18	7	18	Kurang baik
19	7	26	Baik
20	7	19	Kurang baik
21	7	30	Sangat baik
22	7	18	Kurang baik
23	7	14	Sangat kurang baik
24	7	20	Kurang baik
25	7	32	Sangat baik
26	7	17	Kurang baik
27	7	17	Kurang baik
28	7	25	Baik
29	7	26	Baik
30	7	30	Sangat baik
31	7	14	Sangat kurang baik
32	7	21	Kurang baik
33	7	32	Sangat baik
34	7	24	Baik
35	7	18	Kurang baik
36	7	25	Baik
37	7	30	Sangat baik
38	7	30	Sangat baik
39	7	12	Sangat kurang baik
40	7	18	Kurang baik
41	7	26	Baik
42	7	31	Sangat baik
43	7	27	Baik

1	2	3	4
44	7	14	Sangat kurang baik
45	7	15	Sangat kurang baik
46	7	19	Kurang baik
47	7	29	Sangat baik
48	7	24	Baik
49	7	25	Baik
50	7	21	Kurang baik
51	7	19	Kurang baik
52	7	18	Kurang baik
53	7	25	Baik
54	7	14	Sangat kurang baik
55	7	18	Kurang baik
56	7	24	Baik
57	7	24	Baik
58	7	19	Kurang baik
59	7	18	Kurang baik
60	7	17	Kurang baik
61	7	13	Sangat kurang baik
62	7	29	Sangat baik
63	7	26	Baik
64	7	25	Baik
65	7	25	Baik
66	7	20	Kurang baik
67	7	18	Kurang baik
68	7	13	Sangat kurang baik
69	7	27	Baik
70	7	25	Baik
71	7	24	Baik
72	7	24	Baik
73	7	19	Kurang baik
74	7	20	Kurang baik
75	7	15	Sangat kurang baik
76	7	25	Baik

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan 19 - 25

Berdasarkan Tabel IV.45 tersebut di atas diperoleh nilai tertinggi adalah 32 dan nilai terendah 12 sehingga interval kelas dapat dihitung sebagai berikut :

$$i = \frac{R}{K} = \frac{32 - 12}{4} = 5$$

Sehingga klasifikasi skor untuk variabel fasilitas pelayanan dapat ditentukan sebagaimana pada Tabel IV.46 berikut ini :

Tabel IV.46

**KLASIFIKASI SKOR KATAGORI VARIABEL FASILITAS**

No.	Interval Kelas	Katagori	Simbol
1	27-32	Sangat baik	SB
2	22-27	Baik	B
3	17-22	Kurang baik	KB
4	12-17	Sangat kurang baik	SKB

Berdasarkan klasifikasi skor katagori tersebut, kemudian dapat diperoleh katagori variabel fasilitas sebagaimana tercantum pada Tabel IV.47 di bawah ini :

Tabel IV.47

**KATAGORI VARIABEL FASILITAS PELAYANAN**

No	Katagori	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat baik	13	17,1
2.	Baik	24	31,6
3.	Kurang baik	27	35,5
4.	Sangat Kurang baik	12	15,8
	Jumlah	76	100

Dari hasil kategori pada tabel IV.47 dapat dilihat bahwa fasilitas pelayanan perijinan retributif rata-rata kurang baik, karena yang sangat baik hanya 17,1 %, baik 31,6 %, kurang baik 35,5 % dan sangat kurang baik 15,8 %. Jadi pada umumnya fasilitas pelayanan belum mendukung proses perijinan atau dengan kata lain dapat berakibat pada rendahnya kualitas pelayanan perijinan.

#### C.1.4. Kualitas pelayanan

Dengan pemberian skor pada 8 item pertanyaan pada variabel kualitas pelayanan maka dapat diperoleh Kategori Variabel sebagaimana pada tabel IV.48 berikut ini :

