

Soft Skill Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Satu Pintu di Kota Semarang

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

Abstract: *The purpose of this research is to increasing the service quality of (BPPT) Kota Semarang staffs by optimizing their soft skills. This research is comparing the service quality of BPPT Kota Semarang staffs before and after training. The result of this research showed that the given soft skill training was only able to contribute positively on permit applicant's satisfaction of four instruments. The four instruments were complaint, staff politeness and hospitality, and staff speed and responsiveness in giving service. However, of the four instruments that were related to human resource were staff politeness and hospitality and staff speed and responsiveness in giving service while the adjustment of paid fee and fixed fee and complaint facility influenced by the system.*

Keywords: *soft skills , quality of service*

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari staf Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dengan mengoptimalkan *soft skill* mereka. Penelitian ini membandingkan kualitas pelayanan staf BPPT Kota Semarang sebelum dan sesudah pelatihan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan *soft skill* yang diberikan hanya mampu memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan pemohon izin dari empat instrumen. Keempat instrumen yang dipermasalahkan: kesopanan, keramahan, kecepatan, dan daya tanggap staf dalam memberikan pelayanan. Namun, dari empat instrumen yang terkait dengan sumber daya manusia adalah kesopanan, keramahan, kecepatan dan daya tanggap staf dalam memberikan pelayanan, sementara fasilitas pengaduan, penyesuaian honorarium, dan biaya tetap dipengaruhi oleh sistem yang ada.

Kata Kunci: *soft skill, kualitas layanan*

Selama ini pelayanan kepada masyarakat (pelayanan publik) dipandang masih belum optimal, hal ini ditandai dengan banyaknya keluhan masyarakat tentang pelayanan publik. Masyarakat merasa masih kurang dalam mendapatkan pelayanan yang diberikan aparaturnegara karena pelayanan yang didapatkan masyarakat biasanya masih tidak sesuai dengan yang

diharapkan. Di Kota Semarang pelayanan perijinan yang diberikan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang, perijinan ini meliputi perijinan untuk pribadi seperti ijin untuk mendirikan bangunan dan perijinan untuk kepentingan lingkungan seperti ijin mendirikan usaha angkutan, ijin usaha toko modern, ijin usaha industri dan lain sebagainya. Perijinan yang berhubungan dengan lingkungan maupun perijinan pribadi ini mempunyai pengaruh terhadap iklim investasi yang pada gilirannya mempunyai pengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi.

Dengan motto "Mengutamakan Kepuasan Merupakan Komitmen Kami dalam Memberikan

Alamat Korespondensi:

Tantri Widiastuti, STIE Widya Manggala Semarang

Pelayanan” maka Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Semarang (BPPT Kota Semarang) bertekad untuk melakukan restrukturisasi dalam pengelolaan perijinan yang optimal. Dalam memberikan pelayanan, BPPT Kota Semarang memperhatikan standart pelayanan minimal (SPM) yang meliputi (1) prosedur penjelasan yang jelas, (2) waktu penyelesaian yang pasti, (3) biaya pelayanan yang transparan, (4) sarana dan prasarana yang memadai dan (5) komponen petugas pelayanan. Upaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal dalam menerapkan sistem ”satu pintu (*one stop service*)” ini untuk meningkatkan kepuasan pemohon perijinan yang dalam hal ini adalah investor atas pelayanan yang diberikan. Kepuasan pemohon perijinan dapat ditempuh dengan mempertimbangkan kualitas kinerja pegawai BPPT kota Semarang yang dapat dilihat dari tingkat profesionalitas yaitu *hard skill (cognitif)* dan *soft skill (non-cognitif)* yang dimiliki pegawai sehingga hal ini akan berdampak pada perbaikan yang signifikan iklim usaha khususnya di Kota Semarang.

Soft skill pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang perlu diperhatikan sehingga kinerja pegawai dapat meningkat dan dengan meningkatnya kinerja pegawai maka kepuasan pemohon perijinan dapat dipenuhi. *Soft skills* sebagai kemampuan seseorang untuk memotivasi diri dan menggunakan inisiatifnya, mempunyai pemahaman tentang apa yang dibutuhkan untuk dilakukan dan dapat dilakukan dengan baik, berguna untuk mengatasi persoalan kecil yang muncul secara tiba-tiba dan terus dapat bertahan apabila problem tersebut belum terselesaikan. Dengan demikian *soft skills* merupakan kekuatan inti untuk berubah atau untuk mengatasi berbagai persoalan kerja. *Soft skills* penting dilakukan untuk mengembangkan diri dalam melakukan pekerjaan. Salah satu cara untuk meningkatkan *soft skills* pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dengan diadakannya pelatihan yang biasa disebut dengan *treatment*. *Treatment* ini membantu pegawai untuk memperbaiki kinerjanya dengan mengoptimalkan kelebihan-kelebihan yang ada pada dirinya dan mencoba mengatasi kelemahan-kelemahan masing-masing pribadi pegawai. Pelatihan *soft skills* diperlukan karena (1) pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang berhadapan secara langsung dengan pemohon perijinan di mana

apabila perijinan tersebut berhubungan dengan lingkungan maka pemohon perijinan tersebut terkait dengan iklim investasi khususnya di kota Semarang, (2) Kota Semarang merupakan gerbang dari kota-kota di Jawa Tengah sehingga sudah sepantasnya dapat menjadi contoh bagi pelayanan satu pintu di kota lainnya dan (3) mengurangi keluhan masyarakat yang dalam hal ini adalah pemohon perijinan tentang pelayanan publik.

