

**PEMBANGUNAN KAPASITAS SUMBER DAYA  
MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS  
PELAYANAN PUBLIK PADA INSTITUSI  
PEMERINTAHAN DAERAH**

**(Studi pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**YANUAR BANU SALAJA**

**0410310137**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2011**

## **MOTTO**

*Orang-orang yang suka berkata jujur mendapatkan tiga hal, kepercayaan, cinta,  
dan rasa hormat.*

*–Khalifah Ali bin Abi Thalib–*

## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis  
Tanggal : 19 Juli 2011  
Jam : 08.00  
Skripsi atas nama : Yanuar Banu Salaja  
Judul Skripsi : PEMBANGUNAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK  
PADA INSTITUSI PEMERINTAHAN DAERAH  
(Studi pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang)

Dan dinyatakan lulus

## MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S  
NIP. 19610905 198601 1 002

Anggota



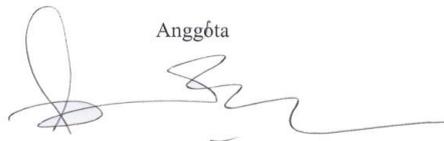
Dr. Hermawan, S.IP, M.Si  
NIP. 19720405 200312 1 001

Anggota



Dr. Siti Rochmah, M.Si  
NIP. 19570313 198601 2 001

Anggota



Fadilah Putra, S.Sos, M.Si, M.P.A ff  
NIP. 19740602 200312 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.22 Tahun 2003, Pasal 203, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, Juli 2011



Nama : Yanuar Banu Salaja  
Nim : 04103137

## RINGKASAN

**YANUAR BANU SALAJA** 2011, Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Institusi Pemerintahan Daerah (Studi pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang), Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S; Dr. Hermawan, S.I.P, M.Si, 124 hal + xiv

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting. Dengan adanya era otonomi daerah, pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi dilaksanakan secara sentralistik. Salah satu usaha organisasi dalam meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yaitu dengan menjalankan program pembangunan kapasitas sumber daya manusia. Dengan pembangunan kapasitas sumber daya manusia, keahlian dan ketrampilan aparatur pemerintah pada tiap-tiap institusi dalam daerah dapat ditingkatkan sehingga *outcome* berupa pelayanan yang berkualitas dapat terwujud.

Dalam penelitian ini beberapa permasalahan yang dibahas oleh penulis antara lain : Bagaimanakah pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang, Bagaimanakah kualitas pelayanan publik sebagai dampak dari pembangunan kapasitas pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang,serta Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini dapat digambarkan bahwa pelaksanaan program pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang ini dilaksanakan melalui dua cara yang terdiri atas : pendidikan dan pelatihan serta pengaturan kondisi dan lingkungan kerja.

Produk layanan yang dihasilkan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang memiliki payung hukum yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu melayani permintaan dari masyarakat secara tepat, benar dan sah sesuai kebutuhan masyarakat sebagai pemohon ijin.Keberadaan loket-loket perijinan dengan ditunjang oleh pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam pelayanan, sangat mendukung BP2T dalam memenuhi kriteria pelayanan publik yang berkualitas karena memberikan kemudahan bagi masyarakat pemohon. Selain itu, sarana dan prasarana yang berada di Badan Pelayanan

Peijinan Terpadu Kota Malang juga mendukung dalam penyediaan pelayanan yang berkualitas. Instansi yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai, akan lebih mudah mencapai kualitas pelayanan yang lebih baik. Perhatian terhadap sarana dan prasarana utama dalam mendukung pelayanan publik yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang cukup baik sehingga masyarakat tidak kesulitan dalam mendapatkan pelayanan.

Pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada yang dilaksanakan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang akan berjalan dengan baik jika didukung semua pihak yang ada pada instansi tersebut. Selain itu, program ini juga perlu didukung dengan reformasi atau penyelenggaraan peraturan yang kondusif sehinggapembangunan kapasitas sumber daya manusia memiliki perlindungan secara legal-formal-prosedural.

Dengan penelitian ini, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang diharapkan dapat melakukan pembangunan kapasitas sumber daya manusia. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, kondisi dan lingkungan kerja juga harus diperhatikan dalam mendukung program tersebut. Perhatian terhadap akurasi produk layanan, sarana dan prasarana pelayanan serta kemudahan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan harus tetap dijaga dan senantiasa diperbaiki agar kualitas pelayanan publik menjadi lebih baik.

Kata kunci : *Institusi Pemerintahan Daerah, Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia, dan Kualitas Pelayanan Publik.*

## SUMMARY

**YANUAR BANU SALAJA** 2011, Human Resources Capacity Building within Increasing the Quality of Public Services In Local Government Institutions (Study at Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang), Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S; Dr. Hermawan, S.I.P, M.Si, 124 pages + xiv

Human resources is an important element, even far more important than all the resources and other funds held by organizations in the achievement of goals and objectives to be achieved. Therefore, the success or failure of an organization, including government organizations in achieving the goals and targets set by various means, techniques and methods used to manage these human resources.

With the era of local autonomy, human resource management is no longer carried out centrally. Each local government institutions make efforts in developing human resource capacity owned. These efforts aim to improve the quality of public service that is the purpose of granting autonomy to the regions. If the human resource is weak, that is surely the quality of services provided will not be maximal.

In this study some of the issues discussed by authors such as: How does the human resource capacity building on Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, how is the quality of public services as the impact of capacity building on Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, and what are the factors that influence the capacity building of human resource.

Product services produced Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang has a clear legal and accountable. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang to serve the demand of society as a proper, correct and valid according to the needs of society as an applicant. The existence of licensing counters permit to be supported by employees who have good knowledge and skills in the service, very supportive BP2T in fulfilling the criteria of quality public services because it provides convenience for the applicants. In addition, the facilities and infrastructure in Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang also supports the provision of quality service. The institution that has an adequate facilities and infrastructure, will be easier to reach a better quality of service. Attention to facilities and infrastructure in support of public services in the Badan

Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang well enough that people have no difficulty in getting service.

Capacity building of human resource in which held by Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang will run well if supported by all parties that exist in that institution. In addition, the program also needs to be supported by reform or regulatory environment so that the delivery of capacity building of human resources has the protection of the legal-formal-procedural.

With this research, the Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang is expected to perform human resource capacity building. This is intended to improve the quality of service to the community. In addition, working conditions and environment must also be considered in support of the program. Attention to the accuracy of product services, facilities and infrastructure as well as ease of community service in getting the service must be maintained and constantly improved for quality public services for the better.

*Keywords: Local Government Institutions, Capacity Building of Human Resources, and Quality of Public Service.*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PEMBANGUNAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK PADA INSTITUSI PEMERINTAHAN DAERAH (Studi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang)”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang ditujukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat;

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
2. Bapak Dr. Mujibur Rahman Khairul Muluk, S.Sos, M.Si. Selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Universitas Brawijaya Malang;
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi lebih sempurna;
4. Bapak Dr. Hermawan, S.I.P, M.Si, selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dengan penuh kesabaran serta selalu memberi masukan agar skripsi lebih sempurna;

5. Ibu Dra. Insulistyowati selaku Kepala sub Bagian Umum Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang atas kesediaan dan kesempatan yang diberikan untuk melakukan penelitian sehingga terselesaikannya skripsi ini;
6. Ibu Santi Pujowati,SE selaku staf Bagian Penyusunan Program atas kesediaan dan kesempatan yang diberikan untuk melakukan penelitian sehingga terselesaikannya skripsi ini;
7. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberi bekal ilmu selama menempuh masa studi di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang;
8. Bapak dan Ibu yang sangat Saya cintai dan Sayangi, yang telah memberikan kasih Sayangnya, dan terus menerus tidak henti-hentinya mendoakanku, membimbingku, menuntunku dan mengarahkanku dengan penuh kesabaran menuju jalan kebenaran;
9. Para sahabat dan teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi khususnya angkatan 2004 yang telah banyak membantu terselesaikannya skripsi ini;
10. Serta semua pihak yang telah mendukung baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat di sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan dan kekurangan, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik serta masukan dari semua pihak yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga Allah SWT, membalas semua kebaikan anda. Harapan penulis semoga karya ilmiah ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, Juni 2011

Penulis

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>i</b>
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
Otonomi Daerah dan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah	
A.    Otonomi Daerah	
a.    Pengertian Otonomi Daerah .....	13
b.    Konsep Otonomi Daerah .....	14
c.    Tujuan Otonomi Daerah .....	17
1.    Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah.....	18
2.    Fungsi Pemerintah .....	21
B.    Pembangunan Kapasitas	
1.    Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	22
2.    Pendidikan dan Pelatihan Pegawai .....	28
3.    Pengaturan Kondisi Lingkungan Kerja.....	33
C.    Pelayanan Publik	
1.    Pengertian Pelayanan Publik.....	36
2.    Paradigma dalam Pelayanan Publik.....	41
3.    Jenis-jenis Pelayanan Publik .....	45
4.    Kualitas Pelayanan Publik .....	46
D.    Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembangunan Kapasitas .....	50
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>54</b>
A.    Jenis Penelitian.....	54
B.    Fokus Penelitian .....	55
C.    Lokasi dan Situs penelitian .....	57
D.    Sumber dan Jenis data.....	58
E.    Metode pengumpulan data .....	59

F. Analisis Data .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>63</b>
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	
1. Gambaran Umum Kota Malang.....	63
2. Gambaran Umum Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang	
a. Profil Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang .....	68
b. Visi dan Misi .....	74
c. Jenis-jenis Pelayanan .....	76
B. Penyajian Data	
1. Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	78
a. Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan .....	78
b. Pengaturan Kondisi Lingkungan Kerja.....	79
2. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang	
a. Pemanfaatan secara Maksimal Sumber Daya Manusia yang ada pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.....	81
b. Peningkatan Kualitas Pelayanan pada Pelanggan	
1) Akurasi Pelayanan.....	85
2) Kemudahan Mendapatkan Pelayanan .....	87
3) Sarana dan Prasarana Pelayanan .....	90
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembangunan Kapasitas .....	94
a. Komitmen Organisasi.....	94
b. Reformasi Peraturan.....	95
C. Pembahasan	
1. Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia.....	97
a. Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan..	97
b. Pengaturan Kondisi Lingkungan Kerja .....	99
2. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang .....	100
a. Pemanfaatan secara Maksimal Sumber Daya Manusia yang ada pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.....	100
b. Peningkatan Kualitas Pelayanan pada Pelanggan	
1) Akurasi Pelayanan.....	101
2) Kemudahan Mendapatkan Pelayanan .....	103
3) Sarana dan Prasarana Pelayanan .....	105
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembangunan Kapasitas.....	108
a. Komitmen Organisasi.....	108
b. Reformasi Peraturan.....	109
 <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
A. Kesimpulan .....	111
B. Saran .....	112

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Dimensi dan Fokus <i>Capacity Building</i> .....	25
2	Penduduk Kota Malang menurut Kelompok Jenis Kelamin.....	66
3	Kompetensi PNS Badan Pelayanan Perijinan Terpadu yang Langsung Berhubungan dengan Pelayanan Perijinan Kota Malang .....	81

## DAFTAR GAMBAR

<b>No</b>	<b>Judul</b>	<b>Halaman</b>
1	Proses Analisis Data Model Interaktif .....	62
2	Peta Kota Malang .....	65
3	Struktur Organisasi Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang .....	74

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia menurut Undang-Undang Dasar 1945 memberikan keleluasan kepada daerah untuk menyelenggarakan otonomi daerah, seperti yang tertera dalam pasal 18 yang mengatur ketentuan dasar mengenai penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kebijakan desentralisasi ini merupakan satu faktor penting yang memberikan dampak positif terhadap perkembangan demokrasi di Indonesia. Hal ini diutarakan oleh Sylvia Bergh & Mostafa Jari (2010, h.1) :

*“One of the critical factors that positively influence democratic transition in developing countries is the phenomena of decentralized governance. This is the capacity of institutions and political leaders to share power and responsibilities in accordance with the principles of participation, transparency and accountability, among others”.*

Salah satu faktor penting yang memberikan pengaruh positif dalam transisi demokrasi pada negara-negara berkembang adalah fenomena desentralisasi pemerintahan. Hal ini merupakan kapasitas dari pemerintah untuk membagi kekuasaan dan tanggung jawab sesuai dengan prinsip-prinsip partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Kebijakan desentralisasi ternyata mampu menciptakan suatu bentuk kemandirian terhadap pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan yang ada di daerah yang disesuaikan dengan potensi dan kondisi pada masing-masing daerah otonom. Dalam hal ini daerah otonom yang dalam pengertian menurut Undang-Undang No. 32 tahun 2004 diartikan sebagai

kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai batas-batas wilayah yang berwenang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat memiliki 2 (dua) urusan yang menjadi kewenangannya yaitu urusan wajib dan urusan pilihan.

Pembentukan daerah otonom didasarkan pada cara *delegation*, dengan berpegang pada dua nilai (Muluk 2005, h.136). Yang pertama adalah negara unitaris (*eenheidstaat*) sehingga Indonesia tidak akan memiliki daerah di dalam lingkungannya yang bersifat negara juga. Yang kedua adalah adanya desentralisasi teritorial yang diwujudkan dalam otonomi daerah. Melalui nilai ini pemerintah memberikan otonomi kepada masyarakat yang berada dalam wilayah tertentu agar masyarakat yang bersangkutan berkemampuan, berprakarsa, dan kreatif dalam pengembangan dirinya.

Undang-undang 32 Tahun 2004 menempatkan otonomi daerah secara utuh pada daerah kota dan kabupaten. Perwujudan pertanggung jawaban dari daerah otonom menurut Dadang dan Deddy (2001, hal. 3) yaitu dalam bentuk tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik. Penyelenggaraan otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya, dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di daerahnya. Daerah memiliki kewenangan membuat kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

Aspirasi masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang maksimal, dan semakin besarnya tuntutan demokratisasi, perlu disikapi dengan cepat dan tepat agar Pemerintah Daerah tetap mendapatkan kredibilitas. Pelayanan publik dilaksanakan dalam suatu rangkaian kegiatan yang bersifat sederhana, terbuka, tepat, lengkap, wajar dan terjangkau (Sedarmayanti, 2004). Pelayanan publik yang baik dan berkualitas merupakan suatu impian dan cita-cita yang diharapkan oleh semua lapisan masyarakat yang ada di semua negara di dunia. Pelayanan yang berorientasi pada kepentingan publik yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugas dan peran serta dari aparatur negara sebagai abdi masyarakat harus disertai pula dengan peningkatan kualitas dan kinerja dimana menjadi syarat wajib yang harus dimiliki oleh tiap-tiap birokrat.

Sianipar (2000, h.6) mengatakan bahwa yang dimaksud pelayanan adalah suatu cara melayani, membantu menyiapkan, mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau sekelompok orang. Artinya obyek yang dilayani adalah masyarakat yang terdiri dari individu, golongan dan organisasi (sekelompok anggota organisasi).

Pelayanan publik adalah salah satu wujud dan tugas dari aparatur pemerintah. Dengan melihat pada pengertian pelayanan publik menurut Undang-undang nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, disebutkan bahwa Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan / atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Moenir (2001, h. 41) menyatakan bahwa perwujudan pelayanan yang didambakan oleh masyarakat adalah sebagai berikut:

1. Adanya kemudahan dalam mengurus kepentingan dengan pelayanan yang cepat dalam arti tanpa hambatan yang kadang kala dibuat-buat
2. Memperoleh pelayanan secara wajar tanpa gerutu, sindiran atau untaian kata lain semacam itu nadanya mengarah pada permintaan sesuatu, baik dengan alasan untuk dinas (pembelian kertas, ganti ongkos fotocopy/cetak) atau alasan untuk kesejahteraan.
3. Mendapatkan perlakuan yang sama dalam pelayanan terhadap kepentingan yang sama, tertib, dan tidak pandang “bulu”.
4. Pelayanan yang jujur dan terus terang, artinya apabila ada tambahan karena adanya suatu masalah yang tidak bisa dielakkan hendaknya diberitahukan, sehingga orang tidak menunggu sesuatu yang tidak menentu.

Masyarakat membutuhkan pelayanan secara profesional. Agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi kewajiban dan tanggung jawabnya secara optimal, pemerintah perlu mempersiapkan posisi diri dengan berbagai hal penunjang,. Hal-hal penunjang yang dimaksud bisa meliputi sumber daya manusia, fasilitas atau sarana prasarana kerjanya serta tata kerja yang efektif dan efisien.

Diberlakukannya Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang pemerintahan daerah sebagai revisi serta penambahan atas Undang-Undang No. 22 tahun 1999 yang dinilai sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan keadaan, ketatanegaraan, dan tuntutan penyelenggaraan otonomi daerah, merupakan suatu dorongan bagi pemerintahan daerah Kota Malang untuk turut berlomba-lomba membuat suatu kebijakan dan pelaksanaan kebijakan, sehingga terwujud suatu pemerintahan yang baik dengan *Capacity Building* sebagai parameter strateginya.

Untuk mewujudkan hal tersebut, pemerintah kota Malang harus memperbaiki diri. Ini merupakan sebuah tugas atau keharusan bagi pemerintah kota Malang, karena fungsi hakiki dari pemerintahan menurut Dr. Oentarto (2002,h.3) adalah pelayanan, pemberdayaan dan pembangunan masyarakatnya. Pelayanan yang dilakukan hendaknya mengedepankan prinsip-prinsip pelayanan publik, sehingga akan membuahkan keadilan bagi masyarakat.

Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang, sebagai bagian dari institusi pemerintahan daerah Kota Malang, pada awalnya merupakan sebuah organisasi perangkat daerah berbentuk Dinas. Seiring dengan berkembangnya tuntutan dari masyarakat yang menginginkan pelayanan perijinan yang prima, maka perubahan bentuk dalam rangka memenuhi tuntutan tersebut mutlak diperlukan. Perubahan bentuk tersebut ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah no. 7 tahun 2008 tentang organisasi inspektorat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, dan Lembaga Teknis Daerah, dan diperkuat dengan Peraturan Walikota Malang nomor 68 tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu. Dengan perubahan dari dinas perijinan menjadi pelayanan terpadu tersebut, produk layanan yang diberikan tentunya juga bertambah. Pelayanan perijinan perekonomian, pelayanan perijinan kepariwisataan dan sosial budaya serta pelayanan perijinan pekerjaan umum menjadi berada dalam satu atap pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

Perubahan tersebut tidak serta merta memperbaiki kualitas pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Hal tersebut harus diiringi juga

dengan pembangunan kapasitas sumber daya manusia yang ada pada BP2T. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan bagi organisasi karena bersifat *intangibel* (tak terukur). Hal ini disebabkan sumber daya manusia melibatkan kepemilikan pengetahuan yang bersifat unik, dalam suatu kompleksitas sosial. Keunikan yang melibatkan pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur-prosedur unik yang hanya bernilai terbatas pada organisasi yang mengembangkannya. Kepemilikan aset *intangible* akan memberikan manfaat yang *tangible* (profitabilitas), sesuai dengan pendapat Becker, Huselid dan Ulrich dalam Riyadi (2001).

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik pada pemerintah daerah, diperlukan kapasitas pemerintah provinsi dan kabupaten/kota yang handal. Kapasitas ini mencakup sinergi dari kapasitas yang bergerak pada tiga ranah dan level yang berbeda, yakni kapasitas individual, organisasional, dan sistem. Dalam hal ini sesuai dengan pendapat Grindle (1997, h. 6-22): *Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance.*

*Capacity building* (pembangunan kapasitas) merupakan upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan suatu ragam strategi meningkatkan *efficiency, effectiveness, dan responsiveness* kinerja pemerintah. Yakni *efficiency*, dalam hal waktu dan sumber daya yang dibutuhkan guna mencapai suatu *outcome*; *effectiveness* berupa kepastian usaha yang dilakukan demi hasil yang diinginkan; dan *responsiveness* yakni bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan

dan kemampuan untuk maksud tersebut, dengan memusatkan perhatian kepada dimensi :

1. Pengembangan sumberdaya manusia;
2. Penguatan organisasi; dan
3. Reformasi kelembagaan.

Pengertian lain mengenai pembangunan kapasitas juga dikemukakan oleh Katty Sensions dalam Riyadi (2001) yang memberikan definisi :

*“Capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, The Capacity Building For Local Government Toward Good Governance often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance”*

Pembangunan kapasitas umumnya dipahami sebagai upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan-tujuan mereka. Program pengembangan kapasitas seringkali didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengevaluasi pilihan-pilihan kebijakan mereka dan menjalankan keputusan-keputusannya secara efektif. Pembangunan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuwan.

Dengan adanya pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada BP2T, diharapkan mampu menjalankan perijinan sesuai dengan visi dari Dinas Perijinan yaitu “menuju pelayanan perijinan terpadu yang cepat dan berkualitas”. Salah satu

prinsip dari visi tersebut yaitu mengadakan pelayanan perijinan yang berkualitas yang didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia yang utuh dan berkualitas, bisa dilihat dalam dua aspek yaitu aspek fisik dan aspek moral. Sasaran dari pembangunan kedua aspek tersebut menurut Sedarmayanti (2001, h. 2), secara umum dapat diutarakan sebagai sifat khusus yang menunjukkan kualitas prima manusia yang diharapkan.