Tabel IV.48

**KLASIFIKASI NILAI KATAGORI VARIABEL  
KUALITAS PELAYANAN**

Nomor Resp.	Item Pertanyaan	Nilai	Katagori
1	2	3	4
1	8	28	Sangat tinggi
2	8	15	Sangat rendah
3	8	19	Rendah
4	8	18	Rendah
5	8	24	Tinggi
6	8	19	Rendah
7	8	13	Sangat rendah
8	8	18	Rendah
9	8	17	Rendah
10	8	18	Rendah
11	8	14	Sangat rendah
12	8	24	Tinggi
13	8	27	Sangat tinggi
14	8	23	Tinggi
15	8	12	Sangat rendah
16	8	18	Rendah
17	8	19	Rendah
18	8	12	Sangat rendah
19	8	12	Sangat rendah
20	8	23	Tinggi
21	8	23	Tinggi
22	8	17	Rendah
23	8	16	Rendah
24	8	22	Tinggi
25	8	17	Rendah
26	8	13	Sangat rendah
27	8	26	Sangat tinggi
28	8	16	Rendah
29	8	16	Rendah
30	8	18	Rendah
31	8	14	Sangat rendah
32	8	18	Rendah
33	8	23	Tinggi
34	8	26	Sangat tinggi
35	8	24	Tinggi
36	8	14	Sangat rendah
37	8	12	Sangat rendah
38	8	16	Rendah
39	8	17	Rendah
40	8	16	Rendah
41	8	18	Rendah
42	8	13	Sangat rendah

1	2	3	4
43	8	25	Sangat tinggi
44	8	23	Tinggi
45	8	22	Tinggi
46	8	19	Rendah
47	8	20	Rendah
48	8	27	Sangat tinggi
49	8	14	Sangat rendah
50	8	24	Tinggi
51	8	13	Sangat rendah
52	8	28	Sangat tinggi
53	8	20	Rendah
54	8	21	Tinggi
55	8	22	Tinggi
56	8	19	Rendah
57	8	18	Rendah
58	8	16	Rendah
59	8	18	Rendah
60	8	21	Tinggi
61	8	23	Tinggi
62	8	27	Sangat tinggi
63	8	17	Rendah
64	8	17	Rendah
65	8	16	Rendah
66	8	22	Tinggi
67	8	26	Sangat tinggi
68	8	19	Rendah
69	8	23	Tinggi
70	8	16	Rendah
71	8	18	Rendah
72	8	12	Sangat rendah
73	8	24	Tinggi
74	8	19	Rendah
75	8	20	Rendah
76	8	?	?

Sumber : diolah dari jawaban pertanyaan no. 26 - 33

Memperhatikan Tabel IV.48 di atas diperoleh data bahwa nilai tertinggi adalah 28 dan terendah 12, maka dengan menggunakan rumus

$$i = \frac{R}{K}$$

Dimana  $i$  = Interval Kelas  
 $R$  = Skor tertinggi – skor terendah  
 $K$  = Jumlah Kelas.

Sehingga diperoleh  $i = \frac{28 - 12}{4} = 4$

Klasifikasi skor untuk variabel kualitas pelayanan dapat diperhatikan dari Tabel IV.48 di bawah ini :

Tabel IV.49

**KLASIFIKASI SKOR KATAGORI VARIABEL  
KUALITAS PELAYANAN**

No.	Interval Kelas	Katagori	Simbol
1	24 – 28	Sangat tinggi	ST
2	20 – 24	Tinggi	T
3	16 – 20	Rendah	R
4	12 – 16	Sangat rendah	SR

Berdasarkan klasifikasi skor katagori tersebut, kemudian dapat dicapai katagori variabel kualitas pelayanan sebagaimana tercantum pada Tabel IV.50 berikut ini :

Tabel IV.50

**KATAGORI VARIABEL KUALITAS PELAYANAN**

No	Katagori	Frekuensi	Persentase
1.	Sangat rendah	14	19,7
2.	Rendah	34	44,7
3.	Tinggi	18	23,7
4.	Sangat tinggi	9	11,8
	Jumlah	76	100

Melihat data pada Tabel IV.50 dapat digambarkan bahwa kualitas pelayanan perijinan retributif 19,7 % sangat rendah, 44,7 % rendah, 23,7 % tinggi, dan 11,8 sangat tinggi, Sehingga secara akumulatif (rata-rata) tingkat kualitas pelayanan masih rendah. Ini disebabkan oleh sistem dan prosedur serta fasilitas pelayanan yang juga masih rendah walaupun kompetensi petugas sudah cukup baik.