Dengan mengoptimalkan *soft skills* pegawai maka BPPT Kota Semarang mengutamakan kemampuan intrapersonal dan interpersonal maka pimpinan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat menempatkan ”*the rihgt person in the right place*”. Optimalisasi *soft skills* ini sangat penting karena BPPT Kota Semarang merupakan salah satu institusi pelayanan publik dimana institusi ini berinteraksi dengan pemohon perijinan dengan berbagai karakter kepribadian. Optimalisasi *soft skills* yang didapat dari pelatihan ini maka pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang khususnya pegawai *front desk* dapat melayani pemohon perijinan dengan baik. Meskipun *soft skills* merupakan karakter yang melekat pada diri seseorang dan butuh kerja keras untuk mengubahnya namun *soft skills* bukan sesuatu yang stagnan, kemampuan ini dapat dioptimalkan dengan pelatihan dan diasah dengan pengalaman kerja. Pelatihan *soft skills* bertujuan supaya pegawai dapat berinteraksi dengan pemohon perijinan secara maksimal sehingga pemohon perijinan menjadi puas dan iklim investasi di kota Semarang menjadi meningkat. Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai BPPT sebagai penyelenggara perijinan dengan mempertimbangkan kemampuan *soft skill (non-cognitif)* sehingga kepuasan pemohon perijinan meningkat dan akan berdampak pada perbaikan yang signifikan terhadap iklim usaha khususnya di Kota Semarang.

Konsep *soft skill* sebenarnya merupakan pengembangan dari konsep yang selama ini dikenal dengan istilah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). *Soft skill* merupakan kemampuan di luar kemampuan teknis dan akademis yang lebih mengutamakan kemampuan intrapersonal dan interpersonal. *Soft skill* tidak hanya diperlukan bagi orang yang akan mencari pekerjaan, namun *soft skill* sangat berguna bagi seseorang yang berminat menjadi

wirausaha. Secara garis besar *soft skill* digolongkan dalam dua kategori yaitu kemampuan seseorang dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skill*) dan kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*). Yang termasuk dalam *interpersonal skill* adalah ketrampilan komunikasi, ketrampilan motivasi, ketrampilan kepemimpinan, ketrampilan *self marketing*, ketrampilan presentasi, kesadaran politik, memanfaatkan keberagaman, orientasi pelayanan, empati, manajemen konflik dan kerjasama tim. Sedangkan *intrapersonal skill* terdiri dari transformasi karakter, transformasi keyakinan, manajemen perubahan, manajemen stress, manajemen waktu, proses berpikir kreatif, tujuan pengaturan dan tujuan hidup, percaya diri, penilaian sifat, diri dan preferensi, kesadaran emosional, kelayakan dan proaktif.

Motivasi menurut Robbins, 2003 adalah kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Oleh sebab itu motivasi adalah suatu keadaan psikologis tertentu dalam diri seseorang yang muncul sehingga orang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu.

Dalam berkomunikasi bahasa tubuh dan intonasi memegang peranan penting selain kata-kata yang kita gunakan. Sebaiknya kita menghindari berbicara dengan intonasi yang datar dan kecepatan yang stabil, sesekali kita beri jeda agar orang memiliki kesempatan untuk mencerna apa yang disampaikan. Dalam berkomunikasi kita juga menghindari gerakan-gerakan tubuh yang tidak perlu sambil melihat bahasa tubuh dan intonasi lawan bicara kita. Apabila lawan bicara terlihat kurang antusias maka kita bisa mempersingkat bagian detail yang kurang penting.

Stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungannya. Sebagai hasilnya, pada diri para karyawan berkembang berbagai macam gejala stress yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Stress dapat juga membantu atau fungsional, tetapi juga dapat berperan salah atau merusak prestasi kerja. Adapun menurut Robbins (2001:563) stress juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang menekan keadaan psikis seseorang dalam mencapai suatu kesempatan dimana untuk mencapai kesempatan tersebut terdapat

batasan atau penghalang. Dan apabila pengertian stress dikaitkan dengan penelitian ini maka stress itu sendiri adalah suatu kondisi yang mempengaruhi keadaan fisik atau psikis seseorang karena adanya tekanan dari dalam ataupun dari luar diri seseorang yang dapat mengganggu pelaksanaan kerja mereka. Jadi, stress dapat dilihat dari dua sisi yaitu sisi positif dan negatif tergantung dari sudut pandang mana seseorang atau karyawan tersebut dapat mengatasi tiap kondisi yang menekannya untuk dapat dijadikan acuan sebagai tantangan kerja yang akan memberikan hasil yang baik atau sebaliknya. Kondisi-kondisi yang cenderung menyebabkan stress disebut stressors. Meskipun stress dapat diakibatkan oleh hanya satu stressors, biasanya karyawan mengalami stress karena kombinasi stressors.

Percaya diri merupakan salah satu aspek kepribadian yang sangat penting dalam kehidupan manusia. Orang yang percaya diri yakin atas kemampuan mereka sendiri serta memiliki pengharapan yang realistis, bahkan ketika harapan mereka tidak terwujud, mereka tetap berpikiran positif dan dapat menerimanya. Orang yang tidak percaya diri memiliki konsep diri negatif, kurang percaya pada kemampuannya, karena itu sering menutup diri, sedangkan orang yang percaya diri memiliki perasaan positif terhadap dirinya, punya keyakinan yang kuat atas dirinya dan punya pengetahuan akurat terhadap kemampuan yang dimiliki. Orang yang punya percaya diri bagus bukanlah orang yang hanya merasa mampu (tetapi sebetulnya tidak mampu) melainkan adalah orang yang mengetahui bahwa dirinya mampu berdasarkan pengalaman dan perhitungannya. Kesalahan terbesar dalam bahasan percaya diri adalah mengandalkan kepercayaan diri kepada tampilan fisik, yang dimaksud fisik disini ialah baik tubuh kita maupun pakaian atau aksesoris yang dipakai. Memang pakaian, kendaraan, perhiasan, atau aksesoris bisa meningkatkan kepercayaan diri, tetapi ini bukanlah yang utama, hanya "bumbu". Percaya diri sesungguhnya berbicara tentang semua potensi diri seseorang.