Kedua aspek tersebut merupakan hal penting dalam usaha pengembangan kapasitas sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara terus menerus (Sedarmayanti 2001, h. 29). Hal ini dilakukan berkaitan dengan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang sebagai pelaksana kebijakan layanan publik senantiasa berupaya untuk melakukan hal tersebut agar dapat memenuhi standar layanan publik yang sesuai dengan harapan masyarakat, yaitu: transparan, tidak diskriminatif, terjangkau, proses mudah dan mempunyai akuntabilitas publik tinggi. Keluhan masyarakat penting untuk dicermati sebagai masukan untuk meningkatkan kinerja sistem dan standar layanan publik.

Oleh karena itu, pembangunan kapasitas sumber daya manusia mutlak diperlukan, agar kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dapat ditingkatkan sesuai dengan harapan masyarakat. Faktor manusia sebagai pelayan publik memiliki peran sentral dalam meningkatkan kualitas pelayanan satu atap tersebut.

Dari uraian latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk mengambil judul penelitian **“Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Institusi Pemerintahan Daerah (Studi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Seperti yang telah diuraikan diatas maka, perumusan masalah yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang?
2. Bagaimanakah kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang?
3. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun yang menjadi tujuan daripada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui usaha yang dilakukan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang dalam pembangunan kapasitas sumber daya manusia.
2. Untuk mengetahui dan memahami kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Secara Teoritis

- a. Sebagai salah satu bahan kajian dalam Studi Ilmu Administrasi Publik, khususnya mengenai peningkatan kinerja pelayan publik pada Pemerintahan Daerah.
- b. Memberikan sumbangan informasi bagi peneliti berikutnya yang berminat untuk mengadakan penelitian lebih lanjut tentang masalah yang sama.

2. Secara Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini sebagai sarana pembelajaran untuk mengembangkan dan mengaplikasikan teori yang telah diperoleh mengenai pembangunan kapasitas sumber daya manusia serta sebagai sarana pengembangan Ilmu Administrasi Publik.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran kepada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang dalam hal peningkatan kinerja pelayanan publik melalui pembangunan kapasitas sumber daya manusia.

## **E. Sistematika Penulisan**

Skripsi dengan Judul “Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik pada Institusi Pemerintahan Daerah (Studi pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang)” terdiri dari Lima Bab. Maka dari itu untuk memberikan jawaban secara sederhana dalam skripsi ini maka dijelaskan kerangka pemikiran sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi Latar Belakang pemilihan judul mengenai perlunya pembangunan kapasitas sumber daya manusia pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, Rumusan Masalah yang berupa tujuan-tujuan yang akan dibahas dan kontribusi yang diberikan dalam penelitian tentang pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu. Pada bab ini diuraikan pula perihal sistematika penulisan yang digunakan peneliti.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab yang memuat Kajian Pustaka berbagai teori-teori dan konsep mengenai otonomi daerah, penyelenggaraan pemerintahan daerah, dan fungsi pemerintah. Pada bab ini juga memuat teori-teori yang berkenaan dengan pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik untuk membantu

peneliti dalam menganalisis data yang diperoleh dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini memuat tentang metode penelitian. Sedangkan subbab yang ada didalamnya menyangkut fokus penelitian, sumber penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Merupakan Bab yang memuat dan menyajikan hasil dan pembahasan serta menyajikan penyediaan data mengenai gambaran umum Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang, dan usaha yang dilakukan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang dalam pembangunan kapasitas sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan pelayanan publik.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini berisi kesimpulan dan saran-saran yang mungkin sekiranya dapat sebagai bahan pertimbangan untuk mengaplikasikan ide-ide perbaikan demi terciptanya peningkatan kinerja pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Otonomi Daerah dan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah

##### 1. Otonomi Daerah

###### a. Pengertian Otonomi Daerah

Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 pasal 1 ayat 5 menyatakan bahwa otonomi daerah adalah hak, wewenang, kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai peraturan perundang-undangan. Secara etimologis kata otonomi berasal dari bahasa Latin, “*Autos*” yang berarti sendiri dan “*Nomos*” yang berarti aturan. Membahas tentang otonomi daerah tidak bisa terlepas dari konsep desentralisasi karena otonomi daerah merupakan bagian dari konsep desentralisasi. Hal tersebut senada dengan pendapat Muluk (2005, h. 7) yang mengatakan bahwa:

*“Cakupan istilah desentralisasi menunjukkan bahwa desentralisasi itu dapat dipahami dalam arti luas dan sempit. Dalam arti luas, desentralisasi mencakup konsep devolusi (desentralisasi dalam arti sempit), dekonsentrasi, dan delegasi yang mencakup pula privatisasi. Dalam khazanah sejarah Indonesia dikenal pula cakupan yang agak berbeda selain cakupan diatas, yaitu medebewind dan vrij bestuur.”*

Kaho (1997, h. 14) memberikan arti “peraturan sendiri dan pemerintah sendiri”, sebagaimana yang dikemukakannya sebagai berikut: “Mula-mula otonomi atau berotonomi berarti mempunyai peraturan sendiri atau mempunyai hak atau kekuasaan/kewenangan untuk membuat peraturan sendiri”. Sedangkan J Wajong (1975,h. 16) mendefinisikan otonomi daerah sebagai kebebasan untuk memelihara dan

memajukan kepentingan khusus daerah dengan keuangan sendiri, menentukan hukum sendiri dan berpemerintahan sendiri.

Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian otonomi daerah yang telah dijabarkan diatas, bahwasanya otonomi daerah merupakan bagian dari konsep desentralisasi. Otonomi daerah memberikan hak, wewenang, dan kewajiban bagi daerah untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan sendiri sesuai peraturan perundang-undangan.

#### **b. Konsep Otonomi Daerah**

Otonomi nyata merupakan keleluasaan daerah untuk menyelenggarakan kewenangan pemerintahan di bidang tertentu yang hidup dan berkembang di daerah. Sedang otonomi yang bertanggungjawab maksudnya ialah berupa perwujudan pertanggungjawaban sebagai konsekuensi pemberian hak dan kewenangan kepada daerah dalam wujud tugas dan kewajiban yang harus dipikul oleh daerah dalam mencapai tujuan pemberian otonomi, yaitu berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi keadilan dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara pusat. Jadi secara umum otonomi daerah mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Daerah memiliki kewenangan untuk membuat kebijakannya sendiri tanpa intervensi dari pihak luar.
- 2) Daerah memiliki kewenangan untuk memilih dan menentukan pimpinan daerahnya (KDH).
- 3) Daerah memiliki kewenangan penuh mengelola keuangan dalam membiayai kegiatan rumah pemerintahannya.
- 4) Lembaga daerah memiliki supremasi terhadap eksekutif daerah

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam melaksanakan tugas otonomi daerah dengan sebaik-baiknya, yaitu:

1) Manusia pelaksanaannya harus baik.

Penyelenggaraan otonomi daerah yang sehat dan baik akan berjalan lancar bila manusia pelaksanaannya baik. Dalam posisi ini, manusia sangat penting karena manusia merupakan unsur dinamis dalam organisasi yang bertindak/bergerak sebagai penggerak roda organisasi pemerintahan.

2) Keuangan harus cukup dan baik.

Penyelenggaraan otonomi daerah tidak dapat dilepaskan dari cukup tidaknya kemampuan dalam bidang keuangan, karena kemampuan keuangan ini merupakan salah satu indikator penting guna mengukur tingkat otonomi suatu daerah.

3) Peralatan harus cukup dan baik.

Pengertian peralatan disini adalah setiap benda atau alat yang dapat dipergunakan untuk memperlancar pekerjaan atau kegiatan Pemerintah Daerah.

4) Organisasi dan manajemennya harus cukup dan baik.

Organisasi yang dimaksud adalah struktur yaitu susunan terdiri dari satuan-satuan organisasi beserta pejabat, kekuasaan, tugasnya dan hubungan satu lainnya. Manajemen adalah proses manusia yang menggerakkan tindakan dalam usaha kerjasama, sehingga tujuan yang telah ditentukan benar-benar tercapai.

Selanjutnya dikemukakan Kaho (1997, h. 66-88) bahwa suatu daerah disebut daerah otonom apabila memiliki atribut sebagai berikut:

- 1) Mempunyai urusan tertentu yang disebut urusan rumah tangga daerah, urusan rumah tangga daerah ini merupakan urusan yang diserahkan oleh Pemerintah Pusat kepada daerah;
- 2) Urusan rumah tangga daerah diatur dan diurus/diselenggarakan atas inisiatif atau prakarsa dan kebijakan daerah itu sendiri;
- 3) Untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangga daerah tersebut, maka daerah memerlukan aparatur sendiri yang terpisah dari aparatur pemerintah pusat, yang mampu untuk menyelenggarakan urusan rumah tangga daerahnya;
- 4) Mempunyai sumber keuangan sendiri yang dapat menghasilkan pendapatan yang cukup bagi daerah, agar dapat membiayai segala kegiatan dalam rangka penyelenggaraan urusan rumah tangga daerahnya.

Keempat atribut diatas memaparkan bahwa kemampuan aparatur Pemerintah Daerah merupakan salah satu faktor yang menentukan apakah suatu daerah dapat.mampu menyelenggarakan urusan rumah tangganya dengan baik atau tidak. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan otonomi daerah ini sangat tergantung pada manusia sebagai pelaksananya atau aparatur pemerintah itu sendiri. Selain itu, dari pengertian di atas dapat pula dikatakan bahwa otonomi adalah perwujudan pelaksanaan desentralisasi dan merupakan penerapan konsep teori "*Areal division of power* " yang membagi kekuasaan secara vertikal yaitu daerah dibawahnya. Konsep penyelenggaraan daerah otonom tidak dapat lepas dari pemerintah pusat itu sendiri dalam menunjukkan niat baiknya pada daerah. Untuk itu para penyelenggara pemerintah daerah yaitu pemerintah daerah dan DPRD mempunyai peran aktif dalam setiap tugas-tugas yang diemban oleh daerah atas pelayanan publik.

### **c. Tujuan Otonomi Daerah**

Pemberian otonomi kepada daerah menurut Maskun dalam Supriatna (1996, h. 43) memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Peningkatan ekonomi masyarakat setempat.
- 2) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- 3) Meningkatkan sosial budaya masyarakat.
- 4) Untuk demokratisasi.

Sedangkan tujuan otonomi daerah yang dikemukakan oleh Syarif Hidayat dalam Halim (2004, h. 23) dibedakan dari dua sisi kepentingan yaitu kepentingan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Dari kepentingan Pemerintah Pusat tujuan utamanya adalah pendidikan politik, pelatihan kepemimpinan, menciptakan stabilitas politik dan mewujudkan demokratisasi sistem pemerintahan di daerah. Sedangkan bila dilihat dari kepentingan Pemerintah Daerah terdapat tiga tujuan yaitu:

- 1) Untuk mewujudkan apa yang disebut sebagai *political equality*, artinya melalui otonomi daerah diharapkan akan lebih membuka kesempatan bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam berbagai aktivitas politik ditingkat lokal atau daerah.
- 2) Untuk menciptakan *local accountability*, artinya dengan otonomi akan meningkatkan kemampuan pemerintah daerah dalam memperhatikan hak-hak masyarakat.
- 3) Untuk mewujudkan *local responsiveness*, artinya dengan otonomi akan meningkatkan akselerasi pembangunan sosial dan ekonomi.

Sementara itu berdasarkan penjelasan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 bahwa tujuan pemberian otonomi daerah, berupa peningkatan pelayanan dan kesejahteraan masyarakat yang semakin baik, pengembangan kehidupan demokrasi, keadilan, dan pemerataan, serta pemeliharaan hubungan yang serasi antara Pusat dan

Daerah serta antar-Daerah dalam rangka menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

## **2. Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah**

Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Sedangkan yang dimaksud dengan pemerintah daerah menurut Undang-undang No. 32 Tahun 2004 adalah Gubernur, Bupati, atau Walikota, dan perangkat daerah sebagai unsur penyelenggara pemerintahan daerah.

Dalam penyelenggaraan pemerintahan, pemerintah daerah memiliki hak dan kewajibannya yang tertuang dalam Undang-undang 32 tahun 2004. Hak yang diberikan kepada daerah diantaranya yaitu mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahannya, memilih pimpinan daerah, mengelola kekayaan daerah serta mengelola aparatur daerahnya.

Kewajiban daerah sebagaimana tertuang dalam undang-undang, diantaranya yaitu :

- a. Melindungi masyarakat, menjaga persatuan, kesatuan dan kerukunan nasional, serta keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia;
- b. Meningkatkan kualitas kehidupan, masyarakat;
- c. Menyediakan fasilitas sosial dan fasilitas umum yang layak;
- d. Mengembangkan sumber daya produktif di daerah;
- e. Mengelola administrasi kependudukan;
- f. Membentuk dan menerapkan peraturan perundang-undangan sesuai

dengan kewenangannya; dan

- g. Kewajiban lain yang diatur dalam peraturan perundang-undangan.

Muluk (2005, h.40) menyatakan, secara teoritis keberadaan pemerintah daerah dapat ditinjau dari berbagai ilmu. Dalam ilmu politik keberadaan pemerintah daerah merupakan pencerminan pembagian kekuasaan berdasarkan kewilayahan. Dalam ilmu ekonomi keberadaan pemerintah daerah mencerminkan adanya upaya peningkatan kesejahteraan individu melalui kesempatan pilihan publik, karena bertambahnya permintaan dan penawaran *public goods*. Dalam ilmu administrasi, pemerintahan daerah mencerminkan adanya upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui pembagian kerja berdasarkan area/lokasi karena menyerap aspirasi dan kebutuhan yang beragam di setiap lokasi yang berbeda. Kemudian di bidang administrasi pembangunan, pemerintah daerah mencerminkan strategi integrasi nilai untuk mencapai tujuan pembangunan melalui peningkatan kapasitas produksi sekaligus partisipasi.

Bidang-bidang yang menjadi urusan daerah tergantung dari sistem penyerahan urusan-urusan oleh Pemerintah Pusat kepada daerah-daerah otonom di wilayahnya. Kaho (1997, h.15-20) mengemukakan bahwa teknik yang dipergunakan untuk menetapkan bidang mana yang menjadi urusan pemerintah pusat dan mana yang merupakan wewenang pemerintah daerah, adalah sebagai berikut:

- a. Sistem Residu ( Teori Sisa )

Dalam sistem ini, secara umum telah ditentukan terlebih dahulu tugas-tugas yang menjadi wewenang pemerintah pusat, sedangkan sisanya menjadi urusan rumah tangga daerah.

- b. Sistem Material

Dalam sistem ini, tugas pemerintah daerah ditetapkan satu persatu secara limitatif atau terperinci. Diluar dari tugas yang telah ditentukan, merupakan urusan Pemerintah Pusat.

- c. **Sistem Formal**  
Dalam sistem ini, urusan yang termasuk dalam urusan rumah tangga Daerah tidak secara priori ditetapkan dalam atau dengan Undang-undang. Daerah boleh mengatur dan mengurus segala sesuatu yang dianggap penting bagi Daerahnya, asal saja tidak mencakup urusan yang telah diatur dan diurus oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah yang lebih tinggi tingkatannya.
- d. **Sistem otonomi Riil**  
Dalam sistem ini, penyerahan urusan atau tugas dan kewenangan kepada Daerah didasarkan pada faktor yang nyata atau riil, sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan yang riil dari Daerah maupun Pemerintah Pusat serta pertumbuhan kehidupan masyarakat yang terjadi. Sistem ini dianut oleh Negara Republik Indonesia semasa berlakunya Undang-undang No. 1 tahun 1957, Penetapan Presiden No. 6 tahun 1959 (disempurnakan) dan Penpres No. 5 tahun 1960 (disempurnakan), dan Undang-undang No. 18 tahun 1965.
- e. **Prinsip Otonomi yang Nyata, dinamis dan Bertanggung jawab**  
Prinsip ini merupakan salah satu variasi dari sistem otonomi riil. Sedangkan untuk bidang yang menjadi kewenangan dari pemerintah daerah tertuang didalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, urusan yang menjadi kewenangan Daerah diatur dalam Pasal 10 Ayat (1), Pemerintahan Daerah menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, kecuali urusan pemerintahan yang oleh Undang-Undang ini ditentukan menjadi urusan Pemerintah. Ayat (3), Urusan pemerintahan yang menjadi urusan Pemerintah sebagaimana dimaksud pada ayat (1), meliputi: a. politik luar negeri; b. pertahanan; c. keamanan; d. yustisi; e. moneter dan fiskal nasional; dan f. agama.

Urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Propinsi diatur dalam Pasal 13 ayat (1) dan (2). Urusan wajib tersebut di antaranya meliputi:

- a. Penyediaan sarana dan prasarana umum

- b. Alokasi sumber daya manusia potensial;
- c. Pelayanan bidang ketenagakerjaan lintas kabupaten/kota
- d. Pelayanan administrasi umum pemerintahan
- e. Penyelenggaraan pelayanan dasar lainnya yang belum dapat dilaksanakan oleh kabupaten atau kota
- f. Urusan wajib lainnya yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan.

Urusan yang menjadi kewenangan Kabupaten atau Kota diatur dalam Pasal 14 Ayat (1) dan Ayat (2), tidak jauh berbeda dengan kewenangan yang diberikan kepada Provinsi. Hanya saja kewenangan diberikan dalam lingkup pemerintahannya sendiri.

### **3. Fungsi Pemerintah**

Mengenai fungsi pemerintah, dalam hal ini terbagi menjadi tiga fungsi pemerintah, yaitu:

#### *a. Servicing Function (Fungsi Pelayanan)*

Dalam hal ini pemerintah memiliki fungsi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cara tidak diskriminatif dan juga tidak memberatkan. Dimana pemerintah ada dan terbentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara tidak diskriminatif dengan kualitas yang sama terhadap semua penerima layanan yaitu masyarakat. Tindakan yang dilakukan pemerintah dalam hal pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah dengan cara netral, tidak pilih kasih dimana semua orang memiliki hak yang sama, yakni hak hidup untuk dilayani, dihormati, diberi kesempatan yang sama dan hak-hak lainnya yang terkait dengan masalah pelayanan.

#### *b. Regulating Function (Fungsi Pengaturan)*

Dalam hal ini fungsi pengaturan digunakan bukan hanya pada masyarakat saja namun juga pada pemerintah itu sendiri selaku pembuat kebijakan. Artinya, dalam membuat kebijakan harus lebih dinamis, yang mengatur kehidupan bermasyarakat dan serta mampu memberikan yang terbaik kepada masyarakat.

c. *Empowering* (Fungsi Pemberdayaan)

Mengenai fungsi yang ketiga yaitu fungsi pemberdayaan, dalam hal ini pemerintah memberikan pelayanan dan serta membuat regulasi atau aturan-aturan yang bisa memberikan arti lebih kepada masyarakat. Dimana masyarakat sebagai penerima layanan dan pelaksana dari kebijakan dan aturan yang telah dibuat oleh pemerintah akan mampu dan mandiri dalam menjalankan kehidupannya sebagai warga negara, disamping itu pemerintah lebih berperan sebagai fasilitator dan motivator untuk membantu masyarakat dalam menghadapi dan menjalankan masalah kehidupan dengan harapan kedepan untuk bisa menciptakan suatu bentuk masyarakat yang lebih mandiri yang mampu menghadapi segala sesuatu dengan tingkat keterlibatan pemerintah yang sangat minim.

## **B. Pembangunan Kapasitas**

Konsep pembangunan kapasitas sebenarnya masih menyisakan sedikit perdebatan dalam pendefinisian. Menurut HM Ismail (2006), pembangunan kapasitas sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Sementara yang lain lebih merujuk pada *constructing capacity* sebagai proses kreatif membangun kapasitas

yang belum nampak. Keduanya memiliki karakteristik diskusi yang sama yakni analisa kapasitas sebagai inisiatif lain untuk meningkatkan *government performance*.

Pembangunan kapasitas didefinisikan oleh Brown dalam Riyadi (2001) sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan. Morison dalam Riyadi (2001) melihat pembangunan kapasitas sebagai suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Pembangunan kapasitas dapat didefinisikan sebagai sebuah proses untuk :

1. Meningkatkan kemampuan individu, kelompok-kelompok, organisasi-organisasi, dan juga masyarakat untuk menganalisa lingkungan mereka,
2. Mengenali masalah-masalah, kepentingan-kepentingan, dan kesempatan-kesempatan,
3. Merumuskan strategi-strategi untuk menyelesaikan masalah-masalah dan kepentingan-kepentingan tersebut di atas serta untuk meraih kesempatan-kesempatan yang relevan,
4. Merancang sebuah rencana untuk program-program,
5. Memanfaatkan secara efektif sumber-sumber dasar yang mendukung pelaksanaannya, memantau dan mengevaluasi rencana program program,
6. Menggunakan arus balik untuk mempelajari pelajaran-pelajaran

Dimensi peningkatan kemampuan ini juga diungkapkan oleh beberapa pengarang lain. Menurut Fiszbein (1997) dalam Riyadi (2001), peningkatan kemampuan difokuskan pada:

1. kemampuan tenaga kerja (*labor*);
2. kemampuan teknologi yang diwujudkan dalam bentuk organisasi atau kelembagaan; dan
3. kemampuan "*capital*" yang diwujudkan dalam bentuk dukungan sumberdaya, sarana, dan prasarana.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pembangunan kapasitas adalah sebuah proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat, sistem untuk : 1) menganalisis lingkungan, 2) mengidentifikasi masalah, kebutuhan dan peluang, 3) merumuskan strategi sesuai dengan identifikasi masalah dan kebutuhan, 4) merancang rencana aksi, 5) menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber daya untuk mengimplementasikan, memonitor dan mengevaluasi rencana aksi, dan 6) menggunakan umpan balik sebagai proses pembelajaran.