## C.2. Uji Hipotesis

### C.2.1. Hubungan Sistem dan Prosedur dengan kualitas pelayanan

Tabel IV.51

#### HUBUNGAN ANTARA SISTEM DAN PROSEDUR DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Kualitas Pelayanan	Sistem dan Prosedur				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
Sangat rendah		3	9	3	15
		9,1 %	60,0 %	13,6 %	19,7 %
Rendah	3	18	3	10	34
	50 %	54,5 %	20,0 %	45,5 %	44,7 %
Tinggi	3	9		6	18
	50 %	27,3 %		27,3 %	23,7 %
Sangat tinggi		3	3	3	9
		9,1 %	20 %	13,6 %	11,6 %
Total	6	33	15	22	76
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Antara sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan ternyata mempunyai hubungan yang positif. Dari hasil tabel silang antara kualitas pelayanan dengan sistem dan prosedur menunjukkan bahwa hanya 13,6 % yang memiliki kualitas sangat tinggi dengan sistem dan

prosedur juga sangat tinggi. Sebaliknya terdapat sistem dan prosedur yang rendah (54,5 %) dengan kualitas juga rendah.

Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.51 di di atas.

Tabel IV. 52

UJI STATISTIK ANTARA SISTEM DAN PROSEDUR  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

		Value	Asymp Std Error	Approx T	Approx Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,271	,088	1,978	,042
N of Valid Cases		76			

Hasil uji statistik hubungan antara sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan pada Tabel IV.52 menunjukkan bahwa koefisien Rank Kendall antara kedua variabel tersebut adalah sebesar 0,271 dengan tingkat signifikansinya  $(1-0,042) = 0,96$  atau 96 %. Atau apabila dilakukan uji T dengan koefisien sebesar 1,978 dengan tingkat kebenaran 95 % maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini membuktikan bahwa harga hitung lebih besar jika dibandingkan dengan harga tabel ( $1,978 > 1,96$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat diterima, atau dapat dinyatakan bahwa ada hubungan positif antara persepsi masyarakat tentang sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan perijinan retributif.

## C.2.2. Hubungan antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan

Tabel IV.53  
HUBUNGAN ANTARA KOMPETENSI PETUGAS  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Kualitas Pelayanan	Kompetensi Petugas				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
Sangat rendah	3	6	9		15
	50 %	50 %	15 %		19,7 %
Rendah	3	3	22	6	34
	50 %	25 %	55 %	33,3 %	44,7 %
Tinggi			12	6	18
			30 %	33,3 %	23,7 %
Sangat tinggi		3		6	9
		25 %		33,3 %	11,8 %
Total	6	12	40	18	76
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Hubungan antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan nampak setelah dilakukan uji dengan tabel silang antara dua variabel tersebut. Terdapat kompetensi petugas tinggi atau 30 % dengan kualitas pelayanan tinggi. Sedangkan kualitas pelayanan yang rendah dan kompetensi petugas yang rendah hanya 25 %. Sebaliknya terdapat 50 % kompetensi petugas yang sangat rendah juga kualitas pelayanan sangat rendah. Serta kompetensi petugas dan kualitas pelayanan sama-sama sangat tinggi terdapat 33,3 %. Ini menunjukkan bahwa antara dua variabel ini terdapat keterkaitan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel IV.53 di atas.

Tabel IV.54

**UJI STATISTIK ANTARA KOMPETENSI PETUGAS  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN**

		Value	Asymp Std Error	Approx T	Approx Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,419	,095	4,212	,000
N of Valid Cases		76			

Hasil uji statistik hubungan antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan menunjukkan bahwa Koefisien Rank Kendall antara kedua variabel adalah sebesar 0,419 dengan tingkat signifikansinya  $1-0,000 = 0,999$  atau 99,9 %. Atau apabila diuji dengan tabel T dengan koefisien sebesar 4,212 dengan tingkat kebenaran 95 % maka harga tabelnya adalah 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa harga hitung lebih besar dibandingkan dengan harga tabel ( $4,212 > 1,96$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat hubungan positif antara persepsi masyarakat (pelanggan) tentang kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan perijinan retributif.