Empati adalah sikap yang ditunjukkan untuk memahami apa yang dirasakan atau lebih tepat untuk memahami apa yang kita akan merasakan seperti jika kita berada dalam situasi itu. Ini adalah perluasan dari konsep diri, tetapi jauh lebih kompleks. Dalam empati membutuhkan suatu kesadaran bahwa orang lain

menganggap dirinya dengan cara yang baik mirip dengan dan berbeda dari cara yang kita lakukan. Tidak seperti kecerdasan dan daya tarik fisik yang sangat tergantung pada genetika, empati adalah kecerdasan yang dimiliki individu dimana nilainya adalah multifold. Seseorang yang memiliki sifat empati cenderung untuk berbuat lebih baik di tempat bekerja, dalam situasi sosial, dan dalam sepanjang karier mereka. Seseorang yang memiliki kecerdasan empati seringkali dipandang sebagai pemimpin oleh rekan-rekan mereka karena mereka bisa memahami perilaku rekan-rekan mereka sehingga apa yang dilakukannya terhadap orang lain dianggap sesuai. Meskipun pelatihan terbaik untuk empati dimulai sejak kecil namun tidak pernah terlalu terlambat untuk memulai. Adapun hipotesis pada penelitian ini adalah pemohon perijinan merasa semakin puas dalam proses perijinan dengan layanan yang telah diberikan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang yang telah mengikuti pelatihan *soft skill*.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain di mana pada penelitian ini adalah *soft skills* dan kualitas layanan.

Populasi dan Sampel. Populasi dalam penelitian ini ada 2 (dua) yaitu pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) yang berjumlah 70 orang termasuk pimpinan dan seluruh pemohon perijinan yang melakukan proses perijinan (investor yang mengurus perijinan dan akan mengambil ijin yang telah diselesaikan oleh pihak BPPT). Sampel yang diambil adalah 30 pegawai BPPT yang sebelumnya telah melakukan tes psikologi dan 30 pegawai tersebut dipilih oleh pimpinan BPPT, sedangkan pemohon perijinan yang dipilih sebanyak 100 responden sesuai rumus slovin dan teknik pengambilan sampelnya menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria dimana 100 responden ini adalah pemohon perijinan yang telah melakukan proses perijinan sehingga merasakan layanan yang telah diberikan pegawai BPPT yang sudah mengikuti tes psikologi dan telah mengikuti pelatihan *soft skills*.

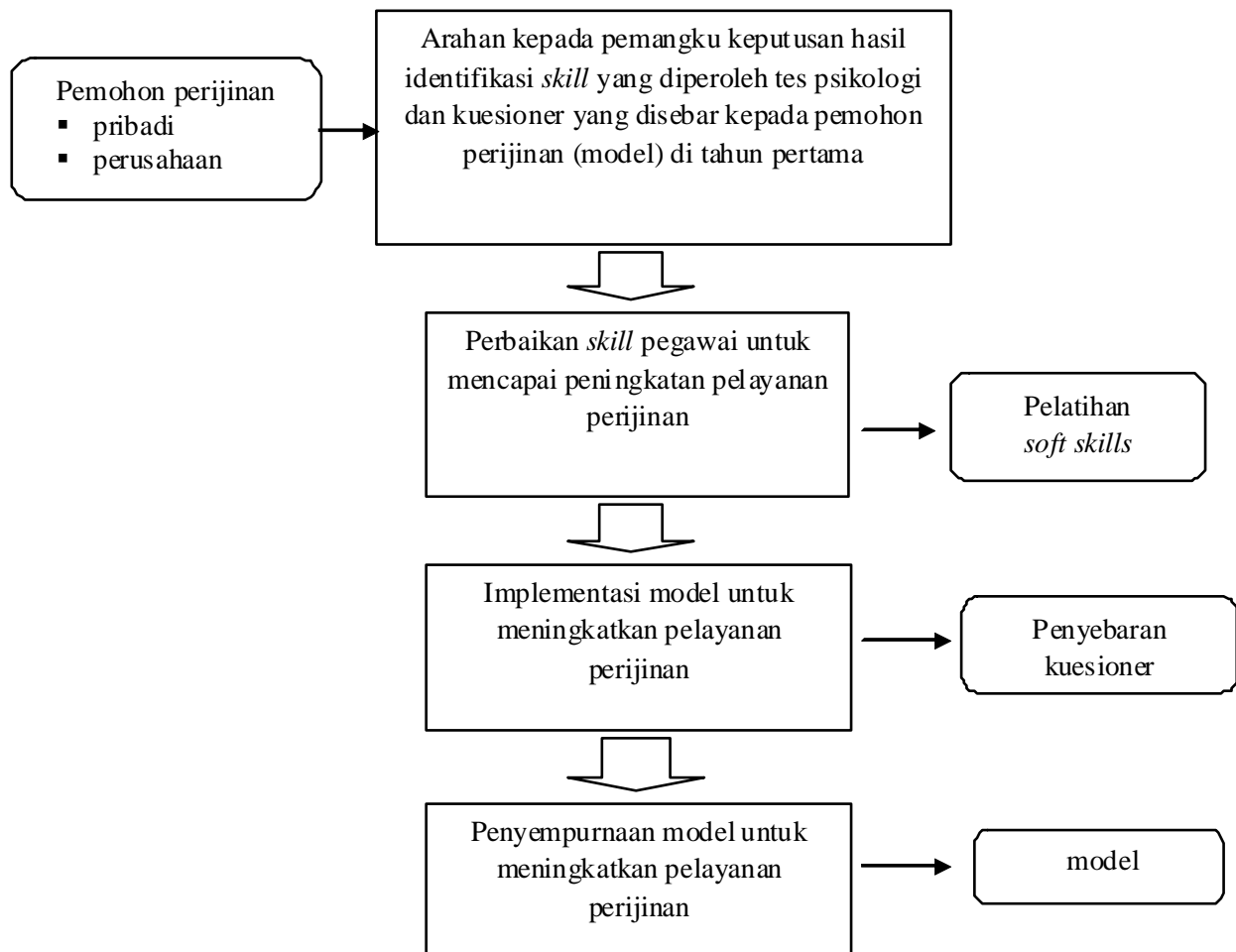
Tahapan penelitian sebagaimana digambarkan seperti pada gambar di bawah ini meliputi kegiatan yaitu (1) mengadakan pelatihan *soft skill* untuk pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang karena dari hasil penelitian sebelumnya kemampuan yang masih kurang adalah kemampuan *soft skills* (2) menganalisis kepuasan pemohon perijinan yang sudah melakukan proses perijinan terhadap layanan yang diberikan pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang setelah mengikuti pelatihan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perbaikan *Skill* Pegawai untuk Mencapai Peningkatan Pelayanan Perijinan