### **Tabel 1**

#### **Dimensi dan Fokus *Capacity Building***

Dimensi	Fokus	Jenis Aktifitas
Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD)	Ketersediaan tenaga profesional dan personel teknis	Training, sistem upah ( <i>salaries</i> ), kondisi kerja, rekrutmen
Penguatan Organisasi ( <i>organizational strengthening</i> )	Sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik mikrostruktur	Sistem insentif, pemanfaatan personel, <i>leadership</i> , kultur organisasi, komunikasi, struktur manajerial
Reformasi Kelembagaan ( <i>Institutional reform</i> )	Institusi dan sistem, makrostruktur	Aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusional

Sumber : Grindle (1997)

Grindle (1997), mengatakan bahwa dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Kegiatan yang dilakukan antara lain training, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja dan sistim rekrutmen yang tepat. Dalam kaitannya dengan penguatan organisasi, pusat perhatian ditujukan kepada sistim manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas yang ada dan pengaturan struktur mikro. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata sistim insentif, pemanfaatan personel yang ada, kepemimpinan, komunikasi, dan struktur manajerial.

### 1. Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Masa yang akan datang, organisasi telah dihadapkan dengan situasi dan kondisi yang menuntut adanya pergeseran paradigma dalam memandang lingkungan

sekitarnya. Hal ini ditandai oleh semakin cepatnya perkembangan teknologi, pergeseran kondisi demografis konsumen, adanya deregulasi perundang-undangan pemerintah yang mendorong semakin ketatnya kompetisi. Organisasi dituntut untuk semakin kritis dalam menyikapi fenomena-fenomena perubahan lingkungan global yang terjadi dewasa ini agar mampu bertahan hidup, melalui perubahan cara pandang yang dimilikinya terhadap kondisi eksternal dan internal yang ada. Sedemikian cepatnya perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal organisasi seringkali organisasi dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan mengenai keputusan-keputusan strategik apa saja yang dapat dibuat dan apakah sumber daya yang harus dimiliki agar organisasi dapat selalu kompetitif.

Pengakuan bahwa Sumber Daya Manusia memberikan kontribusi yang berkesinambungan pada keunggulan kompetitif suatu organisasi sudah mulai tumbuh. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi haruslah ditingkatkan setiap saat yaitu dengan cara menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki profesionalisme dan kemampuan khusus, membiayai pelatihan mereka dan memberikan kompensasi agar dapat terus bersaing dengan organisasi lain.

Menentukan model pengembangan sumber daya manusia suatu organisasi, diperlukan sebuah *framework* pengembangan yang relevan. Hal ini diperlukan agar aktifitas pengembangan sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2001, h. 26) mencakup dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas. Kuantitas sumber daya manusia menyangkut jumlah sumber daya manusia. Kuantitas sumber daya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan. Sedangkan kualitas sumber daya manusia menyangkut mutu sumber daya manusia.

Oleh sebab itu, untuk kepentingan akselerasi suatu pembangunan di bidang apapun, maka peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu syarat utama.

Agar pengembangan sumber daya manusia di daerah lebih mengenai sasaran, ada empat fase dasar yang harus dilalui (Trosle, dalam Grindle 1997). Keempat fase tersebut, yaitu:

- a. Fase desain, meliputi keterlibatan pihak-pihak atau *donor constituency* yang bisa menghasilkan masukan (*resulting in*) bagi strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, baik dari dalam maupun luar lembaga pemerintah.
- b. Fase implementasi proyek, dimana menyeleksi kontraktor pelaksana atau unit-unit administratif tertentu, untuk memulai dan mengimplementasikan suatu program.
- c. Fase akuisisi kemampuan, dari berbagai kegiatan dan training yang terjadi serta pengalaman informal yang didapat akan membentuk keahlian-keahlian baru termasuk mengasah wawasan, bakat, potensi, dan etos kerja.
- d. Fase pencapaian/kinerja, dimana kemampuan (*capacity*) individu akan termanifestasikan dalam peraian tugas dan hasil evaluasi akhir.

Strategi pembangunan kapasitas sumber daya manusia dengan melibatkan pihak-pihak luar yang memiliki kompetensi dalam hal ini, akan sangat membantu dalam pemberian masukan-masukan yang tepat untuk program ini. Program ini kemudian diimplementasikan di dalam sebuah organisasi, sehingga hasilnya dapat terlihat dalam bentuk keahlian-keahlian baru dan berakhir pada pencapaian kemampuan individu yang lebih baik.

## **2. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai**

Salah satu dimensi dalam pembangunan kapasitas sumber daya manusia adalah melalui pendidikan dan latihan, sehingga pengembangan sangat ditentukan oleh dirinya sendiri secara individu, hasilnya bisa profesional ataupun hanya sekedar terlatih. Robbins (1996, h.273) mengatakan bahwa program pelatihan dapat memperbaiki

keterampilan yang diperlukan untuk karyawan agar berhasil menyelesaikan pekerjaannya. Peningkatan kemampuan memperbaiki potensial karyawan itu untuk berkinerja pada tingkat yang lebih tinggi. Pendidikan dan pelatihan pegawai seperti yang tercantum dalam PP. 101 Tahun 2000, memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat;
- d. Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Tujuan diklat dalam PP. 101/2000 tersebut sudah sangat komplit dan menyeluruh meliputi aspek kognitif, afektif dan psikomotorik, aplikasinya terhadap masyarakat serta semangat nasionalisme. Apabila kita resapi tugas dalam pencapaian tujuan diklat tersebut cukup berat untuk mencapainya, sikap optimistis dan *positive thinking* perlu ditumbuhkembangkan dalam setiap proses pengembangan sumberdaya manusia aparatur, paling tidak tahapan-tahapan serta proses yang mengarah kepada proses pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah harus dilalui dengan dukungan kebijakan *top manager* sehingga kejelasan arah dan tujuan didapatkan dan dapat dijadikan pegangan bagi setiap aparatur pemerintah daerah untuk dapat saling

berkompetisi secara positif yang kemudian mengarah kepada kolaborasi team. Kinerja harus diyakini sebagai hasil dari kebersamaan sebagai wujud nyata dari satu tim.

Dengan adanya otonomi daerah berakibat pada bentuk kelembagaan organisasi di tiap-tiap daerah menjadi berbeda-beda, penataan kelembagaan adalah inti dari suatu organisasi, kalau bentuk organisasi beserta tata laksananya sudah tidak karuan tentu akan berimplikasi pada proses penyelenggaraan pemerintahan yang ada. Kelembagaan yang terbentuk dalam organisasi pemerintah daerah diharapkan merupakan refleksi dari kebutuhan masyarakat setempat serta dapat memwadahi sumberdaya manusia aparatur yang ada secara profesional, tepat dalam penempatan sesuai bakat, minat dan profesi dasar yang telah mereka pelajari dalam lembaga formal serta pengalaman yang mereka dapatkan secara non formal. Motivasi dalam bekerja akan bangkit apabila mereka dihargai dan diakui pendidikan yang telah mereka tempuh dengan susah payah lalu diberdayakan oleh instansi dimana aparatur tersebut ditempatkan secara tepat.

Menurut Totok S.(2010) *Decision maker* dalam kebijakannya diharapkan dapat memberikan ruang atau skala prioritas pertama dalam hal pengembangan sumber daya manusia aparatur maupun sumber daya manusia yang ada di wilayah pemerintah daerah setempat. Maju tidaknya suatu wilayah sangat ditentukan oleh mutu serta kualitas SDM yang dimiliki. Pola pikir global, kepercayaan dan toleransi menjadi falsafah utama dalam pengembangan SDM. Aparatur harus mempunyai keahlian yang dapat dipergunakan pada setiap daerah bahkan bersifat mendunia. Dengan terlaksananya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah secara umum diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan, kepekaan dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi, tertingkatkan kemampuan dalam

mengambil tindakan yang cepat, tepat dan akuntabel terhadap permasalahan yang muncul. Serta teroptimalkannya fungsi instansi dalam memberikan pelayanan publik.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, h. 136), jenis pendidikan dan pelatihan yang merupakan persyaratan untuk diangkat sebagai pegawai negeri sipil adalah Diklat Prajabatan. Tujuannya yaitu untuk membentuk aparatur yang berkarakter dan profesional. Sedangkan Diklat Jabatan dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

- a. Diklat Struktural
- b. Diklat Fungsional
- c. Diklat Teknis.

Menurut Ismail (2009, h 20) untuk diklat struktural atau yang disebut juga diklat kepemimpinan (Diklatpim), terdiri dari empat tingkatan disesuaikan dengan jabatan strukturnya. Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing. Sedangkan diklat teknis dilaksanakan dalam rangka pengembangan sumberdaya aparatur pemerintah. Menurut Ismail (2009, h.87), diklat ini sangat penting karena dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan perorangan aparatur pemerintah dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya sesuai dengan fungsi unit organisasinya.

Aziz (2002) menyatakan ada tiga hal yang termasuk di dalam strategi ini, yaitu :

- a. Diklat Berbasis Kompetensi
- b. Desentralisasi Penyelenggaraan Diklat
- c. Kontrol Bersama (*Collective Control*) Terhadap Kompetensi

Penyelenggaraan diklat untuk PNS diberlakukan kebijakan diklat berbasis kompetensi. Artinya, diklat yang diperuntukkan bagi PNS bukan diklat yang sekedar membentuk kompetensi, tetapi kompetensi tersebut harus relevan dengan tugas dan

jabatannya. Dengan kata lain, kompetensi itu secara langsung dapat membantu di dalam melaksanakan tugas dan jabatan. Penerapan kebijakan ini memang berimplikasi langsung pada keharusan adanya standar kompetensi untuk setiap jabatan, baik jabatan struktural, fungsional tertentu, maupun fungsional umum. Karena setiap PNS adalah pelayan publik, maka sesuai dengan tugas pokoknya sudah barang tentu kompetensi merupakan keharusan pada setiap standar jabatan. Kebijakan diklat berbasis kompetensi ini diharapkan dapat menjadi pendorong (*trigerting*) dalam memberikan pelayanan yang baik.

Sentralisasi penyelenggaraan Diklat jelas tidak akan mempercepat proses peningkatan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Sentralisasi tersebut hanya mampu mengkompetenkan segelintir aparatur saja. Di samping itu, kompetensi yang terbentuk belum tentu sesuai dengan kebutuhan masyarakat, mengingat jauhnya jarak antara masyarakat di level bawah dengan birokrasi kediklatan di level pusat atau atas. Oleh karena itu, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Diklat Jabatan mengamankan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan diklat. Penyelenggaraan Diklat mulai dari Diklat Prajabatan, Kepemimpinan (kecuali Diklatpim Tk. I), Diklat Fungsional dan Diklat Teknis tidak lagi dimonopoli dan dipusatkan di lembaga-lembaga diklat pemerintah pusat, melainkan didesentralisasikan di daerah. Untuk diklat teknis dan fungsional, penyelenggaraannya sudah tidak dimonopoli oleh lembaga diklat pemerintah saja. Lembaga diklat swasta pun dapat menjadi service provider di bidang ini. Dengan pergeseran ini, bermunculan benih-benih inovasi dan kreativitas dalam penyelenggaraan diklat. Bermunculan diklat-diklat yang substansinya sangat dekat dengan kebutuhan masyarakat, yang sebagian atau keseluruhannya mendukung pemenuhan kebutuhan masyarakat akan pelayanan prima.

Ketika pelayanan publik menjadi *concern* atau perhatian semua pihak, maka mekanisme penyediaan pelayanan tidak boleh dimonopoli oleh satu pihak saja, apalagi kalau pihak yang satu-satunya itu menerapkan pendekatan sentralistikotoriter. Idealnya, mekanisme itu mutlak dikelola dan dikontrol oleh lebih dari satu pihak, terutama oleh pihak-pihak yang terkait secara langsung. Dengan kontrol bersama (*collective control*) ini, maka otomatis terbangun suatu sistem yang *built-in* menggerakkan proses ke arah penyempurnaan yang terus menerus mengakomodasi kepentingan semua pihak. Prinsip yang sama juga berlaku pada mekanisme pembentukan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Agar kompetensi yang akan dibentuk dapat menampung semua kepentingan, maka keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan mutlak dibutuhkan.

### **3. Pengaturan Kondisi Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Lingkungan kerja ini sangat mempengaruhi kenyamanan dari karyawan, yang nantinya juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Menurut Indriyo dan I Nyoman Sudita (1997, h. 54), faktor lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres. Selanjutnya disebutkan bahwa stres memiliki dampak positif dan negatif. Beberapa hasil studi menunjukkan bahwa stres pada tingkat rendah menunjukkan bahwa pekerja termotivasi untuk memperbaiki tingkat prestasi kerja. Sedangkan pada tingkat tinggi, stres menyebabkan penurunan yang mencolok terhadap prestasi kerja.

Menurut Stewart and Stewart (1983, h. 53), kondisi kerja serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan

aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja, serta keselamatan dan keamanan kerja, temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebersihan dan lain-lain.

Kondisi fisik dari lingkungan kerja di sekitar karyawan sangat perlu diperhatikan oleh pihak badan usaha, sebab hal tersebut merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh untuk menjamin agar karyawan dapat melaksanakan tugas tanpa mengalami gangguan. Memperhatikan kondisi fisik dari lingkungan kerja karyawan dalam hal ini berarti berusaha menciptakan kondisi lingkungan kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan para karyawan sebagai pelaksanaan kerja pada tempat kerja tersebut.

Kondisi fisik dari lingkungan kerja menurut Newstrom (1996, h. 469) adalah faktor yang lebih nyata dari faktor-faktor yang lainnya dapat mempengaruhi perilaku para pekerja adalah kondisi fisik, dimana yang termasuk didalamnya adalah tingkat pencahayaan, suhu udara, tingkat kebisingan, jumlah dan macam-macam radiasi udara yang berasal dari zat kimia dan polusi-polusi, ciri-ciri estetis seperti warna dinding dan lantai dan tingkat ada (atau tidaknya) seni didalam bekerja, musik, tumbuh-tumbuhan atau hal-hal yang menghiasi tempat kerja.

Menurut Handoko (1995, h. 84), lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, yang meliputi temperatur, kelembaban udara, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau-bauan, warna dan lain-lain yang dalam hal ini berpengaruh terhadap hasil kerja manusia tersebut. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan kurang jelas, sehingga pekerjaan menjadi lambat, banyak mengalami kesalajhan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan dari badan usaha sulit dicapai.

Menurut Newstrom (1996, h. 469-478), bekerja pada suhu yang panas atau dingin dapat menimbulkan penurunan kinerja. Secara umum, kondisi yang panas dan lembab cenderung meningkatkan penggunaan tenaga fisik yang lebih berat, sehingga pekerja akan merasa sangat letih dan kinerjanya akan menurun. Bising dapat didefinisikan sebagai bunyi yang tidak disukai, suara yang mengganggu atau bunyi yang menjengkelkan suara bising adalah suatu hal yang dihindari oleh siapapun, lebih-lebih dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena konsentrasi perusahaan akan dapat terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak timbul kesalahan ataupun kerusakan sehingga akan menimbulkan kerugian. Kondisi gerakan secara umum adalah getaran. Getaran-getaran dapat menyebabkan pengaruh yang buruk bagi kinerja, terutama untuk aktivitas yang melibatkan penggunaan mata dan gerakan tangan secara terus-menerus.

Pencemaran atau polusi ini dapat disebabkan karena tingkat pemakaian bahan-bahan kimia di tempat kerja dan keanekaragaman zat yang dipakai pada berbagai bagian yang ada di tempat kerja dan pekerjaan yang menghasilkan perabot atau perkakas. Bahan baku-bahan baku bangunan yang digunakan di beberapa kantor dapat dipastikan mengandung bahan kimia yang beracun. Situasi tersebut akan sangat berbahaya jika di tempat tersebut tidak terdapat ventilasi yang memadai. faktor keindahan ini meliputi: musik, warna dan bau-bauan. Musik, warna dan bau-bauan yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain kondisi fisik dari lingkungan kerja, kondisi psikologis juga memiliki pengaruh dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Rancangan fisik dan desain dari pekerjaan, sejumlah ruangan kerja yang tersedia dan jenis-jenis dari perlengkapan dapat mempengaruhi perilaku pekerja dalam menciptakan macam-macam kondisi psikologi.

Menurut newstrom (1996, h.494), kondisi psikologis dari lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja yang meliputi perasaan yang bersifat pribadi atau kelompok, status dihubungkan dengan sejumlah lokasi ruang kerja dan sejumlah pengawasan atau lingkungan kerja.

## **C. Pelayanan Publik**

### **1. Pengertian Pelayanan Publik**

Dalam mencari arti pelayanan publik tidaklah terlepas dari masalah kepentingan publik atau kepentingan umum. Hal ini dikarenakan kepentingan umum merupakan bentuk himpunan atau kumpulan dari kepentingan-kepentingan individu selama kepentingan-kepentingan tersebut tidak bertentangan dengan norma masyarakat serta aturan yang berlaku. H.A.S. Moenir (1995, h. 6) mendefinisikan kepentingan umum sebagai berikut: "suatu bentuk kepentingan yang menyangkut orang banyak atau masyarakat, tidak bertentangan dengan norma dan aturan, yang kepentingan tersebut bersumber pada kebutuhan (hajat) hidup orang banyak/masyarakat itu"

Menurut Supriyanto dan Sugiyanti (2001) dalam Warsito Dan Yuwono (2003, h. 68), dinyatakan bahwa pelayanan adalah upaya untuk membantu menyiapkan, menyediakan atau mengurus keperluan orang lain dimana dalam setiap kegiatan pelayanan tersebut selalu terjadi tindakan atau upaya dari pihak yang melayani untuk memenuhi kebutuhan pihak yang dilayani. Mengenai pelayanan publik, menurut Kepmen PAN 81/93, dinyatakan bahwa pelayanan adalah suatu bentuk kegiatan yang dilakukan oleh instansi pemerintah baik di pusat, di daerah, dan BUMD dalam bentuk barang maupun jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Unit penyelenggara pelayanan publik adalah unit kerja pada instansi pemerintah yang secara langsung memberikan pelayanan kepada penerima pelayanan publik. Sedangkan pemberi pelayanan publik adalah pejabat atau pegawai pemerintah yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang-undangan, penerima pelayanan publik orang, masyarakat, instansi pemerintah dan badan hukum.

Menurut Lembaga Administrasi Negara 1998 dalam Widodo (2001, h. 271) 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 pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan. Dikatakan Widodo (2001, h.272), bahwa salah satu prinsip dalam pelayanan publik yaitu tersedianya sarana dan prasarana pelayanan yang lengkap.

Sedangkan Thoha (1998, h. 119) dalam Widodo (2001) mengartikan pelayanan publik sebagai pemberian layanan keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan.

Dalam memberikan pelayanan publik menurut keputusan MenPAN Nomor 81 Tahun 1993 harus mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- a. hak dan kewajiban bagi pemberi maupun penerima pelayanan umum harus jelas dan diketahui secara pasti oleh masing-masing pihak.
- b. pengaturan setiap bentuk pelayanan umum harus sesuai dengan kondisi kebutuhan dan kemampuan masyarakat untuk membayar berdasarkan

ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan tetap berpegang pada efisiensi dan efektifitas.

- c. mutu proses dan hasil pelayanan umum harus diupayakan agar memberi keamanan, kenyamanan, kelancaran dan kepastian hukum yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Widodo (2001, h. 272), apabila pelayanan umum yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah terpaksa harus mahal, maka instansi pemerintah yang bersangkutan berkewajiban memberi peluang kepada masyarakat untuk ikut menyelenggarakannya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Disamping itu juga terdapat beberapa prinsip-prinsip pelayanan publik yaitu:

- a. Kesederhanaan: prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, mudah dipahami, dan mudah dilaksanakan.
- b. Kejelasan: persyaratan teknis dan administrasi pelayanan publik, unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik, dan rincian biaya pelayanan publik dan tata cara pembayaran
- c. Kepastian dan tepat waktu: pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan
- d. Akurasi: produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat, dan sah.
- e. Tidak diskriminatif: tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender dan status ekonomi
- f. Bertanggung jawab: pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggungjawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan/ persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik

- g. Kelengkapan sarana dan prasarana: tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika.
- h. Kemudahan akses: tempat dan lokasi serta sarana pelayanan yang memadai, mudah dijangkau oleh masyarakat dan dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.
- i. Kedisiplinan, kesopanan, dan keramahan: aparat penyelenggara pelayanan harus disiplin, sopan, ramah, dan memberikan pelayanan dengan ikhlas, sehingga penerima pelayanan merasa dihargai hak-haknya.
- j. Keamanan dan kenyamanan: proses dan produk pelayanan publik dapat memberikan rasa aman, nyaman dan kepastian hukum.