## C.2.3. Hubungan antara fasilitas dengan kualitas pelayanan

Tabel IV.55

## HUBUNGAN ANTARA FASILITAS DENGAN KUALITAS PELAYANAN

Kualitas Pelayanan	Fasilitas Pelayanan				Total
	Sangat rendah	Rendah	Tinggi	Sangat tinggi	
Sangat rendah		6	6	3	15
		25 %	22,2 %	25 %	19,7 %
Rendah	10	12	9	3	34
	76,9%	50 %	33,3 %	25 %	44,7 %
Tinggi	3	6	3	6	18
	23,1 %	25 %	11,1 %	50 %	23,7 %
Sangat tinggi			9		9
			33,3 %		11,8 %
Total	13	24	27	12	76
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Setelah dilakukan uji tabel silang antara variabel fasilitas dengan variabel kualitas pelayanan ternyata terdapat keterkaitan antara keduanya. Sebagian besar atau 50 % fasilitas pelayanan rendah dengan kualitas juga rendah. Sedangkan kualitas yang tinggi hanya 11,1 % pada kondisi fasilitas yang tinggi. Secara detail dapat digambarkan pada tabel IV. 55.

Tabel IV.56

UJI STATISTIK HUBUNGAN ANTARA FASILITAS  
DENGAN KUALITAS PELAYANAN

		Value	Asymp Std Error	Approx T	Approx Sig
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,384	,084	1,997	,032
N of Valid Cases		76			

Hasil uji statistik hubungan antara variabel fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan sebagaimana nampak pada tabel IV.56 menunjukkan bahwa Koefisien Rank Kendall antara kedua variabel adalah 0,384 dengan tingkat signifikansi  $1 - 0,032 = 0,97$  atau 97 %. Atau jika menggunakan uji tabel T dengan koefisien sebesar 1,997 dengan tingkat kebenaran 95 % maka nilai pada tabelnya adalah 1,96. Ini menggambarkan bahwa nilai hitung lebih besar daripada nilai tabel ( $1,997 > 1,96$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima, atau terdapat hubungan positif antara fasilitas dengan kualitas pelayanan perijinan retributif.

#### C.2.4. Hubungan antara Sistem Prosedur, Kompetensi Petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan

Tabel IV.57

#### HUBUNGAN SISTEM DAN PROSEDUR, KOMPETENSI PETUGAS, FASILITAS PELAYANAN DENGAN KUALITAS PELAYANAN

No.	Variabel	Mean Rank
1.	Kualitas Pelayanan	2,12
2.	Fasilitas Pelayanan	2,36
3.	Kompetensi Petugas	2,96
4.	Sistem dan Prosedur	2,66

N	76
Kendall W	,292
Chi Square	20,986
Df	3
Asymp Sig	,000

Hubungan antara ketiga variabel bebas yaitu sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan diuji dengan menggunakan uji statistik Konkordansi Kendall's. Hasil perhitungan dari hubungan tersebut dapat digambarkan pada tabel IV. 57, dimana Koefisien Konkordansi Kendall's adalah 0,292 dengan tingkat signifikansinya adalah  $1 - 0,000 = 99,9$  atau 99 %. Jadi terdapat hubungan bersama-sama antara system dan prosedur, kompetensi petugas, fasilitas dengan kualitas pelayanan perijinan.

Untuk menguji tingkat kebenaran adanya keterkaitan antara ketiga variabel bebas dan variabel terikat digunakan uji / konsultasi tabel dengan  $df = 3$  atau 95 % dan nilai Chi Square sebesar 20,986 diperoleh nilai koefisien sebesar 7,82 sehingga harga hitung lebih besar dibandingkan harga tabel atau  $20,986 > 7,82$ . Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa hipotesa diterima atau terdapat hubungan yang positif secara bersama-sama antara variabel system dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan.

#### D. DISKUSI

Hasil dari uji statistik dimuka telah dapat dibuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan perijinan terhadap kualitas pelayanan perijinan. Pada uji hipotesis hubungan antara sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan nampak jika sistem dan prosedur rendah maka kualitas pelayanan rendah

(54,5%) atau dapat tercapai koefisien Rank Kendall 0,271. Kemudian pada hubungan antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan juga tercapai koefisien sebesar 4,212 atau terdapat tingkat kompetensi sangat rendah kualitas juga sangat rendah (50 %). Sedangkan pada hubungan antara fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan terdapat data 50 % fasilitas rendah dengan kualitas masih rendah, dan tercapai koefisien Rank Kendall 0,384. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin rendah sistem dan prosedur maka kualitas pelayanan menjadi rendah. Semakin tinggi kompetensi petugas maka kualitas pelayanan akan semakin baik. Juga apabila fasilitas pelayanan baik maka kualitas pelayanan akan baik pula.