Soft skill pada umumnya menjadi landasan pengaplikasian *hard skill*. Biasanya orang yang *soft skill*-nya tidak berkembang akan mengalami kesulitan mengembangkan *hard skill*-nya, dengan demikian pelatihan *soft skill* sangat membantu pegawai dalam meningkatkan kecerdasan emosional dan spiritualnya. Untuk meningkatkan pelayanan perijinan di BPPT Kota Semarang maka dibutuhkan pelatihan *soft skill* dengan harapan setelah pegawai mengikuti pelatihan maka pegawai dapat meningkatkan kinerjanya dan kepuasan pemohon perijinan dapat terpenuhi. Pelatihan *soft skill* yang diselenggarakan untuk meningkatkan kinerja BPPT dilaksanakan dua hari yaitu pada hari Selasa tanggal 24 September 2013 dan hari Rabu tanggal 25 September 2013. Pelatihan *soft skill* diharapkan berguna untuk membantu peserta mencapai efektivitas dan kesuksesan di semua aspek kehidupan pribadi dan kehidupan kerja. Peserta akan diarahkan untuk menjaga keseimbangan pikiran, perasaan, tindakan, dan keterampilan untuk menciptakan kehidupan yang diinginkan secara unggul dan profesional. Manfaat yang diharapkan dengan mengikuti pelatihan *soft skills* adalah memiliki pribadi yang optimis, percaya diri, belajar cara berperilaku, disiplin, dan mempunyai rasa memiliki. Pelatihan ini berguna untuk memberikan pelayanan prima dengan standar mutu yang memuaskan.

Pada hari pertama pelatihan *soft skill*, yakni Selasa tanggal 24 September 2013, materi pelatihan yang diberikan meliputi manajemen stress, kepercayaan diri dan komunikasi. Pada materi manajemen



Gambar 1. Alur Pikir Pelayanan Publik yang Optimal

stress peserta yang dalam diberikan pemahaman bahwa menata stress di tempat kerja adalah hal yang penting. Namun, stress tidak bisa diartikan baik maupun buruk, karena pada kenyataannya beberapa derajat stress yang dialami oleh pegawai sehari-hari biasanya masih digolongkan normal dan memang diperlukan. Tanpa adanya stress, energi dan motivasi untuk menjadikan sesuatu menjadi lebih baik akan tidak ada. Padahal kedua elemen tersebut sangatlah penting dalam upaya mempertahankan kehidupan sehari-hari. Berbagai ketegangan yang diperlihatkan sebagai akibat dari stress bisa dalam bentuk perasaan frustrasi, kemarahan, *bad moods*, dan bahkan, tindakan kekerasan. Ketrampilan dalam mengatasi stress merupakan Dalam sesi ini, motivator memberikan cara relaksasi yang dapat dilakukan pegawai ketika sudah terasa jenuh dalam bekerja, dengan harapan apabila pegawai sudah mulai jenuh kemudian melakukan relaksasi

maka stress dapat diminimalkan. Suatu hal yang penting diketahui bahwa tidak semua orang memiliki kemampuan untuk manajemen stress sehingga stress perlu mendapat perhatian yang serius. Stress yang dialami oleh pegawai pelayanan berasal dari tingginya beban kerja yang melibatkan fisik dan mental dan dengan mendapat pelatihan manajemen stress maka dapat memberikan efek positif bagi individu maupun lingkungan untuk melakukan segala aktivitas dan interaksi secara optimal. Selain itu dalam sesi pelatihan ini, motivator memberikan cara relaksasi yang dapat dilakukan pegawai ketika sudah terasa jenuh dalam bekerja, dengan harapan apabila pegawai sudah mulai jenuh kemudian melakukan relaksasi maka stress dapat diminimalkan.