Sebagai suatu produk, layanan mempunyai sifat yang menyebabkannya berbeda dengan barang-barang lain. Menurut Martini (1995) bahwa karakteristik dari layanan adalah :

- a. Tidak berwujud (*intangible*)
- b. Tidak dapat dipisah-pisahkan (*inseparability*)
- c. Berubah-ubah dan beragam (*variability*)
- d. Tidak tahan lama (*perishability*)
- e. Tidak ada kepemilikan (*unownership*)

Dalam hal pelayanan, dapat diketahui bahwa pelayanan itu timbul karena adanya suatu sebab-sebab yang diinginkan oleh masyarakat selaku penerima layanan. H.A.S. Moenir (1995, h. 12) menyatakan mengenai kebutuhan mendasar dan ideal dari setiap manusia yaitu:

- a. Adanya rasa cinta dan kasih sayang, sehingga bersedia melayani dan berkorban.
- b. Adanya keyakinan untuk dan terhadap pentingnya saling tolong menolong sesama manusia, yang merupakan gerak naluri yang sudah melekat pada manusia. Dengan demikian seseorang dapat meminta pertolongan orang lain.
- c. Adanya keyakinan bahwa berbuat baik kepada orang lain merupakan suatu keharusan, sehingga inisiatif pertolongan muncul dari si pemberi pertolongan.

Sesuai dengan salah satu fungsi utama dari birokrasi yaitu fungsi pelayanan masyarakat, birokrasi dituntut untuk lebih bisa memposisikan dirinya sebagai pelayan masyarakat. Tuntutan-tuntutan dan kebutuhan akan pelayanan masyarakat tersebut pastinya harus diikuti oleh peningkatan kualitas pada masing-masing personil yang melayani. Namun secara praktek tidak dapat dipungkiri masih banyak ditemui bentuk-bentuk pelayanan yang dinilai masih kurang memenuhi standart, sorotan-sorotan negatif dari berbagai kalangan baik dari dalam negeri maupun luar negeri seperti masalah pelayanan yang berbelit-belit (*red-tape*), kurang responsif, dan lamban semakin menjadikan birokrasi memiliki 'citra buruk' yang berakibat pada menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat atas kinerja dari birokrasi.

Menurut Purnaweni (2003) dalam Warsito dan Yuwono (2003, h. 72), dinyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mendasari kurangnya pelayanan publik yaitu:

- a. Tidak atau kurangnya kesadaran terhadap tugas dan kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga pihak pemberi layanan bekerja dengan seenaknya, tanpa mau peduli terhadap mereka yang seharusnya dilayani dengan baik.

- b. Sistem, prosedur dan metode kerja yang ada tidak memadai sehingga mekanisme kerja juga tidak berjalan sebagaimana seharusnya.
- c. Pengorganisasian tugas pelayanan yang tidak harmonis, sehingga memungkinkan terjadinya tumpang tindih pelayanan maupun ketiadaan pelayanan.
- d. Pendapatan atau gaji pegawai yang kurang sehingga mereka tidak dapat bekerja dengan baik, dan bahkan tergoda untuk menjual jasa pelayanannya.
- e. Kemampuan pegawai yang kurang memadai untuk melaksanakan tugasnya, sehingga hasil pekerjaannya tidak memuaskan.
- f. Tidak tersedianya sarana pelayanan atau sumberdaya yang memadai, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat dan lamban, dan banyak waktu berharga yang hilang.
- g. Mental pegawai, berapapun besar gaji yang diterima seorang pegawai tidak akan kunjung memadai kalau memang mental pegawai lemah sehingga mudah tergoda untuk menyelewengkan pelayanannya. Jadi pelayanannya sengaja dipersulit. Semakin rumit dan semakin mahal.

## **2. Paradigma Dalam Pelayanan Publik**

Perspektif administrasi publik terus mengalami perubahan seiring dengan meningkatnya persoalan yang dihadapi. Perubahan dalam perspektif administrasi publik ini tentunya mengalami perkembangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Ada tiga perspektif dalam administrasi publik menurut Denhardt (2003), yaitu 1) perspektif *old public administration*, 2) *new public management* dan 3) *new public service*.

Perspektif yang pertama adalah *old public administration*, perspektif ini merupakan perspektif klasik yang dikembangkan setelah tulisan Woodrow Wilson tahun 1887 yang berjudul "*The Study Of Administration*". Gagasan utama perspektif ini ada dua, yaitu 1) gagasan pemisahan politik dan administrasi, dimana administrasi publik tidak secara aktif terlibat dalam pembuatan kebijakan dengan tugas utama implementasi kebijakan dan penyediaan layanan publik, 2) efisiensi dalam melaksanakan tugas yang dapat dicapai melalui struktur organisasi terpadu. Dapat disimpulkan bahwa dengan melihat dua gagasan tersebut maka dapat dilihat bahwa organisasi publik

menjalankan tugasnya cenderung seperti sistem tertutup dimana keterlibatan warga negara dalam pemerintahan dibatasi.

Perspektif kedua adalah *new public management/ new public administration*, perspektif ini berusaha menggunakan pendekatan sektor privat dan pendekatan bisnis pada sektor publik dimana menekankan pada penggunaan mekanisme dan terminologi pasar. Manajer publik diharapkan “mengarahkan bukan mengayuh” dalam artian bahwa pelayanan publik tidaklah dijalankan sendiri tetapi sedapat mungkin didorong untuk dijalankan oleh pihak lain melalui mekanisme pasar. Pemerintah dalam hal ini lebih bersifat sebagai pengendali (*steering*) daripada sebagai penyedia layanan (*rowing*). Adapaun prinsip utama adalah pengembangan sistem manajemen pelayanan publik dengan pendekatan pemberdayaan sistem manajemen pelayanan masyarakat dan kerjasama dengan publik.

Ada sepuluh prinsip dari gerakan *reinventing government* menurut David

Osborne dan Ted Gebler (2005), yaitu:

- a. Pemerintah Katalis. Fokus pada pemberian pencerahan bukan produksi pelayanan publik. Pemerintah sebaiknya lebih banyak berperan sebagai pengendali daripada produsen pemberi jasa kepada masyarakat, karena biaya yang dikeluarkan pada sektor publik tidak terlalu besar.
- b. Pemerintah milik masyarakat. Memberi wewenang kepada masyarakat daripada melayani. Pemerintah daerah sebaiknya memberikan wewenang kepada masyarakat sehingga mereka mampu menjadi masyarakat yang partisipatif.
- c. Pemerintah yang kompetitif. Menyuntikkan semangat persaingan dalam pemberian pelayanan publik untuk dapat meningkatkan efisiensi unit-unit pelayanan pemerintah perlu membuat suasana yang kompetitif.
- d. Pemerintah yang digerakkan oleh misi. Mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan menjadi organisasi yang digerakkan oleh misi.
- e. Pemerintah yang berorientasi hasil. Membiayai hasil bukan masukan, Anggaran setiap unit pelayanan dalam organisasi tidak lagi berorientasi pada input tetapi pada output.
- f. Pemerintah yang berorientasi pada pelanggan. Memenuhi kebutuhan masyarakat bukan birokrasi.

- g. Pemerintah mampu memberikan pendapatan dan tidak sekedar membelanjakan.
- h. Pemerintah antisipatif. Berusaha mencegah daripada mengobati. Pemerintah daerah tradisional yang birokratis memusatkan diri pada produksi pelayanan publik untuk memecahkan permasalahan publik.
- i. Pemerintah Desentralisasi. Dari hierarki menuju partisipatif dan tim kerja.
- j. Pemerintah berorientasi pada mekanisme pasar. Mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar, jika memungkinkan sebaiknya pemerintah melakukan usaha kemitraan dengan pihak swasta

Perspektif yang ketiga adalah Perspektif *new public service*, kecenderungan arah pelayanan publik masa depan mengarah pada konteks Perspektif *new public service* oleh Denhardt (2003) mengawali pandangan dari pengakuan atas warga negara dan posisinya yang sangat penting dalam pemerintahan yang demokratis. Perspektif juga menghendaki peran administrator publik untuk melibatkan masyarakat dalam pemerintahan dan bertugas untuk melayani masyarakat.

Secara singkat Perspektif *new public service*, dapat diungkapkan adanya tujuh prinsip yaitu:

- a. Melayani warga negara dan bukan konsumen, pemerintah tidak semata-mata merespon tuntutan pelanggan tetapi memusatkan diri kepada upaya membangun hubungan saling percaya dan kerjasama yang kuat dengan masyarakat.
- b. Memenuhi kepentingan publik, pemerintah harus berperan dalam membangun paham bersama dan secara kolektif mengenai kepentingan publik.
- c. Nilai kewargaan lebih dari nilai kewirausahaan, kepentingan publik akan tercapai lebih baik oleh pemerintah dan warga yang terikat dalam komitmen untuk memberikan kontribusi yang terbaik daripada manajemen wirausaha yang bertindak seolah-olah organisasi dan uang publik adalah miliknya.

- d. Berfikir strategis dan bertindak secara demokratis, kebijakan dan program yang dibutuhkan oleh publik hanyalah bisa dicapai secara efektif dan bertanggung jawab melalui usaha bersama.
- e. Memahami bahwa pertanggungjawaban bukan hal yang sederhana, pemerintah harus bertindak responsif daripada pasar dan bekerja berdasarkan hukum, konstitusi, nilai masyarakat, norma politik standar profesional dan kepentingan warga.
- f. Melayani lebih baik daripada mengarahkan, pemerintah berupaya untuk membantu warga dan menemukan kepentingan bersama daripada berusaha mengendalikan atau mengarahkan masyarakat.
- g. Menilai orang bukan hanya produktivitasnya, organisasi publik dan seluruh jaringannya dalam berpartisipasi mencapai kepentingan publik mungkin akan berhasil dalam jangka panjang apabila ada kolaborasi dan saling menghargai.

Perspektif ini membawa perubahan dalam administrasi publik yang menyangkut perubahan secara mendasar yaitu menyangku cara pandang masyarakat dalam proses pemerintahan, perubahan dalam memandang kepentingan masyarakat, perubahan bagaimana administrator menjalankan tugas memenuhi kepentingan publik dimana pelayanan publik merupakan tugas utama bagi pemerintah sekaligus sebagai fasilitator dalam perumusan kebijakan publik dan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan.

### **3. Jenis-Jenis Pelayanan Publik**

Ada beberapa jenis pelayanan antara lain:

- a. Pelayanan administrasi

Pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa kegiatan pencatatan, penelitian, pengambilan keputusan, dokumentasi dan kegiatan tata usaha

lainnya secara keseluruhan produk akhir berupa dokumen, sertifikat, izin, rekomendasi.

b. Pelayanan barang

Pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa penyediaan dan pengolahan bahan berwujud fisik termasuk distribusi dan penyampaiannya langsung ke konsumen produk akhir berwujud benda yang memberi nilai tambah bagi penerimanya.

c. Jenis jasa

Pelayanan yang diberikan oleh unit pelayanan berupa penyediaan sarana dan prasarana penunjang pengoperasiannya berdasarkan suatu sistem pasti produk mendatangkan manfaat langsung bagi penerimanya.

Menurut Moenir (1995, h. 190), bentuk layanan itu terdiri dari:

- a. Layanan dengan lisan, layanan yang umumnya dilakukan oleh petugas-petugas di bidang hubungan masyarakat (*public relation*), bidang layanan informasi dan bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada masyarakat yang membutuhkan.
- b. Layanan melalui tulisan, merupakan bentuk layanan yang paling menonjol dalam pelaksanaan tugas. Tidak hanya dari segi jumlah namun juga dari segi peranannya yang pada dasarnya bentuk layanan ini cukup efisien terutama bagi layanan jarak jauh karena faktor biaya.
- c. Layanan dengan perbuatan, layanan jenis ini erat hubungannya dengan layanan lisan. Hal ini disebabkan karena hubungan lisan paling banyak dilakukan dalam hubungan pelayanan secara umum (kecuali yang khusus dilakukan melalui hubungan tulis, karena faktor jarak). Hanya

penekanannya pada perbuatan itu sendiri yang ditunggu oleh yang berkepentingan dimana tujuan utama dari pihak yang berkepentingan adalah mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan bukan hanya sekedar penjelasan dan kesanggupan secara lisan.

#### **4. Kualitas Pelayanan Publik**

Menurut Kotler dalam Tjiptono (2001, h. 64), kualitas harus dimulai dari kebutuhan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti citra kualitas yang baik bukanlah berdasarkan sudut pandang atau persepsi pihak penyedia jasa melainkan berdasarkan persepsi pelanggan. Pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa organisasi sehingga merekalah yang seharusnya menentukan kualitas jasa.

Beberapa definisi kualitas menurut beberapa ahli antara lain dikemukakan oleh W. Edwards Deming yang mendefinisikan kualitas sebagai apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sedangkan Philip B Crosby mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesempurnaan terhadap persyaratan. Selain itu, Josep M. Juran dalam Yamit (2002, h. 7). mendefinisikan kualitas adalah mutu sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi. Selain itu Tjiptono (2001, h. 54) juga menyatakan bahwa kualitas mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan. Kualitas memberikan dorongan kepada pelanggan untuk menjalin hubungan ikatan yang kuat dengan organisasi atau instansi. Dalam jangka panjang ikatan seperti ini memungkinkan organisasi untuk memahami dengan seksama harapan pelanggan, dimana organisasi memaksimalkan pengalaman pelanggan yang menyenangkan dan meminimumkan atau meniadakan pengalaman pelanggan yang kurang menyenangkan. Pada gilirannya

kepuasan pelanggan dapat menciptakan loyalitas pelanggan kepada organisasi yang memberikan kualitas yang memuaskan.

Sedangkan atribut yang menentukan kualitas dari suatu pelayanan publik menurut Kurniawan (2005, h. 52) antara lain :

- a. Ketepatan waktu pelayanan
- b. Akurasi pelayanan
- c. Kesopanan dan keramahan
- d. Kemudahan dalam mendapatkan pelayanan
- e. Kenyamanan dalam memperoleh pelayanan berkaitan dengan lokasi, ruang, tempat, dll.

Pelayanan yang baik dan berkualitas menurut Kurniawan (2005, h. 52), yaitu pelayanan yang memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan. Masyarakat ditawarkan akses yang dapat dengan mudah dijangkau dan tidak dibuat seolah-olah prosedur dalam mendapatkan pelayanan berbelit-belit. Kemudian menurut Kurniawan (2005, h.53), disampaikan bahwa yang dimaksud akurasi pelayanan yaitu produk-produk pelayanan yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan karena sesuai dengan aturan dan merupakan produk pelayanan yang sah dan memiliki kekuatan hukum.

Gronroos, Eduarsoon,et. al (1994) dalam Tjiptono (2001, h. 72-73), menyebutkan bahwa ada tiga kriteria atau dimensi untuk memenuhi kualitas pelayanan publik, dimana ketiga kriteria tersebut dijabarkan menjadi enam unsur sebagai berikut :

- a. *Professionalism and Skill*  
Ini merupakan *outcome-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa penyedia jasa (*service provider*), karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional.
- b. *Attitude and Behaviour*

Ini adalah *process-related criteria*, dimana pelanggan percaya bahwa karyawan organisasi (*contact personal*) menaruh perhatian terhadap mereka dan berusaha membantu serta memecahkan masalah mereka dengan spontan dan senang hati.

c. *Accessibility and Flexibility*

Ini termasuk *process-related criteria* dimana pelanggan merasa bahwa penyedia jasa (*service provider*), lokasi, jam kerja, karyawan, dan sistem operasionalnya 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.

d. *Reliability and Trustworthiness*

Ini juga termasuk dalam *process-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatu kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya.

e. *Recovery*

Termasuk dalam *process-related criteria*, dimana pelanggan menyadari bahwa bila terjadi kesalahan atau terjadi sesuatu yang tidak diharapkan, maka penyedia jasa akan segera mengambil tindakan untuk mengendalikan situasi dan mencari pemecahan yang tepat.

f. *Reputation and Credibility*

Ini merupakan *image-related criteria*, dimana pelanggan meyakini bahwa operasi dari penyedia jasa dapat dipercaya dan memberikan nilai atau imbalan yang sesuai dengan pengorbanannya.

Secara garis besar dapat dilihat bahwa ada tiga kriteria dalam pemenuhan kualitas pelayanan publik, yaitu *process-related criteria*, *outcome-related criteria*, dan *image-related criteria*. Ketiga hal ini harus diperhatikan, agar tetap menjaga kualitas pelayanan publik.

Inpres nomor 1 tahun 1995 tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah menyebutkan bahwa :

- a. Dalam waktu secepat-cepatnya melakukan langkah perbaikan mutu pelayanan masyarakat pada masing-masing unit kerja atau kantor pelayanan.
- b. Langkah-langkah tersebut diupayakan dengan :
  - 1) Menerbitkan pedoman layanan yang antara lain memuat persyaratan, prosedur, biaya/tarif pelayanan dan batas waktu pelayanan, baik dalam bentuk buku panduan atau pengumuman maupun melalui media yang lain.
  - 2) Menempatkan petugas yang bertanggung jawab melakukan pengecekan kelengkapan persyaratan permohonan untuk kepastian mengenai diterima/ditolaknya berkas permohonan pada saat itu juga.
  - 3) Menyelesaikan permohonan pelayanan sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan.
  - 4) Melarang atau menghapus biaya tambahan yang dititipkan pihak lain dan meniadakan bentuk pungutan liar di luar biaya jasa pelayanan yang telah ditetapkan.
  - 5) Sedapat mungkin menerapkan pelayanan secara terpadu bagi unit-unit kerja kantor pelayanan yang terkait dalam memproses suatu produk layanan.
  - 6) Melakukan penelitian secara berkala untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat atas pelayanan yang telah diberikan, antara lain dengan penyebaran kuesioner kepada masyarakat dan hasilnya perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti.

#### **D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pembangunan Kapasitas**

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi penyelenggaraan maupun kesuksesan program pengembangan kapasitas dalam pemerintahan daerah. Namun secara khusus dapat disampaikan bahwa dalam konteks otonomi daerah, faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pembangunan kapasitas meliputi 5 (lima) hal pokok yaitu, komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Pertama, komitmen bersama. *Collective commitments* dari seluruh aktor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk pemerintahan daerah) sangat menentukan sejauh mana pembangunan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan. Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staf yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pembangunan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik. Blake dan Jane Mouton dalam Indriyo (1997, h.136), menyimpulkan bahwa suatu organisasi yang terikat dengan tujuan bersama, harus menggunakan kepercayaan dan saling menghormati di antara anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas individu, kelompok, dan organisasi.

Kedua, kepemimpinan. Definisi kepemimpinan menurut Stephen Robbins (1996, h.39), yaitu kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Faktor *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan kapasitas personal

dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintahan daerah), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas merupakan sebuah modal dasar dalam menentukan efektivitas kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan. Menurut Carol A. O'Connor (1994, h.30), kepemimpinan seperti ini sangat berperan dalam memberikan kekuatan positif terhadap orang-orang yang ada di sekitarnya agar lebih berkembang.

Ketiga, reformasi peraturan. Kontekstualitas politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal-prosedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau penyelenggaraan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyukseskan program kapasitas ini. Dengan adanya reformasi peraturan, juga berpengaruh terhadap visi dari organisasi. Tentunya reformasi peraturan ini akan mengarahkan visi organisasi ke arah yang lebih baik.

Keempat, reformasi kelembagaan. Reformasi peraturan di atas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan ini. Reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju

pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola sedemikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pembangunan kapasitas dalam pemerintahan daerah di Indonesia.

Kelima, pengakuan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Oleh karena pembangunan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka mensukseskan program pembangunan kapasitas.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian merupakan usaha untuk menemukan, mengembangkan, dan melakukan klarifikasi suatu peristiwa atau suatu pengetahuan dengan memakai metode-metode penelitian sangat menentukan tingkat hasil penelitiannya. Suatu penelitian harus menggunakan metode yang sesuai dengan pokok-pokok permasalahan yang diteliti, agar memperoleh data yang dikehendaki dan relevan dengan permasalahan yang ada.

Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Gorman dan Clayton (1997, h.23-24) mengatakan bahwa metode penelitian deskriptif bertujuan melaporkan *meaning of events* dari apa yang diamati penulis. Laporan ini berisi amatan berbagai kejadian dan interaksi yang diamati langsung penulis dari tempat kejadian. Tujuan akhir dari tulisan kualitatif adalah memahami apa yang dipelajari dari perspektif kejadian itu sendiri, dan penulis pun ikut mempengaruhi realitas yang tengah ditelitinya.

Riset kualitatif memproses pencarian gambaran data dari konteks kejadiannya langsung, sebagai upaya melukiskan peristiwa sepersis kenyataannya. Lebih lanjut Nazir (2005, h. 54) menjelaskan bahwa:

”Metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas pemikiran pada masa sekarang dengan tujuan untuk mendeskripsikan, menggambarkan atau melukiskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.”

Sedangkan menurut Singarimbun (1987, h. 4) “penelitian deskriptif adalah untuk mengetahui perkembangan sarana fisik tertentu atau frekuensi terjadinya suatu aspek fenomena sosial tertentu yang hasilnya dicantumkan dalam tabel-tabel frekuensi. Yang kedua untuk mendeskripsikan secara terperinci fenomena sosial tertentu.”