Hal ini dapat membuktikan antara lain teori Parasuraman et al bahwa dimensi kualitas pelayanan antara lain terdapat "competence", "Acces" yang mudah dijangkau (= fasilitas). Demikian pula konsep Vincent Gasperz, dimana kualitas pelayanan menyangkut dimensi ketepatan waktu (= sistem dan prosedur), kesopanan / keramahan petugas (= kompetensi) dan kelengkapan, kemudahan serta kenyamanan (= fasilitas).

Pada uji statistik hubungan antara ketiga variabel bebas yaitu sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan secara bersama-sama dengan variabel terikat kualitas pelayanan diperoleh koefisien 0,292 pada signifikansi  $1 - 0,000 = 99,99\%$ . Hasil uji tabel dengan nilai Chi Square 20,986 pada  $df = 3$  diperoleh koefisien 7,82 sehingga harga dihitung lebih besar dari harga tabel atau  $20 - 986 > 7,82$  maka hipotesa dapat diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa antara ketiga variabel bebas secara bersama-sama mempunyai korelasi dengan variabel terikatnya. Atau

dengan kata lain terdapat hubungan signifikan antara system dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan.

Berdasarkan kategori variabel, terdapat kategori sistem dan prosedur masih rendah; kategori kompetensi petugas tinggi, kategori fasilitas kurang baik serta kategori kualitas masih rendah. Dengan demikian perlu dilakukan pembenahan pada sistem dan prosedur serta fasilitas pelayanan, yang secara akumulatif pada kategori variabel, keduanya masih rendah yang berimplikasi pada rendahnya kualitas pelayanan. Jadi dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan perijinan retributif di Kabupaten Jepara rata-rata masih pada kategori rendah. Oleh karena itu perlu segera dilakukan pembenahan dan perbaikan, paling tidak pada perbaikan sistem dan prosedur serta melengkapi fasilitas pelayanan yang dirasa masih kurang, dengan tetap mempertahankan atau bahkan meningkatkan kompetensi petugas.

## BAB V

## KESIMPULAN DAN SARAN

## A. KESIMPULAN

1. Mendasarkan pada hasil analisis dan perhitungan secara statistik menunjukkan bahwa hubungan antara sistem dan prosedur dengan kualitas perijinan retributif di Kabupaten Jepara mempunyai nilai signifikansi atau mencapai nilai kebenaran sebesar 96 % dengan koefisiensi 0,71 Hasil uji T terdapat koefisien 1,978 harga tabelnya 1,96, sehingga harga hitung lebih besar dengan harga tabel atau  $1,978 > 1,96$ . Maka hipotesis dapat diterima atau terdapat hubungan positif antara sistem dan prosedur dengan kualitas pelayanan perijinan.
2. Sementara itu pada hubungan antara kompetensi petugas terdapat kualitas pelayanan tercapai tingkat signifikansinya 0,99 T atau 99,9 % dengan koefisiensi Rank Kendall antara keduanya sebesar 0,419. Hasil uji T terdapat koefisien 4,212 dengan tingkat kebenaran 95 % diperoleh harga tabel 1,96. Maka harga hitung lebih besar dengan harga tabel atau  $4,212 > 1,96$ . Sehingga hipotesis diterima atau terdapat hubungan positif antara kompetensi petugas dengan kualitas pelayanan perijinan Retributif.
3. Selanjutnya pada hasil uji statistik serta deskripsi hubungan antara fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan dapat dicapai tingkat signifikan sebesar 97 % dengan Koefisien Rank Kendall antar kedua

variabel sebesar 0,384 %. Hasil uji T pada koefisien 1,997 diperoleh harga tabel 1,96 dengan tingkat kebenaran 95 % maka harga hitung lebih besar dengan harga tabel atau  $1,997 > 1,96$ . Jadi hipotesis diterima, atau terdapat hubungan positif antara fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan perijinan retributif.