Pada pelatihan ini pegawai juga dilatih untuk memiliki rasa percaya diri. Percaya diri itu penting karena dengan percaya diri pegawai dapat bekerja dengan

baik dan maksimal. Motivator menjelaskan bahwa seseorang yang memiliki rasa percaya diri maka dia memiliki perasaan positif terhadap nilai pribadinya yang dipengaruhi oleh perbuatan, kemampuan, ketrampilan dan penilaian lain yg bermakna. Sebaliknya seseorang yang kurang percaya diri maka akan memiliki rasa tidak pantas, rasa lemah, perasaan tak aman dan perasaan tak berguna. Seseorang yang kurang percaya dirinya besar dapat mengakibatkan depresi, cemas dan terjadi gangguan kepribadian sosial. Sesi terakhir pelatihan, motivator memberikan materi komunikasi asertif. Komunikasi asertif yaitu bentuk komunikasi di mana seseorang mampu mengekspresikan pikiran, perasaan dan keyakinan diri secara jujur, langsung namun tetap mempertimbangkan pikiran, perasaan dan keyakinan orang lain (lawan bicara). Komunikasi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari termasuk dalam suatu organisasi. Menggunakan komunikasi asertif tidak berarti "menang," akan tetapi kita mampu mengekspresikan emosi dan menghargai perasaan orang lain yang mungkin dapat membuat kita lebih puas dan nyaman atas situasi yang kita hadapi dan dengan komunikasi asertif kita akan menjalin hubungan yang positif dengan orang lain. Beberapa cara mengembangkan, mengelola dan mengekspresikan komunikasi asertif adalah dengan berpikir realistic, menguasai emosi diri, bersikap sehat terhadap kesalahan, menerima kegagalan untuk mencapai keberhasilan, menghindari sikap meremehkan dan mengekspresikan emosi secara jelas, jujur, dan spontan. Suatu organisasi baik karyawan maupun pimpinan perlu menerapkan teori komunikasi organisasi, agar proses komunikasi berjalan lancar. Pesan, ide, gagasan serta feedback dapat diterima, dipahami dengan jelas sehingga tugas-tugas dapat dikerjakan dengan baik. Apabila komunikasi dalam organisasi efektif maka dapat mencapai sasaran serta keharmonisan antar hubungan dalam organisasi sehingga tujuan baik secara personal atau secara organisatoris dapat mencapai hasil optimal.

Adapun pelatihan *soft skill* hari kedua dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 25 September 2013, materi pelatihan meliputi kerjasama, motivasi, dan empati. Dalam pemahaman kerjasama motivator memberikan wacana pentingnya kerjasama karena dalam pekerjaan sehari-hari pegawai yang melayani perijinan dihadapkan pada kerjasama antar satu bagian dengan

bagian yang lain sehingga penyelesaian dokumen perijinan dari pemohon perijinan dapat selesai tepat waktu jika antar bagian dapat bekerjasama dengan baik. Kerja sama tim merupakan bentuk kerja kelompok yang bertujuan untuk mencapai target yang sudah disepakati yang merupakan peleburan berbagai pribadi yang menjadi satu pribadi untuk mencapai suatu tujuan dan tujuan tersebut bukanlah tujuan pribadi. Dalam sebuah kelompok dibutuhkan kemauan untuk saling bersama-sama menyelesaikan pekerjaan dan beban pekerjaan dibagi untuk satu tujuan bersama. Saling mengerti dan mendukung satu sama lain merupakan kunci kesuksesan dari kerjasama tim. Meskipun seringkali dalam tim terjadi perselisihan antar pribadi, namun dalam tim harus segera disingkirkan terlebih dahulu karena apabila tidak maka kehidupan dalam tim akan terganggu. Inti dari kerjasama tim adalah kebersamaan sebagai anggota tim di atas segalanya.

Dalam konsep pemahaman motivasi pegawai diminta untuk menyaring mana dorongan teman yang positif dan mana yang negatif sehingga pegawai bisa tetap mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal. Jadi dalam kegiatan sehari-hari ketika pegawai melakukan pekerjaan maka banyak rekan kerja yang seringkali membantu ketika pegawai mengalami kesulitan namun tidak sedikit yang justru menjadi tambahan permasalahan. Motivasi dari luar yang berasal dari pegawai lain disebut sebagai motivasi eksternal di mana pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu. Motivator menjelaskan bahwa motivasi yang dapat berpengaruh terhadap kecerdasan emosi justru motivasi yang berasal dari diri sendiri yang disebut motivasi internal. Seseorang yang dapat memotivasi dirinya sendiri biasanya memiliki kecerdasan emosi yang baik. Kecerdasan emosi sangat penting dalam menentukan kesuksesan seseorang, di mana kecerdasan emosi merupakan kemampuan seseorang untuk mengelola, menerima, dan mengontrol emosi diri sendiri ataupun orang lain.

Di sesi terakhir hari kedua motivator menerangkan bahwa empati adalah suatu kemampuan untuk mau mendengar dan berusaha memahami orang lain tanpa memberikan penilaian dan prasangka. Orang yang memiliki empati akan mampu menyesuaikan keadaan dengan baik dan menjadi lebih terbuka. Empati dapat digunakan untuk menyeimbangkan antara kebutuhan diri sendiri dengan kebutuhan orang

lain. Apabila rasa empati dikembangkan pada orang-orang disekitar kita akan menjadi "rasa welas asih yang membangun". Antara empati dan kasih sayang memiliki ikatan yang jelas dan erat dimana ketika kita mengalami penderitaan orang lain, kita peduli ingin mengambil tindakan. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menumbuhkan empati adalah dengan cara belajar membuka diri, bicara dengan bahasa tubuh dan dekat tapi tidak terlalu intim.

Menganalisis Kepuasan Pemohon Perijinan yang Sudah Melakukan Proses Perijinan terhadap Layanan yang Diberikan Pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang

Setelah dilaksanakan pelatihan *softskill* maka dilakukan proses pengambilan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada para pemohon perijinan yang sudah melaksanakan perijinan (pemohon yang mengambil hasil perijinan yang sudah jadi yang dalam beberapa waktu sebelumnya sudah melaksanakan proses perijinan) sehingga pemohon bisa mengetahui bagaimana pelayanan yang diberikan pegawai kepada pemohon perijinan. Tujuan dari penyebaran kuesioner ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai BPPT terutama pada bagian *front desk* setelah mendapat pelatihan *soft skill*. Dengan diberikan pelatihan *soft skill* diharapkan kinerja pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat meningkat. Dengan ditingkatkannya *soft skill* pegawai Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dalam melayani pemohon perijinan maka kepuasan pemohon perijinan yang dalam ini adalah investor yang sedang melakukan proses perijinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang dapat meningkat sehingga akan berpengaruh terhadap keinginan dan keputusan calon investor untuk menanamkan modalnya di Semarang.