Dengan demikian penggunaan metode penelitian deskriptif dan pendekatan kualitatif merupakan metode yang sesuai untuk mengkaji permasalahan yang akan diteliti secara mendalam.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian perlu ditentukan untuk membatasi studi sehingga penelitian yang dilakukan akan lebih terarah dan juga dapat menyaring sebagai informasi yang relevan. Penelitian kualitatif menghendaki batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Fokus penelitian merupakan titik pusat perhatian suatu masalah dari suatu penelitian agar penelitian menjadi terarah, efektif dan efisien. Fokus sangat penting artinya untuk menentukan batas penelitian yang akan dilakukan sehingga akan memperjelas batasan dan juga mempertajam pemahaman.

Menurut Septiawan (2007, h. 6), fokus penelitian memuat rincian pernyataan tentang cakupan atau topik-topik pokok yang akan diungkap/digali dalam penelitian ini. Pencarian topik tulisan menyatakan juga langkah memastikan bahwa topik yang akan diangkat tersebut merupakan masalah yang dapat dikerjakan, bukan sebuah masalah yang sukar diuraikan. Apabila digunakan istilah rumusan masalah, fokus penelitian berisi pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian dan alasan diajukannya pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan ini diajukan untuk mengetahui gambaran apa yang

akan diungkapkan di lapangan. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan didukung dengan alasan-alasan yang kuat.

Alasan-alasan ini dikemukakan secara jelas, sesuai dengan sifat penelitian kualitatif yang holistik, induktif, dan naturalistik yang berarti dekat sekali dengan gejala yang diteliti. Perumusan masalah memiliki fungsi sebagai berikut yaitu Fungsi pertama adalah sebagai pendorong suatu kegiatan penelitian menjadi diadakan atau dengan kata lain berfungsi sebagai penyebab kegiatan penelitian itu menjadi ada dan dapat dilakukan. Fungsi kedua, adalah sebagai pedoman, penentu arah atau fokus dari suatu penelitian. Perumusan masalah ini tidak berharga mati, akan tetapi dapat berkembang dan berubah setelah peneliti sampai di lapangan. Fungsi ketiga dari perumusan masalah, adalah sebagai penentu jenis data macam apa yang perlu dan harus dikumpulkan oleh peneliti, serta jenis data apa yang tidak perlu dan harus disisihkan oleh peneliti. Keputusan memilih data mana yang perlu dan data mana yang tidak perlu dapat dilakukan peneliti, karena melalui perumusan masalah peneliti menjadi tahu mengenai data yang bagaimana yang relevan dan data yang bagaimana yang tidak relevan bagi kegiatan penelitiannya.

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan untuk lebih memfokuskan penelitian maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pembangunan kapasitas sumber daya manusia.
  - a. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan
  - b. Pengaturan kondisi dan lingkungan kerja.
  
2. Kualitas pelayanan publik Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang

- a. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya manusia yang ada pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang
  - b. Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan
    - 1) Akurasi pelayanan
    - 2) Kemudahan mendapatkan pelayanan
    - 3) Sarana dan prasarana pelayanan
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik
- a. Komitmen organisasi
  - b. Reformasi peraturan

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian disini yang dimaksud adalah tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang akan diteliti. Dari lokasi penelitian itulah nantinya akan diperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti. Lokasi penelitian yang dipilih penulis adalah Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang yaitu dengan pertimbangan bahwa Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang telah menggunakan bentuk pengorganisasian pelayanan satu pintu (*one gate service*)

Sedangkan situs penelitian adalah tempat dimana peneliti dapat menangkap keadaan sesungguhnya dari objek yang diteliti. Situs penelitian harus dipilih secara cermat sehingga relevan dengan tujuan penelitian. Pada penelitian ini situs penelitian berada pada ruangan-ruangan yang digunakan penelitian untuk mengambil data

mengenai Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang yang telah menggunakan bentuk pengorganisasian pelayanan satu pintu.

#### **D. Sumber Data**

Untuk mendapatkan hasil yang baik tentunya harus ditunjang dengan data-data yang akurat dan valid sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Data-data tersebut harus digali dari sumber-sumber yang berkaitan atau terlibat dalam masalah yang diteliti. Sesuai dengan jenisnya, data yang diperoleh dapat digolongkan menjadi:

##### **1. Data Primer**

Data primer yang sifatnya kualitatif yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer kualitatif diperoleh dengan wawancara (*interview*) dari informan di lapangan dan pengamatan (*observasi*) secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait serta melihat secara langsung di website Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang yaitu di [www.perijinan.malangkota.go.id](http://www.perijinan.malangkota.go.id). Adapun yang menjadi sumber data primer dalam penelitian ini adalah aparat pemerintah yang bekerja di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang serta masyarakat Kota Malang yang telah menggunakan jasa perijinan pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung yang dapat memperkuat atau mendukung data primer, yang bersumber dari dokumen-dokumen, paper-paper atau *browsing* di internet yang berkaitan dengan tema penelitian.

## **E. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data merupakan metode atau cara yang digunakan peneliti dalam mencari dan memperoleh data. Dalam pengumpulan data penelitian, penulis menggunakan teknik-teknik sebagai berikut :

### **1. Studi Pustaka**

Dalam hal ini peneliti memperoleh data dari buku, laporan, pendapat para ahli yang berkaitan dengan penelitian.

### **2. Wawancara**

Yaitu metode pengumpulan data dengan cara tatap muka langsung dan melakukan tanya jawab terhadap permasalahan yang berkaitan dengan fokus penelitian guna mendapatkan informasi atau data yang diperlukan.

### **3. Observasi**

Yaitu mengadakan pengamatan langsung di lapangan terhadap fenomena yang diteliti dan melakukan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena yang terjadi terkait penggunaan model pengorganisasian pelayanan satu pintu. Peneliti mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian dan selanjutnya mengumpulkan data yang diperlukan. Dalam penelitian ini peneliti melakukan observasi di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang.

### **4. Dokumentasi**

Adalah teknik pengumpulan data dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen atau catatan yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## F. Analisis Data

Menurut Nazir (2005:358) analisa adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi serta menyingkat data sehingga mudah dibaca. Tujuan dari analisa adalah untuk mereduksi data agar dapat dikerjakan, dimanfaatkan dan dipahami sedemikian rupa sehingga berhasil menyimpulkan suatu fenomena yang dapat dipakai untuk menjawab persoalan-persoalan yang diajukan dalam penelitian.

Pada penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisa secara deskriptif, yaitu dengan menggambarkan, menjelaskan, meguraikan keadaan yang kemudian hasilnya akan diinterpretasikan. Satu hal yang perlu diperhatikan oleh peneliti adalah dalam penelitian kualitatif, analisis data tidak dapat dipisahkan dari *data collection*. Oleh karena itu, ketika data mulai terkumpul dari *interviews, observation* dan *archival sources*, analisis data harus segera dilakukan untuk menentukan pengumpulan data berikutnya (Chariri, A. 2009.).

Sedangkan metode analisis yang digunakan adalah metode taksonomis, yaitu suatu metode menganalisa data secara lebih rinci dan mendalam dengan menetapkan batasan-batasan berupa penetapan fokus penelitian dalam upaya mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena yang menjadi sasaran penelitian.

Analisis deskriptif adalah suatu metode yang mempelajari cara penyajian suatu gambaran atau informasi inti dari sekumpulan data yang ada, misalnya pemusatan data dan kecenderungan suatu gugus data. Analisa deskriptif bertujuan untuk memberikan deskripsi mengenai subjek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh dari kelompok subjek yang diteliti (Azwar, 2007, h.126).

Dalam tahap analisa model interaktif, ada tiga prosedur yang harus dilalui yaitu :

1. Reduksi data

Data yang diperoleh di lokasi atau data lapangan dituangkan dalam uraian atau laporan yang lengkap dan terperinci. Laporan lapangan oleh peneliti perlu direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang pokok, kemudian dicari tema atau polanya. Reduksi data berlangsung terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Dalam penelitian yang akan dilakukan data yang direduksi meliputi gambaran umum Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang. Gambaran umum ini meliputi Lokasi penelitian, Alur pikir instansi (tugas pokok dan fungsi, visi, misi, tujuan pembentukan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang), batas wilayah kewenangan, struktur organisasi, dan sumber daya manusia di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang.

## 2. Penyajian Data

Penyajian data atau "*display data*" dimaksudkan untuk memudahkan bagi penelitian guna melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti menyajikan data dalam bentuk uraian yang naratif.

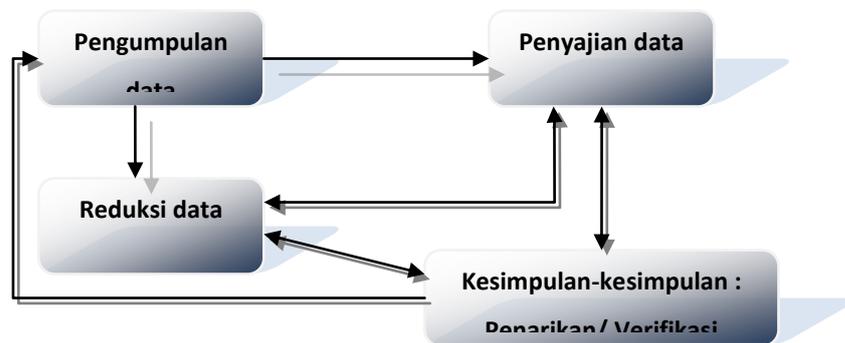
## 3. Penarikan Kesimpulan

Verifikasi data dalam penelitian kualitatif dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung. Sejak awal memasuki lapangan dan selama proses pengumpulan data peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari makna dari data yang dikumpulkan yaitu mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif. Dengan kata lain setiap kesimpulan senantiasa terus dilakukan verifikasi selama penelitian berlangsung. Komponen-komponen analisis data tersebut di atas

yang kemudian oleh Miles dan Huberman (1992, h. 20) disebut sebagai “model interaktif” yang digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1**

**Proses Analisis Data Model Interaktif**



Sumber: Miles dan Huberman (1992, h. 20)

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum tentang Kota Malang**

###### **a. Sejarah Kota Malang**

Daerah Malang dan sekitarnya termasuk Singosari merupakan pusat kegiatan politik dan budaya sejak tahun 760 s/d tahun 1414 berdasarkan tulisan batu di Dinoyo. Kegiatan selama masa itu diikuti oleh kegiatan budaya tidak dapat digambarkan sebagai perkembangan satu dinasti saja, melainkan merupakan rangkaian kegiatan politik dan budaya dari beberapa turunan. Kemudian timbulnya dinasti Ken Arok merupakan estafet pertama dari raja-raja Majapahit sampai raja terakhir Bhre Tumapel 74 (1447-1451). Pada waktu Ken Arok menampakkan kegiatannya, Tumapel hanya merupakan semacam kabupaten dari daerah Jenggala yang pada waktu itu praktis berada di bawah kekuasaan Kertajaya dari Kediri.

Batara Malangkucecwara, disebut di dalam piagam tahun 908 dekat Singosari. Piagam tahun 907 itu menerangkan bahwa orang-orang yang mendapat piagam itu adalah pemuja-pemuja batara dari Malangkucecwara, Putecwara Kutusan, Cilebhedecwara dan Tulecwara. Penyebutan nama-nama seperti Batara dari Malangkucecwara, putecwara dan sebagainya membuktikan bahwa nama-nama itu adalah nama raja-raja yang pernah memerintah dan pada saat di makamkan di dalam candi lalu disebut Batara. Dengan disebutkannya piagam Dinoyo, sekarang adalah Kelurahan Dinoyo, maka masuk akal jika candi Malangkucecwara itu ada dekat Kota Malang sekarang.

Kota Malang seperti kota-kota lain di Indonesia pada umumnya baru tumbuh dan berkembang setelah hadirnya pemerintah kolonial Belanda. Fasilitas umum di rencanakan sedemikian rupa agar memenuhi kebutuhan keluarga Belanda. Kesan diskriminatif itu masih berbekas hingga sekarang. Misalnya Ijen Boulevard kawasan sekitarnya. hanya dinikmati oleh keluarga- keluarga Belanda dan Bangsa Eropa lainnya, sementara penduduk pribumi harus puas bertempat tinggal di pinggiran kota dengan fasilitas yang kurang memadai.

Malang merupakan sebuah Kerajaan yang berpusat di wilayah Dinoyo, dengan rajanya Gajayana. Berikut ini sekilas Sejarah Pemerintahan Kota Malang :

- 1) Tahun 1767 Kompeni memasuki Kota
- 2) Tahun 1821 kedudukan Pemerintah Belanda di pusatkan di sekitar kali Brantas
- 3) Tahun 1824 Malang mempunyai Asisten Residen
- 4) Tahun 1882 rumah-rumah di bagian barat Kota di dirikan dan Kota didirikan alun-alun di bangun.
- 5) 1 April 1914 Malang di tetapkan sebagai Kotapraja
- 6) 8 Maret 1942 Malang diduduki Jepang
- 7) 21 September 1945 Malang masuk Wilayah Republik Indonesia
- 8) 22 Juli 1947 Malang diduduki Belanda
- 9) 2 Maret 1947 Pemerintah Republik Indonesia kembali memasuki Kota Malang.

**b. Keadaan Geografis**

Terletak pada ketinggian antara 400 - 650 di atas permukaan laut (dpl), serta 112,06

Bujur Timur dan 7,06 - 8,02 Lintang Selatan, dengan dikelilingi gunung-gunung :

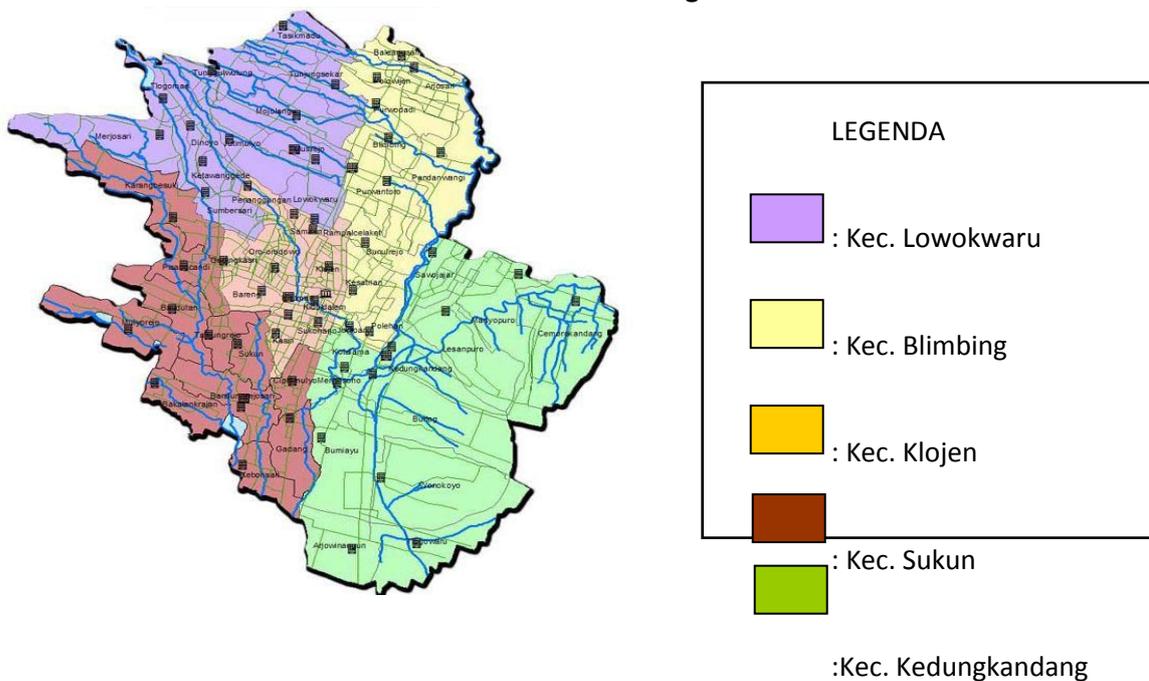
- 1) Gunung Arjuno di sebelah Utara
- 2) Gunung Tengger di sebelah Timur
- 3) Gunung Kawi di sebelah Barat
- 4) Gunung Kelud di sebelah Selatan

Secara administratif daerah Kota Malang berbatasan langsung dengan daerah Kabupaten Malang yaitu :

- 1) Sebelah utara : Kecamatan Singosari,
- 2) Sebelah timur : Kecamatan Pakis dan Tumpang,
- 3) Sebelah selatan : Kecamatan Pakisaji dan Tajinan
- 4) Sebelah barat : Kecamatan Dau dan Karangploso.

**Gambar 2**

**Peta Kota Malang**



Sumber : [www.pemkot-malang.go.id](http://www.pemkot-malang.go.id)

**c. Kondisi Penduduk**

Kota Malang memiliki luas 110.06 Km<sup>2</sup>. Kota Malang memiliki jumlah penduduk sebesar 2.841.000 jiwa. Tersebar di 5 Kecamatan (Blimbing, Lowokwaru, Klojen, Sukun, dan Kedungkandang).

Kondisi penduduk Kota Malang dapat diklasifikasikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 2**  
**Penduduk Kota Malang**  
**Menurut Kelompok Jenis Kelamin**  
**Tahun 2009**

Kecamatan	Jumlah Penduduk		
	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
Blimbing	415.000	483.000	898.000
Lowokwaru	388.000	476.000	864.000
Klojen	99.000	74.000	173.000
Sukun	457.000	286.000	743.000
Kd. Kandang	258.000	251.000	509.000
<b>Total</b>	<b>1.617.000</b>	<b>1.570.000</b>	<b>3.187.000</b>

*Sumber: Dinas Kependudukan&Catatan Sipil Kota Malang*

Berdasarkan tabel penduduk Kota Malang di atas, maka dapat disimpulkan bahwa jumlah penduduk tertinggi terdapat pada Kecamatan Blimbing, dengan klasifikasi laki-laki sebanyak 415.000 jiwa dan perempuan sebanyak 483.000 jiwa, sedangkan yang terendah ada pada Kecamatan Klojen, dengan perincian laki-laki sebanyak 99.000 jiwa dan perempuan 74.000 jiwa.

#### **d. Kondisi Sosial Budaya**

##### **Komposisi**

Etnik Masyarakat Malang terkenal religius, dinamis, suka bekerja keras, lugas dan bangga dengan identitasnya sebagai Arek Malang (AREMA) serta menjunjung tinggi kebersamaan dan setia kepada Malang. Komposisi penduduk asli berasal dari berbagai etnik (terutama suku Jawa, Madura, sebagian kecil keturunan Arab dan Cina)

##### **Agama**

Masyarakat Malang sebagian besar adalah pemeluk Islam kemudian Kristen, Katolik dan sebagian kecil Hindu dan Budha. Umat beragama di Kota Malang terkenal rukun dan saling bekerja sama dalam memajukan kotanya. Bangunan tempat ibadah banyak yang telah berdiri semenjak jaman kolonial antara lain Masjid Jami (Masjid Agung), Gereja (Alun-alun, Kayutangan dan Ijen) serta Klenteng di Kota Lama. Malang juga menjadi pusat pendidikan keagamaan dengan banyaknya Pesantren dan Seminari Alkitab yang sudah terkenal di seluruh Nusantara

##### **Seni Budaya**

Kekayaan etnik dan budaya yang dimiliki Kota Malang berpengaruh terhadap kesenian tradisional yang ada. Salah satunya yang terkenal adalah Wayang Topeng Malangan (Topeng Malang), namun kini semakin terkikis oleh kesenian modern. Gaya kesenian ini adalah wujud pertemuan tiga budaya (Jawa Tengah, **Madura**, dan **Tengger**). Hal tersebut terjadi karena Malang memiliki tiga sub-kultur, yaitu sub-kultur budaya Jawa Tengah yang hidup di lereng gunung Kawi, sub-kultur Madura di lereng gunung Arjuna, dan sub-kultur Tengger sisa budaya Majapahit di lereng gunung Bromo-

Semeru. Di kota Malang juga terdapat tempat yang merupakan sarana apresiasi budaya Jawa Timur yaitu Taman Krida Budaya. Di tempat ini sering ditampilkan aneka budaya khas Jawa Timur seperti **Ludruk**, **Ketoprak**, **Wayang** Orang, Wayang Kulit, **Reog**, **Kuda Lumping**, Sendra tari, saat ini bertambah kesenian baru yang kian berkembang pesat di kota Malang yaitu kesenian "BANTENGAN". Kesenian ini merupakan hasil dari kreatifitas masyarakat asli malang, sejak dahulu sebenarnya kesenian ini sudah dikenal oleh masyarakat malang namun baru sekaranglah "BANTENGAN" lebih dikenal oleh masyarakat tidak hanya masyarakat lokal namun juga luar daerah bahkan mancanegara. Khusus di Malang sering diadakan pertunjukan bantengan hampir setiap perayaan hari besar baik keagamaan maupun peringatan hari kemerdekaan.