4. Demikian pula bahwa hasil perhitungan secara statistik dapat dicapai koefisien konkordansi Kendall sebesar 0,292 pada hubungan secara bersama-sama antara sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan. Berdasarkan konsultasi tabel dengan  $df = 3$  pada kebenaran 95 % dan nilai Chi Square 20,986 diperoleh nilai 7,82. Jadi harga hitung lebih besar dengan harga tabel, atau  $20,986 > 7,82$  sehingga hipotesis dapat diterima, atau dengan kata lain terdapat hubungan positif secara bersama-sama antara variabel sistem prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan dengan kualitas pelayanan perijinan retributif.

## B. SARAN

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas hanya terdapat 1 variabel yang mencapai kategori tinggi yaitu kompetensi petugas. Oleh karena itu perlu dilakukan pembenahan terhadap 2 variabel yang lain, yang dirasa masih cukup rendah kategorinya, yaitu sistem dan prosedur serta fasilitas pelayanan perijinan

retributife oleh Pemerintah Kabupaten Jepara tanpa meninggalkan variabel kompetensi petugas.

2. Salah satu upaya untuk memperbaiki sistem dan prosedur pelayanan perijinan adalah dengan membentuk suatu unit kerja pelayanan satu pintu atau pelayanan satu atap yang memang belum dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Jepara. Hal ini terutama diperuntukkan bagi jenis-jenis perijinan yang saling terkait satu dengan yang lainnya, atau ijin yang satu merupakan syarat yang harus dipenuhi bagi ijin yang lain.
3. Hubungan antara sistem dan prosedur, kompetensi petugas dan fasilitas pelayanan secara bersama-sama tercapai dan koefisien konkordansi Kendall  $W = 0,292$  ; Dengan demikian hubungan tersebut sangat positif dan saling berkaitan satu dengan lainnya. Maka, disarankan agar dilakukan persamaan persepsi diantara pimpinan unit kerja pelayanan untuk senantiasa mendayagunakan kinerjanya secara terpadu dengan mendasarkan pada tugas dan fungsi masing-masing.
4. Secara teoritis, penelitian tentang kualitas pelayanan perijinan retributife oleh Pemerintah Kabupaten Jepara sebenarnya tidak hanya terbatas pada factor-factor sistem dan prosedur, kompetensi petugas serta fasilitas pelayanan saja tetapi masih terdapat factor-factor lainnya seperti motivasi, kepemimpinan, kepuasan pelanggan, komunikasi dan sebagainya. Oleh karena itu agar dapat diketahui kualitas pelayanan dari dimensi atau factor-factor yang lain tersebut, disarankan untuk penelitian lebih lanjut.

## DAFTAR PUSTAKA

Anshori, Muslich, 1996, *Manajemen Produksi dan Operasi, Konsep dan Angka Dasar*, CV Citra Media, Surabaya.

Atmo Sudirdjo, Prayudi, 1982, *Kesekretarisan dan Administrasi Perakantoran*, Ghalia, Jakarta

Danim, Sudarwan, 2000, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Cetakan Kedua, Bumi Aksara, Jakarta.

Dirgantoro, Crown, 2001, *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi*, Grasindo, Jakarta.

Gaspersz, Vincent, 2001, *Total Quality Manajement*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Gie, The Liang, 1988, *Administrasi Perkantoran Modern*, Liberty, Yogyakarta.

Gitosudarmo Indriyo, I Nyoman Sudita, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.

Handoko, Tani, 1999, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Cetakan Kedua, BPFE, Yogyakarta.

Hardjosoedarmo, Soewarso, 1996, *Dasar-dasar TQM*, Andi, Yogyakarta.

Makhdum dan Priyatno, 1999, *Sistem Informasi Manajemen*, Bahan Diklat SPAMA, LAN RI, Jakarta.

Malarangeng Andi, Samugyo Ibnu Redjo, Warsito Utomo, Soenyono, Ramlan Surbakti, Barrul Fuad, Asep Nurjaman, 2001, *Otonomi Daerah Perspektif Teoritis dan Praktis*, Cetakan Kedua, BIGRAF Publishing, Yogyakarta.

Moenir, 2001, *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*, Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta.