Kuesioner yang disebar kepada pemohon perijinan terdiri atas 16 instrumen yang terdiri dari kemudahan prosedur pelayanan di BPPT, kesesuaian persyaratan pelayanan, keadilan dalam mendapat pelayanan, ketepatan pelaksanaan dengan jam kerja pelayanan, kecepatan pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian dokumen dengan yang dijanjikan, biaya perijinan, kesesuaian biaya yang dibayarkan dengan

yang ditetapkan, ketersediaan papan informasi, fasilitas pendukung, sarana pengaduan, kemudahan transportasi, kenyamanan dan kebersihan, kesopanan dan keramahan petugas, kecepatan dan respon petugas dan penjelasan petugas. Dari hasil statistik deskriptif, keenam belas instrument untuk mengukur kepuasan konsumen terhadap pelayanan pegawai BPPT pasca pelatihan dibandingkan dengan kuesioner yang disebar sebelum pelatihan adalah:

Kemudahan Prosedur Pelayanan di BPPT

Descriptive Statistics

<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
bt1	100	1.00	6.00	5.2500 1.34371
at1	100	1.00	7.00	5.3100 1.10732
Valid N (listwise)	100			

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kemudahan prosedur pelayanan di BPPT meningkat dari 5.25 menjadi 5.31. Meskipun peningkatan tidak terlalu besar namun dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa pemohon perijinan merasakan bahwa prosedur pelayanan di BPPT dibandingkan dari tahun sebelumnya dirasakan semakin mudah.

Kesesuaian Persyaratan Pelayanan

Descriptive Statistics

<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
bt2	100	2.00	6.00	5.3700 1.18624
at2	100	2.00	7.00	5.5700 .97706
Valid N (listwise)	100			

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kesesuaian persyaratan pelayanan meningkat dari 5.37 menjadi 5.57. Pemohon perijinan merasakan bahwa persyaratan yang harus dipenuhi seperti yang tertera pada brosur ataupun web BPPT sesuai dengan yang diminta meskipun seringkali masih ada persyaratan seperti misalnya warna map yang harus dikumpulkan tidak tertulis secara jelas dalam brosur namun hal tersebut bukan menjadi kendala pemohon perijinan.

Keadilan Dalam Mendapat Pelayanan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt3</i>	100	2.00	7.00	4.9300	1.39447
<i>at3</i>	100	1.00	7.00	5.2200	1.15102
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>) 100					

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap keadilan dalam mendapat pelayanan meningkat dari 4.93 menjadi 5.22. Dengan efektifnya nomor antrian maka pemohon perijinan merasakan bahwa hal tersebut menjadikan adanya keadilan dalam mendapat pelayanan, namun demikian ada beberapa pemohon perijinan yang merasakan bahwa ada beberapa pegawai yang mengistimewakan orang yang dikenalnya namun menurut beberapa pemohon perijinan merasakan hal tersebut adalah wajar karena jika kita bertemu dengan teman, tetangga ataupun kerabat maka pastinya juga akan memberikan pelayanan yang lebih.

Ketepatan Pelaksanaan dengan Jam Kerja Pelayanan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt4</i>	100	1.00	6.00	4.8700	1.31545
<i>at4</i>	100	1.00	7.00	5.0100	1.29096
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>) 100					

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap ketepatan pelaksanaan dengan jam kerja pelayanan meningkat dari 4.87 menjadi 5.01. Pemohon perijinan merasakan bahwa jam kerja pelayanan dilaksanakan cukup tepat dimana jam pelayanan yang diberikan kantor BPPT dilakukan pada hari Senin sampai Jumat dan dimulai pukul 08.00 dan berakhir pukul 14.00 kecuali hari Jumat yang berakhir pukul 11.00.

Kecepatan Pelayanan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt5</i>	100	1.00	7.00	4.9800	1.45630
<i>at5</i>	100	1.00	7.00	5.0700	1.47199
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>) 100					

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kecepatan pelayanan meningkat dari 4.98 menjadi 5.07. Pemohon perijinan merasakan bahwa kecepatan petugas dalam bekerja sedikit meningkat, hal ini karena beberapa petugas yang mengoperasikan komputer diganti dengan petugas yang usianya lebih muda dimana pegawai yang usianya lebih muda biasanya lebih canggih dalam mengoperasikan komputer sehingga dalam melayani pemohon perijinan mereka bisa lebih cepat.

Ketepatan Waktu Penyelesaian Dokumen dengan yang Dijanjikan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt6</i>	100	1.00	7.00	4.6400	1.64851
<i>at6</i>	100	1.00	7.00	4.6200	1.60668
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>) 100					

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap ketepatan waktu penyelesaian dokumen menurun dari 4.64 menjadi 4.62. Meskipun dalam mengentri data pegawai lebih cepat namun pemohon perijinan merasakan bahwa ketepatan waktu penyelesaian dokumen selalu mundur-tidak sesuai dengan yang dijanjikan dalam brosur. Banyak alasan yang diberikan petugas ketika dokumen perijinan belum jadi seperti misalnya sistem komputer yang ngadat, pimpinan yang harus tandatangan tidak ditempat dan lain sebagainya. Jika diamati dapat dikatakan bahwa hal ini berkaitan dengan sistem sehingga sebaik apapun sumberdaya manusia yang ada namun tidak akan bisa berbuat banyak jika sistem yang ada denikian adanya.