### **Bahasa**

Bahasa Jawa dialek Jawa Timuran dan bahasa Madura adalah bahasa sehari-hari masyarakat Malang. Dikalangan generasi muda berlaku dialek khas Malang yang disebut 'boso walikan' yaitu cara pengucapan kata secara terbalik, contohnya : seperti Malang menjadi Ngalam. Gaya bahasa di Malang terkenal kaku tanpa unggah-ungguh sebagaimana bahasa Jawa kasar umumnya. Hal ini menunjukkan sikap masyarakatnya yang tegas, lugas dan tidak mengenal basa-basi.

## **2. Gambaran Umum Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang**

### **a. Profil Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang**

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang adalah sebagai lembaga ujung tombak dalam pelayanan perijinan administrasi di Kota Malang. Pelayanan perijinan yang diberikan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang berdasarkan kewenangan yang diberikan oleh Walikota Malang, mulai dari penerimaan permohonan, pemrosesan, penandatanganan keputusan perijinan dan pembayaran retribusi/pajak

perijinan dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Pengajuan permohonan segala jenis perijinan yang dilakukan masyarakat akan dilayani di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.

Motto yang diusung Badan Pelayanan perijinan dalam menjalankan perannya sebagai pelayan publik, yaitu "Mempermudah Persyaratannya dan Mempercepat Ijinnya". Badan Pelayanan Perijinan Terpadu berupaya untuk mempermudah persyaratan perijinan dan mempercepat proses penyelesaian ijin dengan melakukan inovasi sesuai tuntutan yang berlaku dan tuntutan masyarakat.

Ruang lingkup tugas Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang berdasarkan Peraturan Walikota Malang Nomor 68 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang sebagai unsur Pelaksanan Pemerintah Kota Malang sebagai berikut :

- 1) Perumusan dan pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pelayanan perijinan terpadu
- 2) Penyusunan dan pelaksanaan Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Kerja (Renja) di bidang pelayanan perijinan terpadu.
- 3) Penyelenggaraan pelayanan administrasi perijinan bidang Perekonomian, Pariwisata, Sosial Budaya dan Pekerjaan Umum.
- 4) Pelayanan koordinasi pelayanan perijinan bidang Perekonomian, Pariwisata, Sosial Budaya dan Pekerjaan Umum.
- 5) Pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan.
- 6) Pemantauan dan evaluasi proses pemberian pelayanan perijinan.
- 7) Pelaksanaan pelayanan informasi dan pengaduan masyarakat di bidang pelayanan perijinan terpadu.

- 8) Pelaksanaan kegiatan di bidang pemungutan retribusi.
- 9) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program, ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, kehumasan, kepastakaan dan kearsipan.
- 10) Pelaksanaan Standar Pelayanan Minimal (SPM).
- 11) Penyusunan dan pelaksanaan Standar Pelayanan Publik (SPP).
- 12) Pelaksanaan fasilitas pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan/atau pelaksanaan pengumpulan pendapat pelanggan secara periodik yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas pelayanan.
- 13) Penyampaian data hasil pembangunan dan informasi lainnya terkait layanan publik secara berkala melalui website Pemerintah daerah.
- 14) Pemberdayaan jabatan fungsional.
- 15) Pengevaluasian dan pelaporan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi.
- 16) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dalam penyelenggaraan pelayanan perijinan, kekuatan sumber daya manusia terutama terkait kualitasnya merupakan salah satu indikator yang vital di dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Badan Pelayanan Perujinan Terpadu Kota Malang. Jumlah sumber daya manusia atau Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang berjumlah 53 PNS dengan rincian :

- 1) Kepala Badan
  - Jumlah : 1 Orang
  - Pendidikan : S2

- Golongan : IV

2) Bagian Tata Usaha

- Jumlah : 23 Orang

- Pendidikan :

S2 : 3 Orang

S1 : 4 Orang

D2/D3 : 2 Orang

SMU/SMK : 10 Orang

SMP : 3 Orang

SD : 1 Orang

- Golongan :

IV : 1 Orang

III : 8 Orang

II : 10 Orang

I : 4 Orang

3) Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian

- Jumlah : 10 Orang

- Pendidikan :

S2 : 3 Orang

S1 : 2 Orang

D2/D3 : - Orang

SMU/SMK : 5 Orang

SMP : - Orang

SD : - Orang

- Golongan :
- IV : - Orang
- III : 9 Orang
- II : 1 Orang
- I : - Orang

4) Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum

- Jumlah : 14 Orang
- Pendidikan :
- S1 : 6 Orang
- D2/D3 : 1 Orang
- SMU/SMK : 5 Orang
- SMP : 2 Orang
- Golongan :
- IV : - Orang
- III : 6 Orang
- II : 7 Orang
- I : 1 Orang

5) Bidang Pelayanan Perijinan Parsosbud

- Jumlah : 5 Orang
- Pendidikan :
- S2 : 1 Orang
- S1 : 1 Orang
- D2/D3 : 1 Orang
- SMU/SMK : 2 Orang

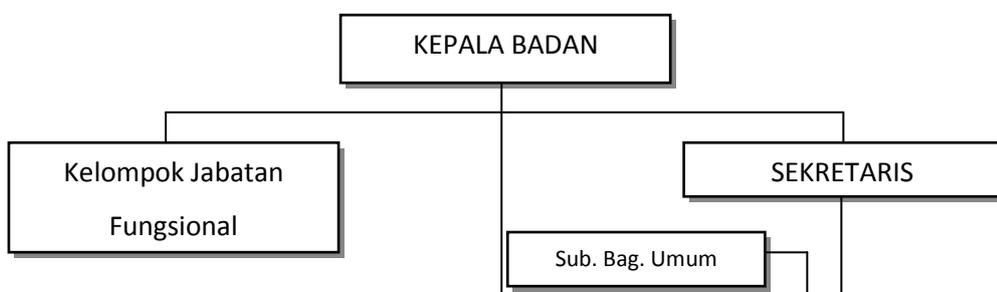
- SMP : - Orang
- SD : - Orang
- Golongan :
- IV : - Orang
- III : 3 Orang
- II : 2 Orang

Adapun susunan struktur organisasi Badan Pelayanan Perijinan terpadu Kota Malang meliputi :

- 1) Kepala Badan.
- 2) Sekretariat, terdiri dari :
  - a) Sub bagian Penyusunan Program
  - b) Sub bagian Keuangan
  - c) Sub bagian Umum
- 3) Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian.
- 4) Bidang Pelayanan Perijinan Pariwisata, Sosial, dan Budaya.
- 5) Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum.
- 6) Tim Teknis.
- 7) Kelompok Jabatan Fungsional.

**Gambar 3**

**Struktur Organisasi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang**



## **b. Visi dan Misi**

### **Visi**

Visi berkaitan dengan pandangan ke depan yang menyangkut kemana instansi Pemerintah Kota Malang khususnya Badan Pelayanan Perijinan Kota Malang harus melayani masyarakat secara optimal dan berdaya guna. Visi dari Badan Pelayanan Perijinan kota Malang " Menuju Pelayanan Perijinan Terpadu yang Cepat dan Berkualitas", memiliki beberapa prinsip. Prinsip-prinsip dari visi di atas, yaitu :

- 1) Pelayanan Perijinan Terpadu
- 2) Pelayanan Perijinan yang Cepat, yaitu :
  - a) Cepat dalam waktu penyelesaian ijin yang terukur mulai dari permohonan masuk sampai terbitnya keputusan perijinan dengan

ditentukannya Standar Waktu Minimal penyelesaian ijin untuk tiap jenis ijin.

- b) Cepat dan mudah dalam memperoleh persyaratan perijinan terutama persyaratan yang banyak melibatkan instansi terkait disederhanakan.
- c) Cepat dalam pemrosesan pelayanan perijinan baik yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu maupun yang melibatkan instansi terkait dengan berperan aktif dalam pemrosesan ijin tersebut ditunjang dengan sumber daya manusia dan sarana/prasarana perijinan yang memadai.
- d) Cepat dalam informasi pelayanan perijinan yang transparan, waktu penyelesaian, biaya perijinan, dan menangani pengaduan masyarakat.

Dalam pelayanan perijinan yang cepat tersebut, akan diperoleh efisiensi dalam biaya pelayanan perijinan.

3) Pelayanan Perijinan yang Berkualitas, yaitu :

- a) Produk perijinan yang diterbitkan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu memiliki kepastian hukum, dapat dipertanggung jawabkan (akuntabel) dan aman.
- b) Dalam memberikan pelayanan perijinan, Badan Pelayanan Perijinan Terpadu didukung dengan :
  - Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan profesional.
  - Sarana dan Prasarana yang memadai dan berkualitas.
  - Database perijinan yang didukung dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) Perijinan.

**Misi**

Adapun misi dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, yaitu:

- 1) Meningkatkan mutu pelayanan perijinan yang cepat, tepat, akurat, transparan dan akuntabel.
- 2) Meningkatkan kualitas aparatur yang profesional di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.
- 3) Meningkatkan sarana dan prasarana perijinan.
- 4) Meningkatkan koordinasi dan kerja sama antar SKPD terkait guna mempercepat perijinan.
- 5) Meningkatkan kesadaran masyarakat dalam bidang perijinan.

**c. Jenis-jenis Pelayanan**

Jenis Pelayanan Ijin yang diselenggarakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, mulai dari penerimaan permohonan, pemrosesan, penandatanganan keputusan ijin dan pembayaran retribusi/pajak perijinan sejumlah lima belas ijin, yaitu :

- 1) Ijin Mendirikan Bangunan
  - IMB baru
  - IMB bagi bangunan yang sudah berdiri
- 2) Ijin Gangguan (IG)
  - Ijin Gangguan Kecil
  - Ijin Gangguan Sedang
  - Ijin Gangguan Besar
- 3) Ijin Pemasangan Media Reklame
  - Ijin pemasangan media reklame insidental (umbul-umbul, spanduk, baliho, dan lain-lain).

- Ijin pemasangan media reklame tetap/permanen (Neon Box, Papan, Bando jalan, dan lain-lain).
- 4) Ijin Usaha Angkutan
  - 5) Ijin Trayek
  - 6) Ijin Keramaian Umum/Tontonan
  - 7) Ijin Usaha Rental VCD
  - 8) Ijin Usaha Bioskop
  - 9) Ijin Usaha Playstation
  - 10) Ijin Penggunaan Bangunan Milik Pemerintah Daerah
  - 11) Ijin Penggunaan Tanah Makam
  - 12) Ijin Usaha Percetakan
  - 13) Ijin SIUJK
  - 14) Ijin Pariwisata
  - 15) Ijin SIUP, TDI, IUI dan Ijin Perluasan Industri

## **B. Penyajian Data**

### **4. Pembangunan kapasitas sumber daya manusia.**

- c. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan

Jenis pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh para pegawai di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, disesuaikan dengan kompetensi tenaga kerja yang ada pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Tujuan diklat antara lain untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat

melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika pegawai sesuai dengan kebutuhan, sedangkan yang menjadi sasaran diklat adalah terwujudnya pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Kompetensi yang dimaksudkan dalam peraturan tersebut adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai, berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya.

Dalam prakteknya, setiap aparatur di BP2T sejak mulai yang bersangkutan menjadi CPNS sampai dengan menduduki jabatan tertentu harus mengikuti diklat-diklat tertentu yang didisain untuk membentuk memiliki kompetensi-kompetensi tertentu yang mengarah pada pengelolaan organisasi publik yang berkualitas termasuk didalamnya dalam pengelolaan pelayanannya berdasarkan asas-asas sistem pemerintahan yang baik. Menurut Ibu Insulistiawati, ada beberapa jenis diklat yang diikuti oleh pegawai-pegawai Badan Pelayanan Perijinan Kota Malang.

*“Diklat-diklat yang diikuti pegawai disini sangat berguna bagi kantor BP2T ini. Seperti misalnya diklat teknis pengadaan barang dan jasa yang barusan diadakan, kita jadi mengerti bagaimana sih mengenai peraturan-peraturan pengadaan barang dan jasa di kantor BP2T ini. Mau nantinya diadakan sistem lelang, atau penunjukan langsung, atau seperti apa jadi kita bisa mengerti. Karena aturannya menurut Perpres ada. Untuk diklat pelayanan masyarakat seperti bulan lalu, kita juga ada yang diikuti. Disitu nantinya kita bisa memahami dan menerapkan pelayanan prima kepada masyarakat biasanya diklat-diklat ini yang mengadakan dari BKD Kota Malang. Diklatnya memang disesuaikan juga dengan jabatan dari pegawai karena waktu ditawarkan diklat, harus dapat disposisi dari Kabag Umum, mengikutsertakan pegawai untuk diklat sesuai bidangnya.*”

*Memang untuk materi diklat langsung ditawarkan ke kita, jadi bukan kita yang minta atau mengajukan, jadi ya kita mengikuti saja.”*

Para peserta yang diikutkan dalam diklat merupakan orang-orang yang dipilih dan disesuaikan dengan jenis diklat yang diadakan. Karena disposisi yang diberikan Kepala Bagian Umum disesuaikan dengan bidangnya, agar tujuan dari diklat yaitu meningkatkan kuantitas hasil dan kualitas pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai. Hasil diklat yang diikuti oleh para peserta diklat membawa hasil positif bagi BP2T sendiri, sesuai dengan harapan dari pimpinan dalam usaha pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang ada. Mengenai materi diklat, ditentukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang. BP2T Kota Malang melalui Kepala Bagian Umum tinggal menentukan siapa pegawai yang dikirim untuk mengikuti diklat yang diadakan.

d. Pengaturan kondisi lingkungan kerja.

Berada dalam lingkungan kerja yang nyaman, dapat meningkatkan motivasi kerja sehingga pekerjaan yang sedang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu sangat memperhatikan kondisi kerja pegawainya, maupun lingkungan kerja yang ada di kantor tersebut. Seperti yang dijelaskan oleh Kepala Bagian umum dan perlengkapan, Ibu Insulistiawati, kondisi dan lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mendukung kinerja dari para pegawai menjadi lebih baik.

Gedung Badan Pelayanan Perijinan Kota Malang terletak di pinggiran kota Malang. Jalan raya yang berada di depan *block office* tersebut tidak terlalu ramai, karena bukan merupakan jalan utama. Hal ini sangat berpengaruh dalam mengurangi kebisingan, polusi udara, serta kemacetan yang ditimbulkan dari kendaraan yang lewat. Kondisi ini sangat jauh berbeda bila dibandingkan dengan kantor dinas perijinan sebelumnya, yang

terletak di jalan yang merupakan daerah ramai lalu lalang kendaraan. Polusi suara yang ditimbulkan cukup mengganggu kenyamanan dalam bekerja. Seperti disampaikan Santi Pujowati, SE, staf bagian Sungram BP2T :

*“Kondisi lingkungan kerja yang sekarang, sudah sangat baik. Ruangannya sejuk dan bersih, karena selalu ada perawatan rutin. Apalagi kita kan pelayanan masyarakat ya, jadi benar-benar memperhatikan kebersihan itu. Jika dibandingkan dengan kondisi di kantor A. Yani sebelumnya, lebih nyaman disini. Karena kan disana termasuk di tengah kota, jadi mungkin lebih bising. Tentunya yang saya rasakan membawa pengaruh pada kenyamanan bekerja juga, jadi lebih betah di kantor dan ketika kita dikasih kerjaan jadi lebih konsentrasi. Di loket memang kadang-kadang ramai sekali, karena bercampur dengan yang dari Dispenduk”.*

Lingkungan kerja di dalam kantor Badan Pelayanan Perijinan Kota Malang diciptakan nyaman mungkin. Pada setiap ruangan ditempatkan pot berisi tanaman yang tidak terlalu besar, namun cukup untuk menimbulkan kesan asri. Selain itu juga pada tiap sudut ruangan terdapat tempat sampah, untuk menjaga ruangan agar tetap bersih. Dengan menciptakan kondisi ruangan kerja yang nyaman, diharapkan mampu meningkatkan semangat dalam bekerja.

Perhatian terhadap kenyamanan lingkungan kerja bukan hanya diperhatikan pada tiap-tiap ruangan kantor saja, tetapi juga pada loket-loket bagian pelayanan dan ruangan untuk pemohon. Mereka yang ada di loket tidak pernah mengeluh terhadap kondisi lingkungan kerja yang mereka tempati. Hal ini berdampak pada kualitas pelayanan yang diberikan tidak mendapatkan banyak keluhan dari masyarakat. Hanya kadang kondisi lingkungan kerja di bagian loket pelayanan kurang kondusif. Hal ini dikarenakan antrian dari masyarakat pemohon, yang kadang tidak teratur. Masyarakat yang mengantri di bagian loket pelayanan tidak semuanya pemohon perijinan, sebagian

merupakan masyarakat pemohon dari Dispenduk. Loker yang bersebelahan dengan loket perijinan kadang membuat antrian menjadi terlalu ramai karena masyarakat yang mengantri di depan loket Dispenduk sampai meluber.

#### **5. Kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang**

- a. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya manusia yang ada pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang

Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang adalah sebagai lembaga yang memiliki peran sentral dalam pelayanan perijinan administrasi di Kota Malang, sehingga diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam melaksanakan tugas di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang, adapun pengembangan ke depan terkait sumber daya manusia di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang yang langsung terlibat dalam pelayanan perijinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3**

**Kompetensi PNS Badan Pelayanan Perizinan Terpadu yang langsung berhubungan dengan Pelayanan Perizinan Kota Malang**

<b>A. Petugas Loker Penerimaan Ijin</b>	<b>Survey Lapangan</b>	<b>Jml.</b>	<b>Kompetensi</b>
Penerimaan Permohonan 15 Jenis Ijin (Termasuk Proses Reklame Insidentil Trayek dan Ijin Keramaian Umum dan	-	5	1. D2/D3/S1 2. Bisa Komputer 3. Memahami Peraturan

Tontonan)				4. Luwes dan Tegas
<b>B. Petugas Pemrosesan dan Penetapan</b>				
1.	Ijin Mendirikan Bangunan	IMB sudah Berdiri	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. STM/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> <li>3. Mengerti Tata Ruang/AP</li> <li>4. Memahami Gambar</li> </ol>
2.	Ijin Gangguan	HO	4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> <li>3. Memahami Tata Ruang</li> <li>4. Mengerti Lingkungan</li> </ol>
3.	IUJK	-	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
4.	Ijin Reklame Tetap	Reklame Besar Reklame Kecil	3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. STM/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> <li>3. Memahami Tata Ruang</li> </ol>
5.	SIUP, TDI, IUI dan Perluasan Industri	-	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
6.	Ijin Usaha Percetakan	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
7.	Ijin Penggunaan Tanah Makam	-	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>

8.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ijin Usaha VCD, DVD, LD, dan Rekaman Video</li> <li>- Ijin Usaha Bioskop</li> <li>- Ijin Usaha Playstation</li> <li>- Ijin Pariwisata</li> <li>- Ijin Penggunaan Bangunan Milik Pemda</li> </ul>	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
9.	Petugas Legalisasi Reklame Insidentil	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMP/SMA/D3</li> </ol>
<b>c. Petugas Tata Usaha</b>				
1.	Petugas Pencetak SKRD Semua Ijin	-	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
2.	Petugas Bendahara Penerimaan/Kasir	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
3.	Petugas Penomoran dan Pengambilan Ijin	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
4.	Petugas Legalisasi Ijin dan Arsip	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
5.	Petugas <i>E-mail</i> , SMS, dan Pengaduan di SIM	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SMA/D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
6.	Petugas Informasi di Loker	-	1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D3/S1</li> <li>2. Memahami Peraturan</li> <li>3. Bisa Komputer</li> </ol>
7.	Petugas Monitoring dan Evaluasi di SIM	-	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. D3/S1</li> <li>2. Bisa Komputer</li> </ol>
<b>JUMLAH PETUGAS</b>			<b>35</b>	

Sumber : Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang

Selain hal itu, ke depan kompetensi aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang diharuskan mempunyai hal-hal sebagai berikut :

a) Petugas Pelayanan :

- Disiplin
- Memahami peraturan terkait perijinan
- Tanggung jawab
- Jujur
- Kerja sama
- Prakarsa/inisiatif
- Loyal terhadap atasan
- Ramah dan bersahabat terhadap pemohon

b) Syarat Jabatan yang Harus Dipenuhi :

- Eselon II
- Eselon III
- Eselon IV

c) Klasifikasi Formal/Informal dan Diklat :

- S2, S1, D3, dan SLTA
- Diklatpim II, III, dan IV
- Pelatihan ISO 9001 : 2000
- Pelatihan Audit Internal
- Pelatihan Etika Pelayanan
- Pelatihan SIM Perijinan
- Pelatihan Teknis Perijinan

Menurut Kasubag umum bagian tata usaha, Ibu Insulistyawati, sebenarnya personel atau pegawai yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu ada beberapa yang tidak sesuai penempatannya, jika dilihat dari latar pendidikan yang dimiliki. Berikut ini petikan pernyataan yang disampaikan mengenai hal tersebut :

*“Pertama kita memang menempatkan sesuai dengan pendidikan mereka yang ada. Kalau ada yang sesuai, ya kita tempatkan. Disini (BP2T) ada yang latar pendidikannya S1 hukum, ia ditaruh di bagian tata usaha, kan kurang tepat. Semestinya ia ditaruh di bidang yang sekiranya menangani masalah Perda. Hal ini disebabkan karena keterbatasan orang yang ada. Meskipun tidak sesuai, tetapi masih bisa menangani tugasnya. Karena pengalaman dia kerja sudah cukup lama.”*

Keterbatasan dari jumlah pegawai yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang menyebabkan kekurangsesuaian penempatan personel yang ada, jika dilihat dari faktor latar pendidikan pegawainya. Dalam hal ini, profesionalisme masih belum dapat tercapai. Namun begitu, mereka dapat dimanfaatkan secara maksimal dengan dilakukan usaha mengikutkan mereka dalam pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi mereka pada BP2T. Diharapkan dengan mengikutkan mereka dalam Diklat ini, dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

b. Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan

4) Akurasi pelayanan

Pelayanan aparatur Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang merupakan penjabaran dari Keputusan Walikota Malang Nomor 68 Tahun 2008 tentang Uraian Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Yang dimaksud akurasi pelayanan disini yaitu bagaimana Badan Pelayanan Perijinan Terpadu

melayani permintaan dari masyarakat secara tepat, benar dan sah sesuai kebutuhan masyarakat sebagai pemohon ijin. Masyarakat tentunya akan memiliki penilaian yang lebih baik terhadap Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, jika pelayanan yang diberikan akurat dan memuaskan.