Moekijat, 1999, *Tata laksana Kantor, Manajemen Perkantoran*, Mandar Maju, Bandung.

Mulyana, Deddy, 2001, **Metodologi Penelitian Kualitatif, Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya**, Cetakan Pertama, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Prihatomo, Bagio, (trans), Ricard Nelson Jones, 1996, **Cara Membina Hubungan Dengan Orang Lain**, Cetakan Kedua, Bumi Aksara, Jakarta.

Putra Fadillah, Saiful Arif, 2001, **Kapitalisme Birokrasi Kritik Reinventing Government**, Osborne gaebler, Cetakan Pertama, Puspek Averroes, Malang.

Rachmayanti, Irma Andriyani, (trans), Warren Bennis & Michael Mische, 1999, **Organisasi Abad 21, Reinventing Melalui Reengineering**, Cetakan II, PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

Rahajeng, Palupi (trans), Thimothy RV. Foster, 2000, 101 **Cara Meningkatkan Kepuasan Pelanggan**, Cetakan II, PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

Rangkuti, Freddy, 2001, **Riset Pemasaran**, Cetakan 4, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rismiati, catur, Bondan Suratno, 2001, **Pemasaran Barang dan Jasa**, Cetakan I, Kanisius, Yogyakarta.

Salamoen, 1999, **Pendekatan Sistem Dalam Manajemen**, Bahan Diklat SPAMA, LAN RI, Jakarta.

Sedarmayanti, 2001, **Sumberdaya Manusia dan Produktifitas Kerja**, CV. Mandar Maju, Bandung.

Siagian, Sondang, 1992, **Fungsi-fungsi Manajerial**, Bumi Aksara, Jakarta.

\_\_\_\_\_, 1994, **Patologi Birokrasi, Analisis, Identifikasi dan Terapinya**, Ghalia Indonesia Jakarta.

\_\_\_\_\_, 1998, **Manajemen Abad 21**, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta.

Sofia, Aya, 1999, **Pengetahuan Visi dan Misi Nasional**, Bahan Diklat SPAMA, LAN RI, Jakarta.

- Suardi, Rudi, 2001, ***Sistem Manajemen Mutu, ISO 9000 : 2000, Penerapannya Untuk Mencapai TQM***, Penerbit PPM, Jakarta.
- Sudjarwo, 2001, ***Metedologi Penelitian Sosial***, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung.
- Sugiyono, 2001, ***Metedologi Penelitian Administrasi***, Cetakan Kedelapan, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyanti, 1999, ***Strategi Pelayanan Prima***, Bahan Diklat SPAMA, LAN RI, Jakarta.
- Suardi, Eka (trans), James W Cortada, 1996, ***TQM Terapan Dalam Manajemen Informasi***, Cetakan Pertama, Andi, Yogyakarta.
- Thoha, Miftah, 1990, ***Aspek-aspek Pokok Ilmu Administrasi Suatu Bunga Rampai Bacaan***, Ghalia, Indonesia, Jakarta.
- Tjiptoheriyanto Priyono, Said Zainal Abidin, 1993, ***Reformasi Administrasi dan Pembangunan Nasional Untaian Pemikiran dan Analisis***, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Anastasia, 2001, ***Total Quality Manajemen***, Cetakan Pertama, Andi, Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy, 2001, ***Prinsip-prinsip Total Quality Service (TQS)***, Andi, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001, ***Manajemen Jasa***, Cetakan Kedua, Andi, Yogyakarta.
- Yamit, Zulian, 2001, ***Manajemen Kualitas Produk dan Jasa***, Cetakan Pertama, Ekonisia, Yogyakarta.
- Pemerintah Kabupaten Jepara, 2001, ***Data Pembangunan Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2001***.
- Pemerintah Kabupaten Jepara, 1999, ***Jepara Dalam Angka Tahun 1999***.
- Naskah Sambutan Menteri PAN (Pendayagunaan Aparatur Negara) pada Rakornas PAN 11 – 13 Pebruari 2002) di Jakarta.
  - Surat Keputusan MENPAN Nomor 81 Tahun 1993, tentang Pedoman Tatalaksana Pelayanan Umum, Biro Organisasi Setwilda Tingkat I Jawa Tengah.