Biaya Perijinan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt7</i>	100	1.00	7.00	5.0200	1.43534
<i>at7</i>	100	1.00	7.00	4.9100	1.42201
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>) 100					

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap biaya perijinan

menurun dari 5.02 menjadi 4.91. Pemohon perijinan merasakan bahwa biaya perijinan untuk ijin tertentu dirasakan mahal dibandingkan kota yang lain seperti misalnya Solo, meskipun secara skala Solo memang kotanya lebih kecil daripada Semarang. Dan tentang biaya perijinan ini juga masuk dalam sistem sehingga sebaik apapun sumberdaya manusia yang ada maka kurang dapat mengubahnya.

Kesesuaian Biaya yang Dibayarkan dengan yang Ditetapkan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt8</i>	100	1.00	7.00	4.5700	1.63457
<i>at8</i>	100	1.00	7.00	5.0600	1.39132
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>)	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kesesuaian biaya yang dibayarkan dengan yang ditetapkan meningkat dari 4.57 menjadi 5.06. Pemohon perijinan merasakan bahwa biaya yang mereka bayarkan untuk ijin tertentu sesuai dengan apa yang ditetapkan.

Ketersediaan Papan Informasi

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt9</i>	100	1.00	7.00	5.0400	1.51704
<i>at9</i>	100	3.00	7.00	5.3900	1.12721
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>)	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap ketersediaan papan informasi meningkat dari 5.04 menjadi 5.39. Dengan adanya papan informasi yang memuat alur proses perijinan membantu pemohon perijinan yang baru pertamakali melaksanakan proses perijinan dapat membantu pemohon perijinan untuk menjalankan urutan perijinan yang akan dilaluinya.

Fasilitas Pendukung

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt10</i>	100	1.00	7.00	5.3400	1.29662
<i>at10</i>	100	2.00	7.00	5.2100	1.22512
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>)	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap fasilitas pendukung menurun dari 5.34 menjadi 5.21. Dalam kantor BPPT terdapat fasilitas pendukung seperti misalnya komputer yang disediakan untuk memantau apakah perijinan yang diajukan pemohon perijinan sudah selesai prosesnya atau belum sehingga pemohon perijinan yang ingin mengetahui sampai tahap mana perijinan yang sedang diajukannya tinggal menepelkan barcode kertas yang diberikan pegawai pada mesin scanner namun komputer tersebut tidak bisa memberikan keterangan sesuai yang diharapkan sehingga pemohon tetap mengambil nomor antrian untuk mengetahui apakah dokumen perijinannya sudah jadi ataukah belum, dan hal tersebut dirasakan oleh pemohon perijinan bahwa fasilitas pendukung belum maksimal digunakan.

Sarana Pengaduan

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt11</i>	100	1.00	7.00	4.1900	1.16076
<i>at11</i>	100	2.00	7.00	4.8600	1.37819
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>)	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap sarana pengaduan meningkat dari 4.19 menjadi 4.86. Dengan adanya pohon sardu (sarana pengaduan) maka membuat pemohon perijinan mempunyai harapan untuk melapor setidaknya ketika pemohon perijinan merasakan adanya sesuatu yang tidak sesuai dengan pelayanan yang diberikan meskipun selama menyebar kuesioner tim peneliti tidak melihat pemohon perijinan yang mengisi pohon sardu tersebut.

Kemudahan Transportasi

<i>Descriptive Statistics</i>					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt12</i>	100	3.00	7.00	6.1300	.74745
<i>at12</i>	100	3.00	7.00	5.8900	.82749
<i>Valid N</i> (<i>listwise</i>)	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kemudahan

transportasi menurun dari 6.13 menjadi 5.89. Tempat BPPT yang satu kawasan dengan gedung balaikota dan gedung DPRD membuat beberapa pemohon perijinan yang baru akan melaksanakan proses perijinan merasakan kesulitan, belum lagi ditambah lagi dengan tempat parkir yang kurang teratur membuat penilaian pemohon perijinan tentang kemudahan transportasi menurun.

Kenyamanan dan Kebersihan

Descriptive Statistics					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt13</i>	100	3.00	7.00	6.0100	.67412
<i>at13</i>	100	3.00	7.00	5.8700	.77401
<i>Valid N (listwise)</i>	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kenyamanan dan kebersihan menurun dari 6.01 menjadi 5.87. Kenyamanan dan kebersihan kantor BPPT cukup bersih namun bagi pemohon perijinan nyaman dan sebersih apapun tempat yang disediakan namun tidak akan berarti apabila penyelesaian dokumen yang menjadi inti pelayanan kurang maksimal.

Kesopanan dan Keramahan Petugas

Descriptive Statistics					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt14</i>	100	2.00	7.00	5.7300	.85108
<i>at14</i>	100	4.00	7.00	6.2000	.72474
<i>Valid N (listwise)</i>	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kesopanan dan keramahan petugas meningkat dari 5.73 menjadi 6.20. Pemohon perijinan merasakan bahwa pegawai BPPT ramah dan sopan dalam melayani pemohon perijinan meskipun dari petugas yang melayani ada satu petugas dibagian pembayaran yang tidak sopan dan ramah dalam melayani pemohon perijinan. Ketidaksopanan dan ketidakramahan pegawai ini hanya dirasakan bagi pemohon perijinan yang mengurus perijinan yang membutuhkan pembayaran sehingga ijin yang tidak membutuhkan pembayaran maka tidak bersinggungan dengan petugas tersebut.

Kecepatan dan Respon Petugas

Descriptive Statistics					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt15</i>	100	1.00	7.00	5.3800	1.25352
<i>at15</i>	100	4.00	7.00	5.6900	.83720
<i>Valid N (listwise)</i>	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap kecepatan dan respon petugas meningkat dari 5.38 menjadi 5.69. Pemohon perijinan merasakan kecepatan dan respon petugas cukup baik di mana pada saat pemohon perijinan merasa bingung ketika akan melaksanakan proses perijinan maka petugas bagian *customer service* biasanya menuntun/memberikan informasi kepada pemohon perijinan.