Selanjutnya disampaikan oleh Santi Pujowati, SE mengenai akurasi pelayanan yang diberikan oleh BP2T yaitu :

*“Teman-teman yang ditempatkan di bagian pelayanan harus mengerti prosedur pelayanannya, masalah tata caranya, syarat-syaratnya apa aja, karena pastinya ketika pemohon menyerahkan berkas-berkasnya akan dicek apakah sesuai atau tidak, kelengkapannya gimana. Jadi pemohon akan jelas mengenai pelayanan yang mereka butuhkan. Seperti misalnya jika pemohon mengajukan surat ijin usaha bidang pariwisata, kan membutuhkan rekomendasi dari SKPD terkait, itu kita cek juga apakah sudah ada. Ini jadinya memang agak lama dan banyak masyarakat yang mengeluh, karena harus dilihat lagi kelengkapannya setelah dari Dinas lain”.*

Pelayanan yang diberikan BP2T harus memiliki kekuatan hukum yang jelas dan akurat. Pegawai yang berada di loket-loket memiliki keterampilan dalam memahami produk-produk pelayanan pada BP2T sehingga sangat membantu pemohon dalam mengajukan permohonan. Kelengkapan persyaratan perijinan yang masuk ke BP2T, akan diperiksa oleh petugas. Hal ini sangat penting mengingat perijinan yang diberikan nantinya harus dapat dipertanggungjawabkan aspek legalitasnya. Memang dengan pemeriksaan persyaratan yang berulang-ulang ini nantinya akan berdampak pada pemrosesan ijin yang agak lama, dan kadang dikeluhkan masyarakat. Dari jumlah 25 pengaduan pada tahun 2010, lebih dari 50% mengeluhkan tentang lamanya proses perijinan.

5) Kemudahan mendapatkan pelayanan

Lokasi perkantoran Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terletak cukup jauh dari perkotaan. Untuk masyarakat yang tinggal di tengah kota Malang, jarak yang ditempuh cukup jauh untuk mencapai lokasi tersebut. Akses jalan yang kurang baik dan kadang dilalui kendaraan besar, menyebabkan agak sulit untuk lokasi tersebut. Mengenai keberadaan loket pelayanan perijinan yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terdiri dari :

- a) Loket informasi dan pengambilan formulir : petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk menyediakan dan melayani pemberian formulir permohonan ijin; memberikan informasi kepada pemohon baik yang datang langsung maupun melalui telepon terkait pelayanan perijinan meliputi persyaratan administrasi, mekanisme pelayanan, waktu penyelesaian dan ketentuan retribusi bagi pemohon yang akan mengajukan permohonan pemrosesan ijin dan keterangan tentang ijin yang masih dalam proses maupun yang sudah diterbitkan bagi pemohon yang sudah mengajukan permohonan pemrosesan ijin dengan sikap yang ramah, komunikatif, dan bersahabat.
- b) Loket pemrosesan ijin : petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk menerima, meneliti, dan memeriksa permohonan ijin beserta kelengkapannya; mengembalikan permohonan ijin yang tidak lengkap kepada pemohon untuk dilengkapi; mencatat dan memberikan

nomor register terhadap permohonan ijin yang telah dinyatakan lengkap dan memberi tanda terima permohonan kepada pemohon; menyerahkan berkas permohonan ijin kepada petugas pemrosesan untuk diproses sebagaimana ketentuan peraturan perundang-undangan.

- c) Loker pembayaran retribusi dan pengambilan ijin: petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk mencetak SKRD yang telah ditetapkan untuk disampaikan kepada pemohon sebagai dasar pembayaran retribusi; menerima pembayaran retribusi dari pemohon yang akan mengambil ijin yang telah diterbitkan; menyerahkan bukti pembayaran retribusi dan ijin yang telah diterbitkan kepada pemohon.
- d) Loker legalisasi ijin dan arsip: petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk melayani legalisasi fotokopi ijin oleh pemohon yang membawa ijin asli; melayani legalisasi ijin oleh pemohon yang tidak membawa ijin asli sepanjang arsip ijin dimaksud terdokumentasi.
- e) Loker pengaduan: petugas yang berada di loket ini mempunyai tugas untuk menerima dan menindaklanjuti pengaduan yang disampaikan secara langsung oleh pemohon sebagaimana ketentuan peraturan perundang-undangan.

Loker-loket yang ada, menurut Santi Pujowati,SE, sangat membantu memudahkan pemohon.

*“Di tiap loket-loket pada bagian pelayanan BP2T diberikan penjelasan masing-masing loket itu untuk mengurus ijin apa. Misalnya loket Parsosbud itu menangani apa aja, loket perekonomian itu menangani apa aja itu sudah dijelaskan disana jadi pemohon bisa langsung ke loket yang bersangkutan sesuai kebutuhannya.”*

Keberadaan loket-loket perijinan dengan ditunjang oleh pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik dalam pelayanan, sangat mendukung BP2T dalam memenuhi kriteria pelayanan publik yang berkualitas.

Mekanisme/prosedur proses pelayanan ijin mulai dari permohonan masuk sampai diterbitkan surat ijinnya, melalui beberapa tahapan,yaitu:

- a) Perijinan yang langsung diproses di petugas loket penerimaan sekaligus sebagai pemrosesan dan penerbitan ijin karena waktu penyelesaian ijin adalah 1 (satu) hari kerja, meliputi:
- b) Perijinan yang diproses oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu tanpa melibatkan SKPD terkait maupun Tim Pertimbangan Ijin/
- c) Perijinan yang proses penerbitannya melibatkan SKPD terkait berupa rekomendasi.
- d) Perijinan yang proses penerbitannya melibatkan SKPD terkait dengan membentuk Tim Pertimbangan Ijin/Tim Teknis berupa Berita Acara dari tim tersebut (tanpa rekomendasi dari SKPD terkait).

Informasi perijinan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terutama terkait dengan persyaratan, waktu penyelesaian ijin, prosedur/mekanisme perijinan dan biaya perijinan dilaksanakan melalui beberapa media, yaitu :

- a) Langsung ke kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang di Perkantoran Terpadu Gedung A Lantai II Jalan Mayjen Sungkono Arjowinangun Malang yang akan dipandu oleh petugas di loket informasi yang akan menjelaskan terkait perijinan dan diberikan brosur/leaflet perijinan.

- b) Melalui Telepon Induk (0341) 751535 yang akan dijawab langsung oleh petugas informasi.
- c) Melalui internet atau *E-mail* pada *website* Badan Pelayanan Perijinan Terpadu yaitu : <http://perijinan.malangkota.go.id> dimana pada *website* Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang ini selain informasi terkait perijinan juga berisikan informasi permohonan ijin dan ijin yang sudah diterbitkan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.
- d) Sosialisasi/penyuluhan yang dilaksanakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang tiap tahun di Kecamatan/Kelurahan seluruh wilayah Kota Malang.

6) Sarana dan prasarana pelayanan

Faktor yang sangat berpengaruh terhadap baik atau tidaknya kualitas pelayanan dalam suatu instansi, salah satunya yaitu sarana dan prasarana. Instansi yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai, akan lebih mudah mencapai kualitas pelayanan yang lebih baik. Sarana dan prasarana utama dalam mendukung pelayanan publik yang ada di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang terdiri atas:

- a) Perkantoran Terpadu Gedung A lantai II beralamat di Jl. Mayjen Sungkono Arjowinangun, Malang. Adapun gedung Badan Pelayanan Perijinan Terpadu terbagi atas :
  - 1) Ruang tunggu pemohon (masyarakat) dilengkapi dengan AC.
  - 2) Loker perijinan (Loker informasi dan pengaduan, loker legalitas, loker PU, loker perekonomian, loker Parsosbud, loker pembayaran retribusi, dan loker pengambilan SK).
  - 3) Ruang Kepala Badan.

- 4) Ruang Sekretaris.
- 5) Ruang Kabid Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum.
- 6) Ruang Kabid Pelayanan Perijinan Perekonomian.
- 7) Ruang Kabid Pelayanan Perijinan Pariwisata dan Sosial Budaya
- 8) Ruang Kasubag Sungram dan Staf.
- 9) Ruang Kasubag Umum dan Staf.
- 10) Ruang Kasubag Keuangan dan Staf.
- 11) Ruang Staf Bidang PU.
- 12) Ruang Staf Bidang Perekonomian dan Parsosbud.
- 13) Ruang Rapat.
- 14) Ruang Arsip.
- 15) Musholla.
- 16) WC Umum.

b) Peralatan Perkantoran Utama:

- 1) Mobil Dinas : 1 Unit Toyota Avanza Tahun 2005
- 2) Mobil Operasional : 1 Unit Toyota Kijang Tahun 1996
- 3) Sepeda Motor :
  - 2 unit Supra X Tahun 2005
  - 1 unit Supra X Tahun 2001
  - 1 unit GL Max Tahun 1990
- 4) Komputer
  - 3 unit Laptop Pentium IV Dual Core
  - 16 unit PC Pentium IV Dual Core dan LC Monitor 17 inch
  - 4 unit Pentium IV

- 8 unit PC Pentium III
- 1 unit monitor Touch Screen
- 1 unit Server HP Prollant ML 150
- 1 unit Server Pentium III IBM
- 1 unit LCD 32 inch (informasi)
- 1 unit LCD Proyektor
- 1 unit SMS Gate Way

5) Printer

- 2 unit Printer Canon Pixma IX 4000
- 2 unit Printer Canon Pixma IX 3300
- 2 unit Canon MP 160
- 2 unit Printer LBP 2900
- 1 unit Printer HP laser jet (ukuran folio)
- 3 unit Printer Panasonic KX P 3626
- 2 unit Printer Canon LX 300+
- 1 unit Printer BC 1000 SP
- 2 unit Printer Canon Pixma IP 1700

6) Telepon : 1 unit Telepon Induk (0341) 751535

Sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan di BP2T ini, ada beberapa yang perlu diperbarui. Seperti misalnya komputer yang berada di loket. Menurut Ibu Insulistyawati:

*“Sarana yang mendukung pelayanan pada BP2T senantiasa mengikuti perkembangan teknologi dan sistem informasi. Hal ini dilakukan agar dapat memenuhi keinginan masyarakat, yang mendambakan pelayanan prima dalam bidang perijinan. Untuk kendaraan operasional sendiri,*

*masih menunggu dari Pemda setempat untuk penambahan unitnya. Kendaraan operasional ini berfungsi untuk melakukan pengecekan ke lokasi yang diajukan perijinannya. Misalnya ketika ada permohonan ijin untuk memasang reklame permanen, Tim Teknis langsung melihat ke lokasi untuk mengecek apakah tempat tersebut layak atau tidak. Atau saat ada permohonan IMB, apakah keadaan bangunan tersebut sesuai atau tidak dengan ketentuan. Untuk komputer memang kita tidak terlalu bagus ya, tapi cukup untuk melayani permohonan yang masuk. Kendalanya jika mati lampu saja, kita harus manual melayaninya karena cuma punya 2 UPS”.*

Untuk sarana lainnya yang mendukung pelayanan, seperti komputer misalnya, mendapatkan perhatian yang serius. Hal ini dikarenakan dalam menjalankan tugasnya, baik itu yang berhubungan langsung dengan pemohon maupun yang berada di bagian lainnya, sangat mengandalkan penggunaan komputer. Perawatan sarana komputer dilakukan rutin agar tidak mengalami kendala dalam pengurusan perijinan pemohon, sehingga keluhan masyarakat dapat diminimalisir. Ditambahkan Sinta Pujowati, SE, bahwa ketika terjadi gangguan pada sistem komputer di bagian pengurusan perijinan, proses pelayanan tidak serta merta dihentikan. Mereka tetap melayani permohonan perijinan, dengan mencari solusi-solusi yang sesuai. Misalnya dengan memberikan nota tanda terima kepada pemohon, sehingga ketika sudah tidak ada gangguan, proses perijinan kembali berjalan normal dan pemohon dapat menunggu proses permohonan selesai sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Memang seharusnya ada semacam cadangan listrik yang lebih besar kapasitasnya, untuk menanggulangi masalah ini sehingga pelayanan tetap berjalan normal untuk waktu yang lebih lama.

## **6. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas**

- a. Komitmen organisasi

Adapun komitmen/janji Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang kepada masyarakat Kota Malang yaitu :

- 1) Siap memberikan pelayanan terbaik dan tercepat untuk mencapai kepuasan masyarakat dalam perijinan.
- 2) Siap mengikuti globalisasi dalam pelayanan perijinan.
- 3) Siap menjadikan motor dalam menggerakkan arus investasi di Kota Malang dalam perijinan.
- 4) Siap menjalankan perijinan di Kota Malang.

Penjabaran dari komitmen organisasi ini disampaikan oleh Kasubbag Umum bagian tata usaha berikut ini:

*“Dengan sarana yang ada, kita memberikan pelayanan yang bertujuan memuaskan keinginan masyarakat. Semua urusan perijinan, ditempatkan disini untuk memudahkan masyarakat. Kemudian mengenai globalisasi perijinan, misalnya sistim SIM. Dulu kan orang harus ke dinas ini, pemohon harus datang. Kalo sekarang kan ndak, dengan adanya SIM, SMS Gateway, atau membuka internet. Jadi mengikuti perkembangan teknologi.”* lebih lanjut disampaikan bahwa *“Sebagai motor dalam menggerakkan arus investasi itu maksudnya untuk meningkatkan PAD. Dengan adanya retribusi yang dihasilkan dari perijinan, untuk peningkatan investasi Pemda.”*

BP2T terus menerus mengadakan pembenahan dalam organisasinya, agar masyarakat pemohon perijinan bisa mendapatkan pelayanan yang terbaik. Untuk mewujudkan tujuan bersama yang tertuang dalam komitmen organisasi ini, seluruh pihak dalam BP2T saling mendukung.

- b. Reformasi peraturan

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu telah mengalami cukup banyak perubahan dibandingkan ketika masih berbentuk dinas. Dalam hal struktur organisasi misalnya, jelas sangat berbeda. Seperti yang disampaikan Ibu Insulistiawati dalam wawancara berikut ini :

*“Kalau dulu dinas, dari kepala bidang, ada sekretaris, di bawahnya ada Kasie. Kalau sekarang Kasie ndak ada. Posisinya sekarang langsung ke kepala bidang yang ada di bawahnya kepala dinas.”*

Perijinan yang masuk akan ditangani masing-masing bidang disesuaikan dengan ijin yang dimohonkan. Hal ini, lanjut Ibu Insulistiawati, pelaksanaannya berjalan sesuai dengan ketentuan dan prosedur. sehingga arus permohonan yang masuk dapat langsung diteruskan sesuai alur perijinan yang ditetapkan. Sebagai contoh, dalam pengurusan ijin usaha Rental VCD, setelah berkas pemohon sudah dinyatakan lengkap oleh petugas loket permohonan ijin kemudian langsung dilaporkan ke Kepala Bidang Perijinan Pariwisata, Sosial, dan Budaya. Setelah itu dibuatkan surat pengantar yang ditandatangani Kepala BP2T kepada Kepala Dinas Pariwisata kota Malang untuk dimintakan rekomendasi atas penerbitan izin tersebut.

Selain itu, tambah Ibu Insulistiawati, juga dilakukan reformasi mengenai peraturan dalam perijinan. Banyak perubahan yang dilakukan sejak dinas perijinan berdiri pada 2001 sampai sekarang, yang bertujuan memperbaiki pelayanan. Dengan dukungan wali kota, upaya reformasi tersebut berjalan lebih mantap. Pertama membenahi prosedur dan kepastian waktu pengurusan izin. Agar lebih kuat, dukungan wali kota dilembagakan melalui penetapan Peraturan Wali Kota No 13/2006. Peraturan tersebut memastikan sistem dan prosedur tetap (protap) pelayanan perizinan. Misalnya, pengurusan IMB rumah tangga dua lantai tidak membutuhkan lagi rekomendasi dari dinas terkait. Cukup

jaminan konstruksi saja. Untuk pemutihan IMB, cukup rekomendasi RT dan RW saja. Padahal, sebelumnya harus melalui kelurahan dan kecamatan.

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu terus berupaya menyempurnakan pelayanannya, yaitu melalui penerbitan Peraturan Wali Kota No 6/2007 yang merevisi peraturan sebelumnya. Misalnya, IMB rumah campuran (rukan dan ruko) maksimal 100 meter persegi tidak membutuhkan rekomendasi dinas kimpraswil. Hanya jaminan konstruksi. Selain itu, pembaruan izin usaha tidak membutuhkan persetujuan tetangga, RT, dan RW. Izin usaha baru hanya butuh pengetahuan sampai kelurahan.

Perpanjangan izin HO terbaru cukup mensyaratkan sepengetahuan RT dan RW saja. Surat izin tempat usaha (SITU) tanpa izin HO tidak membutuhkan persetujuan RT, RW, dan kelurahan. Tetapi, bisa langsung mengurus ke dinas perizinan. Keseluruhan persyaratan ijin yang telah diperbarui tersebut tercantum dalam Keputusan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang nomor 188.4/ 059/35.73.407/2009 tentang Standar Pelayanan Publik BP2T.

Selain menyederhanakan prosedur dan persyaratan, dinas perijinan memperbaiki efisiensi dan efektivitas kinerja internalnya. Pertama, melalui penerapan sistem informasi manajemen (SIM) perizinan. Yakni, berupa penggunaan teknologi informasi dan komunikasi pemrosesan izin. Dinas melakukan otomatisasi pelayanan yang terkoneksi langsung antarbagian dan dengan instansi di luar dinas perizinan. Melalui penerapan SIM, pengguna pelayanan bisa mengetahui dengan mudah status izin dan prosesnya secara transparan. Bagi petugas, SIM telah mempercepat pelayanan sekaligus memudahkan fungsi kontrol atasan. Kedua, melalui sertifikasi ISO 9001:2000 untuk penjaminan kualitas pelayanan. Penerapan sistem manajemen mutu tersebut dilakukan bergandengan dengan penerapan SIM. Maksudnya, untuk semakin memudahkan

kontrol kualitas pelayanan dan sistematisasi prosedur. Selain itu, untuk menjaga komitmen terhadap jaminan peningkatan mutu.

### **C. Pembahasan**

#### **1. Pembangunan kapasitas sumber daya manusia.**

- a. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan

Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam pembangunan. Dalam rangka usaha meningkatkan kualitas tersebut, BP2T melakukan pembinaan pegawai dengan sebaik-baiknya. Salah satu cara yang ditempuh untuk memenuhi hal tersebut yaitu dengan mengikutsertakan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Robbins (1996, h.273) yang mengatakan bahwa program pelatihan dapat memperbaiki keterampilan yang diperlukan untuk karyawan agar berhasil menyelesaikan pekerjaannya. Peningkatan kemampuan memperbaiki potensial karyawan itu untuk berkinerja pada tingkat yang lebih tinggi.

Program pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu prioritas BP2T dalam rangka pembangunan kapasitas sumber daya manusia sebagai pengembangan atau penguatan kapasitas yang ada (*capacity strenghtening*). Dalam hal ini sesuai dengan yang disampaikan HM Ismail (2006), pembangunan kapasitas sebagai *capacity development* atau *capacity strengthening*, mengisyaratkan suatu prakarsa pada pengembangan kemampuan yang sudah ada (*existing capacity*). Pada BP2T, para pegawai sudah memenuhi persyaratan dalam memberikan pelayanan publik dalam perijinan. Untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diselenggarakan BP2T, para pegawai

diikutkan dalam berbagai program pendidikan dan pelatihan. Grindle (1997) mengatakan bahwa dalam dimensi pengembangan kapasitas sumber daya manusia, perhatian diberikan kepada pengadaan atau penyediaan personel yang profesional dan teknis. Salah satu usaha yang dilakukan yaitu menjalankan program pendidikan dan pelatihan bagi tiap individu dalam organisasi.