Penjelasan Petugas

Descriptive Statistics					
<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	
<i>bt16</i>	100	2.00	7.00	5.5700	1.16563
<i>at16</i>	100	2.00	7.00	5.7000	.92660
<i>Valid N (listwise)</i>	100				

Dari hasil statistik deskriptif dapat dilihat bahwa rata-rata kepuasan responden terhadap penjelasan petugas meningkat dari 5.57 menjadi 5.70. Pemohon perijinan merasakan petugas dalam menjelaskan prosedur ataupun menjawab pertanyaan pemohon perijinan cukup jelas.

Meskipun demikian tidak semua kenaikan dan penurunan tersebut terjadi secara signifikan. Ketika dilakukan uji beda berpasangan (*paired sample t-test*) diperoleh hasil bahwa hanya instrument kesesuaian biaya yang dibayarkan dengan yang ditetapkan, sarana pengaduan, kesopanan dan keramahan petugas, dan kecepatan dan respon petugas yang mengalami kenaikan secara signifikan sementara instrument yang mengalami penurunan secara signifikan hanya instrumen kemudahan transportasi (lihat lampiran).

Ini berarti pelatihan *soft skill* yang diberikan kepada pegawai BPPT Kota Semarang hanya mampu memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan konsumen pada empat instrumen. Keempat instrumen tersebut antara lain kesesuaian antara biaya yang

dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan, sarana pengaduan, kesopanan dan keramahan petugas, dan kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan. Namun dari keempat instrumen tersebut maka yang berkaitan dengan sumberdaya manusianya adalah kesopanan dan keramahan petugas dan kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan sedangkan kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan dan sarana pengaduan dipengaruhi oleh sistem yang ada.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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

- Hari pertama pelatihan *soft skill*, yakni Selasa tanggal 24 September 2013, materi pelatihan yang diberikan meliputi manajemen stress, kepercayaan diri dan komunikasi. Pelatihan hari pertama ini diikuti 29 pegawai BPPT yang sudah ditunjuk. Sedangkan pelatihan *soft skill* hari kedua diadakan pada hari Rabu tanggal 25 September 2013, materi pelatihan meliputi kerjasama, motivasi, dan empati. Pelatihan hari kedua ini diikuti oleh 26 pegawai BPPT dengan didampingi tiga pengawas yaitu para pengambil keputusan di jajaran BPPT.
- Hasil kuesioner diberikan kepada para pemohon perijinan yang sudah melaksanakan perijinan (pemohon yang mengambil hasil perijinan yang sudah jadi yang dalam beberapa waktu sebelumnya sudah melaksanakan proses perijinan) menyatakan bahwa pelatihan *soft skill* yang diberikan kepada pegawai BPPT Kota Semarang hanya mampu memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan konsumen pada empat instrumen. Keempat instrumen tersebut antara lain kesesuaian antara biaya yang dibayarkan dengan biaya yang ditetapkan, sarana pengaduan, kesopanan dan keramahan petugas, dan kecepatan dan respon petugas dalam memberikan pelayanan. Jadi tujuan dari penyebaran kuesioner ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai BPPT terutama pada bagian *front office* setelah mendapat pelatihan *soft skill*.

KETERBATASAN

- Peneliti tidak bisa masuk sampai ranah biaya karena biaya masuk dalam sistem sehingga keluhan tentang kesesuaian biaya yang sebenarnya dgn brosur sulit dicari jalan keluarnya.
- Penyelenggaraan pelatihan *soft skill* terhambat dengan jadwal dari BPPT. Karena pimpinan berbeda dari tahun yang pertama maka muncul perbedaan persepsi antara pimpinan tahun pertama dengan pimpinan sekarang sehingga penunjukkan pegawai yang mengikuti pelatihanpun sedikit berbeda persepsi dengan pegawai yang kemarin mengikuti psikotest pada tahun 2012.
- Penyelenggaraan pelatihan *soft skill* terhambat dengan jadwal kerja sehingga peserta yang mengikuti pelatihan tersebut meskipun sudah ditunjuk namun yg ada beberapa yang mengikuti pelatihan di tengah-tengah karena mereka harus menyelesaikan pekerjaan yang terkait dengan tugas mereka.

DAFTAR RUJUKAN

- Amstrong, M.1999. *The Art of HRD: Human Resource Management*. Vol 2 London: Crest Publishing House.
- Dewi, A.N. 2003. *Pengaruh Motivasi Ekstrinsik & Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Paramedis Keperawatan*. Tesis. Malang: Program Pascasarjana Unibraw.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Singapura: Mc.Graw Hill Book Co.
- Manulang, M.A. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Maslow, A.H. 1997. *Organisasi dan Tingkah Laku*. Dikutip oleh Herbert G Hicks dan G Ray Gulled, diterjemahkan oleh Ir.A.G.Kertasaputra. Jakarta: Bina Aksara.
- Mathis. L.R., and H. John, J. 2002. *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA: South Western College Publishing.
- Nawawi, H. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, IKAPI.
- Ratminto & Winarsih, S. 2010. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Pelajar.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Sailah, I. 2008. *Pengembangan Softskill di Perguruan Tinggi*. Jakarta: LPPM-IPB.
- Simon, F., C. Wei, Xiangdong, Zhang, J. 2005. *Soft Skill, Hard Skill and the Black/White Earning Gap*, Discussion Paper No. 1804, IZA, Hongkong.

- Umar, H. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vroom, V.H. 1996. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wherther, William, B., and Keith, D. 1996. *Human Resource And Personal Management*. International Edition. USA: McGraw Hill.
- Winardi, J. 2004. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: Rajawali Press.