Tujuan-tujuan diklat seperti yang tertuang dalam PP No. 101 tahun 2000, dapat terlaksana dengan baik pada BP2T Kota Malang. Namun, kadang pelaksanaan diklat masih kurang sesuai dengan kebutuhan dari BP2T sendiri. Dalam beberapa diklat yang ditawarkan dari BKD Kota Malang, dirasa kurang tepat sasaran. Hal ini dikarenakan kewenangan dalam hal akademis, dipegang oleh penyelenggara program diklat, yaitu BKD Kota Malang. Kewenangan dari BP2T dalam diklat yang diadakan BKD hanya sebatas pengalokasian anggaran dan pengiriman pegawai. Akan lebih baik jika dalam penyusunan kurikulum diklat pihak BKD lebih melibatkan pihak BP2T sendiri, agar lebih sesuai dengan kebutuhan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Hal ini seperti disampaikan Trosle, dalam Grindle (1997), agar pengembangan sumber daya manusia di daerah lebih mengenai sasaran, ada empat fase dasar yang harus dilalui. Salah satunya yaitu mengenai fase desain, meliputi keterlibatan pihak-pihak atau *donor constituency* yang bisa menghasilkan masukan (*resulting in*) bagi strategi pengembangan Sumber Daya Manusia, baik dari dalam maupun luar lembaga pemerintah.

b. Pengaturan kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dari karyawan, yang nantinya juga secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Kondisi fisik dari kantor BP2T sangat mendukung dalam menciptakan suasana nyaman para pegawainya. Letak kantor BP2T yang cukup jauh dari jalan utama, menciptakan suasana

lingkungan yang tenang, tanpa gangguan dari suara-suara kendaraan yang lalu lalang. Dengan berkurangnya polusi suara dari kebisingan akibat kendaraan yang lalu lalang ini, dapat meningkatkan konsentrasi kerja dari pegawai BP2T. Indriyo dan I Nyoman Sudita (1997, h. 54) mengatakan bahwa faktor lingkungan kerja yang buruk dapat menimbulkan stres. Pada tingkat tinggi, stres menyebabkan penurunan yang mencolok terhadap prestasi kerja.

Selain itu juga efek polusi udara dan suhu yang panas dapat dikurangi. Sesuai dengan apa yang dinyatakan Newstrom (1996, h. 469-478), bekerja pada suhu yang panas dapat menimbulkan penurunan kinerja. kondisi yang panas cenderung meningkatkan penggunaan tenaga fisik yang lebih berat, sehingga pekerja akan merasa sangat letih dan kinerjanya akan menurun.

Suasana nyaman juga dapat dirasakan di tiap ruangan kerja BP2T. Pengaturan kondisi fisik dalam kantor BP2T sangat baik. Pencahayaan yang cukup, tata letak ruangan yang baik, dan warna dinding serta tumbuh-tumbuhan sebagai ciri estetis, sangat mendukung dalam menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Kondisi ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan semangat kerja pegawai, sehingga kualitas hasil pekerjaan tetap dapat terjaga.

Loket pelayanan perijinan yang bersebelahan dengan loket-loket dari Dispenduk yang selalu ramai, berdampak pada rasa kurang nyaman dari beberapa pemohon yang mengantri di loket perijinan. Selain itu, kondisi yang seperti ini juga menyebabkan petugas yang melayani menjadi tidak nyaman dalam melakukan pelayanan. Menurut Newstrom (1996, h. 469-478), bekerja pada suhu yang panas dapat menimbulkan penurunan kinerja. Secara umum, kondisi yang panas dan lembab cenderung meningkatkan penggunaan tenaga fisik yang lebih berat, sehingga pekerja akan merasa

sangat letih dan kinerjanya akan menurun. Bising dapat didefinisikan sebagai bunyi yang tidak disukai, suara yang mengganggu atau bunyi yang menjengkelkan suara bising adalah suatu hal yang dihindari oleh siapapun, lebih-lebih dalam melaksanakan suatu pekerjaan, karena konsentrasi perusahaan akan dapat terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak timbul kesalahan ataupun kerusakan sehingga akan menimbulkan kerugian.

## **2. Kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang**

- a. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya manusia yang ada pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang

Pegawai Negeri Sipil yang bertugas di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang berjumlah 53 orang. Sedangkan yang berhubungan langsung dengan pelayanan perizinan berjumlah 35 orang. Mereka ditempatkan pada loket-loket pelayanan yang ada, dengan tugas yang telah ditentukan untuk masing-masing loket.

Sebagai petugas perizinan yang langsung berhadapan dengan pemohon, para petugas harus mampu menunjukkan sikap profesional. Dengan kemampuan yang dimiliki, serta adanya pendidikan dan pelatihan kepada para *front liner* ini, tentunya akan meningkatkan kepercayaan masyarakat dalam melayani kebutuhan mereka. Penilaian masyarakat terhadap kinerja mereka menjadi faktor utama yang mencerminkan seperti apa kualitas pelayanan yang diselenggarakan oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang. Seperti yang disampaikan Kotler dalam Tjiptono (2001, h. 64), kualitas harus dimulai dari kebutuhan dan berakhir pada persepsi pelanggan. Tjiptono (2001, h. 54) juga menyatakan bahwa kualitas mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kepuasan pelanggan. Sejauh ini tidak banyak keluhan yang disampaikan masyarakat yang mengajukan permohonan perizinan

terhadap petugas yang memberikan pelayanan. Selain itu kesadaran bekerja dari para petugas pelayanan perijinan sangat tinggi. Mereka memahami tugas dan tanggung jawab yang dibebankan dan mampu menjalaninya dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari sikap mental yang ditunjukkan para petugas. Mereka melayani para pemohon dengan sikap ramah dan sopan.

b. Peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan

a. Akurasi Pelayanan

Kualitas pelayanan pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dapat dilihat, salah satunya melalui pelayanan yang akurat yang diberikan petugasnya. Akurasi pelayanan berarti produk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat merupakan produk yang tepat, benar, dan sah. Produk layanan yang diberikan dapat dipertanggungjawabkan, karena proses dalam mengeluarkan atau membuat produk layanan tersebut sudah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kurniawan (2005, h.53), mengatakan bahwa yang dimaksud akurasi pelayanan yaitu produk-produk pelayanan yang dihasilkan dapat dipertanggung jawabkan karena sesuai dengan aturan dan merupakan produk pelayanan yang sah dan memiliki kekuatan hukum. Adapun jenis pelayanan yang diberikan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang adalah jenis pelayanan administrasi, yaitu jenis pelayanan yang produk akhirnya berupa dokumen, sertifikat, rekomendasi, atau izin.

Setiap permohonan ijin yang diajukan kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu yang telah dinyatakan lengkap persyaratannya, mendapatkan SK yang kemudian akan ditandatangani oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang. Jika persyaratan administrasinya belum lengkap, pemohon akan diminta untuk memenuhi persyaratan dahulu dengan diarahkan oleh petugas. Jika perijinan yang dimohonkan

tersebut menyangkut SKPD lain, sebelumnya akan dimintakan rekomendasi dari dinas yang terkait. Hal ini sangat penting, karena perijinan yang nantinya akan diterbitkan berhubungan dengan ruang lingkup kewenangan dari dinas lain. Jadi, produk layanan perijinan harus mendapat persetujuan dari dinas yang berhubungan langsung tersebut. Dengan prosedur seperti ini, produk dari pelayanan perijinan memiliki dasar hukum yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini berkaitan dengan yang disampaikan Gronroos, Eduarsoon, et. al (1994) dalam Tjiptono (2001, h. 72-73), menyebutkan bahwa salah satu kriteria atau dimensi untuk memenuhi kualitas pelayanan publik yaitu *Reliability and Trustworthness*, dimana pelanggan menyadari bahwa apapun yang terjadi, mereka bisa mempercayakan segala sesuatu kepada penyedia jasa beserta karyawan dan sistemnya. Artinya bahwa produk layanan yang dihasilkan dari BP2T dapat diandalkan dan dapat dipercaya. Namun begitu, ada aspek lain juga yang harus diperhatikan yaitu ketepatan waktu dalam pelayanan. Dengan proses pengecekan persyaratan perijinan yang berulang-ulang, menyebabkan lamanya waktu yang dibutuhkan dalam memproses perijinan. Atribut yang menentukan kualitas dari suatu pelayanan publik menurut Kurniawan (2005, h. 52) antara lain mengenai ketepatan waktu pelayanan.

#### b. Kemudahan Mendapatkan Pelayanan

Sebagai unit penyelenggara pelayanan publik, BP2T dituntut untuk selalu menyediakan pelayanan publik yang terbaik. Pelayanan publik yang diberikan, sesuai dengan yang tertulis dalam Peraturan Walikota Malang Nomor 68 tahun 2008 tentang Uraian, Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dan dilaksanakan sesuai dengan Standar Pelayanan Publik (SPP) pada BP2T.

Pelayanan yang baik dan berkualitas menurut Kurniawan (2005, h. 52), yaitu pelayanan yang memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mendapatkan pelayanan. Masyarakat ditawarkan akses yang dapat dengan mudah dijangkau dan tidak dibuat seolah-olah prosedur dalam mendapatkan pelayanan berbelit-belit. Akses jalan menuju perkantoran BP2T agak sulit dijangkau masyarakat. Hal ini berdampak pada munculnya perasaan enggan masyarakat untuk menyegerakan mengurus perijinan yang mereka butuhkan.

Sebagai instansi yang melaksanakan administrasi pelayanan perijinan, dalam pekerjaannya melibatkan unit-unit kerja dari dinas lain. Untuk memudahkan pemohon dalam mendapatkan pelayanan perijinan, BP2T menerapkan pelayanan terpadu agar proses dalam menghasilkan produk layanan perijinan tidak berbelit-belit. Prosedur proses pelayanan ijin mulai dari permohonan, sampai diterbitkan surat ijinnya, bisa dikatakan cukup mudah. Jika akan mengurus perijinan yang langsung dapat diproses di loket perijinan, dapat selesai dalam satu hari dengan catatan semua persyaratan sudah terpenuhi. Di loket ini biasanya terdapat antrian pemohon yang cukup panjang yang mengharuskan pemohon menunggu untuk diproses ijinnya. Kadang, antrian di loket ini agak terlihat kurang beraturan. Petugas keamanan yang ada, jumlah personelnnya masih kurang. Para petugas ini juga harus mengawasi loket lain yang antriannya jauh lebih panjang. Hal ini yang terkadang masih dikeluhkan beberapa pemohon. Seharusnya ada petugas khusus dari internal sendiri yang mengatur agar antrian dapat lebih teratur, agar masyarakat juga dapat merasa nyaman meskipun sedang antri. Hal ini harus mendapat perhatian serius dari BP2T, karena dalam Inpres nomor 1 tahun 1995 tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah menyebutkan bahwa masing-masing unit kerja atau kantor pelayanan harus melakukan langkah perbaikan mutu

pelayanan masyarakat salah satunya dengan mengupayakan menempatkan petugas yang bertanggung jawab melakukan pengecekan kelengkapan persyaratan permohonan untuk kepastian mengenai diterima/ditolaknya berkas permohonan pada saat itu juga.

Secara umum, dapat dikatakan bahwa pelayanan dari BP2T sangat cukup baik. Namun mengenai letak perkantoran BP2T yang agak jauh dari perkotaan, harus dicari solusi yang lebih baik agar masyarakat merasa lebih mudah dalam mendapatkan pelayanan dari BP2T. Dibandingkan dengan lokasi dinas perijinan yang sebelumnya, memang akses jalan dari perkantoran BP2T yang sekarang lebih sulit dijangkau. Kualitas dari pelayanan BP2T dapat terus diperbaiki dengan tetap memberikan kemudahan-kemudahan bagi para pemohon yang akan mengurus perijinan, sehingga keluhan-keluhan dari masyarakat mengenai kekurangan dari pelayanan pada BP2T bisa diminimalisir.

#### c. Sarana dan Prasarana Pelayanan

Pelayanan perijinan pada BP2T tidak akan dapat berjalan dengan baik jika tidak didukung sarana dan prasarana pendukung yang memadai. Sarana dan prasarana ini akan menentukan baik atau tidaknya kualitas layanan yang diberikan. Menurut Purnaweni (2003) dalam Warsito dan Yuwono (2003, h. 72), dinyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mendasari kurangnya pelayanan publik, diantaranya yaitu tidak tersedianya sarana pelayanan atau sumberdaya yang memadai, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat dan lamban, dan banyak waktu berharga yang hilang.

Di kantor BP2T, sarana dan prasarana yang disiapkan dalam mendukung pelayanan, sudah cukup baik. Untuk masyarakat pemohon yang sedang menunggu antrian panggilan, disediakan ruang tunggu yang nyaman sehingga pemohon merasa nyaman walaupun harus antri. Hal ini sangat penting, karena penilaian masyarakat

mengenai kualitas pelayanan bukan hanya saat menerima pelayanan di loket, tetapi juga pada saat mereka memasuki kantor pelayanan perijinan tersebut. Ketika pemohon baru akan mengurus perijinan, mereka sudah tahu loket mana yang harus didatangi, karena sudah diberi petunjuk yang jelas. Di depan loket-loket dilengkapi dengan petunjuk masing-masing loket, agar pemohon yang datang tidak kebingungan mencari loket tujuan.

Menurut Widodo (2001, h. 272), kelengkapan sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika merupakan salah satu prinsip dalam pelayanan publik. Pengadaan perangkat komputer yang digunakan dalam mendukung pelayanan di dalam loket BP2T sangat membantu petugas. Permohonan ijin yang masuk datanya langsung dicatat di komputer untuk kemudian diproses sesuai prosedur yang telah ditentukan. Komputerisasi dalam pelayanan perijinan pada BP2T sudah berjalan baik, meskipun tidak bisa dikatakan canggih tetapi cukup memadai. Meskipun begitu, ada baiknya jika dilakukan peningkatan kemampuan dari perangkat komputer. Dengan berkembangnya kemampuan komputer yang digunakan, akan mendukung kinerja dari para pegawai sehingga proses pelayanan menjadi semakin cepat karena perkembangan teknologi komputer akan semakin memberikan kemudahan penggunaannya.

Tentunya hal ini juga harus diimbangi dengan pemutakhiran pengetahuan pegawai mengenai komputer dengan cara pengadaan pelatihan-pelatihan komputer. Seperti kita ketahui bahwa perkembangan teknologi terutama tentang sistem informasi manajemen cukup pesat, para penggunaannya dituntut untuk terus mengikuti perkembangan tersebut agar tidak ketinggalan. Akan percuma jika perangkat komputer dan sistem yang digunakan sudah mengikuti perkembangan, namun pengetahuan pegawai mengenai

komputer dan sistem yang digunakan tidak mengalami perkembangan. Sesuai yang disampaikan Gronroos, Eduarsoon, et. al (1994) dalam Tjiptono (2001, h. 72-73), salah satu kriteria atau dimensi untuk memenuhi kualitas pelayanan publik, yaitu *Professionalism and Skill*. Penyedia jasa (*service provider*), karyawan, sistem operasional, dan sumber daya fisik memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah pelanggan secara profesional. Jika terjadi gangguan sistem komputer, misalnya ketika listrik mati, akan terjadi gangguan yang menyebabkan kurang lancarnya proses pelayanan perijinan. Hal ini harus diatasi dengan menyediakan cadangan listrik yang lebih besar agar komputer tetap digunakan dalam pemrosesan ijin.

Mobil operasional yang digunakan sebagai sarana pendukung pelayanan pada BP2T saat ini, kondisinya tidak begitu baik. Dengan tingkat mobilitas yang cukup tinggi, sudah saatnya dilakukan peremajaan untuk kendaraan ini mengingat usia kendaraan juga sudah cukup tua. Karena ditakutkan jika tidak dilakukan peremajaan, biaya untuk perawatan kendaraan lebih besar. Selain itu, jika terjadi kerusakan kendaraan malah akan menghambat kerja menjadi kurang efektif. Ini tentunya akan merugikan bagi BP2T, karena akan mengurangi kualitas pelayanan itu sendiri.

Mengenai ruangan-ruangan kerja dalam kantor BP2T yang digunakan sebagai prasarana pendukung pelayanan, sudah cukup baik. Ruangan-ruangan yang ada diatur sedemikian rupa sehingga memberikan kenyamanan dalam bekerja. Namun, letak gedung *block office* ini memang cukup jauh dari kota Malang sendiri. Hal ini agak menyulitkan bagi masyarakat yang tinggal di sebelah barat atau utara kota Malang. Untuk sampai di gedung perkantoran BP2T, mereka harus menempuh waktu perjalanan sekitar 45 menit. Akan lebih tidak nyaman lagi, jika sesampai disana mereka harus mengalami antrian panjang sebelum mendapatkan pelayanan dari petugas. Hal ini yang

perlu diperhatikan para petugas loket yang langsung berhadapan dengan pemohon. Mereka harus tetap melayani dengan keramahan dan ketulusan hati.

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas**

#### **a. Komitmen organisasi**

Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang mampu menyediakan pelayanan perijinan sesuai dengan komitmen yang dimiliki. Hal ini sangat penting karena dengan tetap memegang komitmen dalam pelayanan perijinan ini, kepercayaan masyarakat dapat tetap dijaga. Seluruh aktor yang terlibat pada BP2T, mulai dari pimpinan yang tertinggi sampai ke staf yang terbawah harus turut menjaga komitmen organisasi sehingga program pengembangan kapasitas ini dapat berjalan dengan baik.

Saat ini dapat dikatakan bahwa seluruh elemen yang ada pada BP2T sangat mendukung program-program peningkatan kemampuan dalam pelayanan perijinan. Mereka menyadari bahwa dengan peningkatan kemampuan tersebut, kualitas pelayanan publik yang dihasilkan akan menjadi lebih baik dan tentunya akan meningkatkan kepercayaan dari masyarakat. Visi dan misi yang diusung BP2T akan dapat tercapai dengan baik. Hal ini sesuai dengan Blake dan Jane Mouton dalam Indriyo (1997, h.136), yang menyimpulkan bahwa suatu organisasi yang terikat dengan tujuan bersama, harus menggunakan kepercayaan dan saling menghormati di antara anggota kelompok untuk menyelesaikan tugas individu, kelompok, dan organisasi.

Tidak ada satupun yang sempurna di dunia ini. Hal ini juga disadari sepenuhnya oleh seluruh elemen yang terlibat dalam BP2T. Ada beberapa hal yang masih perlu untuk diperbaiki, terutama menyangkut pengembangan sumber daya manusia. Pengetahuan dan kemampuan mereka harus senantiasa dikembangkan agar tidak tertinggal oleh teknologi yang terus pula berkembang dengan pesat.

b. Reformasi peraturan

Kota Malang meraih Otonomi Award 2008 sebagai daerah dengan terobosan inovatif bidang pelayanan administrasi. Kuncinya terletak pada upaya reformasi pelayanan perizinan. Perubahan-perubahan inilah yang membawa Dinas Perijinan yang sekarang menjadi BP2T ini dapat menyelenggarakan pelayanan perijinan terbaik di Jawa Timur.

Tidak mudah memang, jika ingin melakukan perubahan terutama yang bersifat mendasar, seperti cara berpikir dalam menjalankan pelayanan. Dengan adanya otonomi daerah yang memberikan keleluasaan wewenang kepada daerah untuk menyelenggarakan pelayanan, pemerintah Kota Malang memberikan dukungan penuh pada BP2T dalam memperbaiki pelayanan. Tujuan otonomi daerah yang dikemukakan oleh Syarif Hidayat dalam Halim (2004, h. 23) bila dilihat dari kepentingan Pemerintah Daerah salah satunya yaitu untuk menciptakan *local accountability*, artinya dengan otonomi akan meningkatkan kemampuan pemerintah daerah dalam memperhatikan hak-hak masyarakat, terutama dalam pelayanan. Kemudian juga untuk mewujudkan *local responsiveness*, artinya dengan otonomi akan meningkatkan akselerasi pembangunan sosial dan ekonomi.

Bentuk dukungan yang diberikan dari pemerintah Kota Malang dalam meningkatkan pelayanan dalam perijinan yaitu dengan menetapkan Peraturan Wali Kota No 13/2006. Peraturan tersebut memastikan sistem dan prosedur tetap dalam pelayanan perijinan. Dengan adanya perubahan peraturan tersebut, prosedur pelayanan perijinan menjadi lebih baik. Perubahan regulasi itu telah memangkas sejumlah prosedur yang kurang berpihak pada perbaikan pelayanan. Penerbitan Peraturan Wali Kota No 6/2007 yang merevisi peraturan sebelumnya, isinya semakin

menyempurnakan protap yang tercantum pada peraturan sebelumnya. Penyempurnaan peraturan ini sangat baik sebagai salah satu langkah pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan perijinan. kemudian peraturan ini disempurnakan dengan adanya Peraturan walikota Malang tahun 2008 mengenai Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Pembangunan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang dapat disimpulkan sebagai berikut :

7. Pembangunan kapasitas sumber daya manusia telah berjalan dengan baik. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk menguatkan kapasitas yang telah ada. Pengadaan pendidikan dan pelatihan masih kurang tepat sasaran. Hal ini disebabkan penyusunan kurikulum diklat dilakukan oleh BKD Kota Malang dan tidak melibatkan pihak BP2T sendiri, Desentralisasi dalam pengadaan pendidikan dan pelatihan masih kurang terlihat. Kondisi lingkungan kerja BP2T pada bagian loket pelayanan perijinan yang bersebelahan dengan loket-loket dari Dispenduk yang selalu ramai, berdampak pada rasa kurang nyaman. Kondisi yang seperti ini menyebabkan petugas yang melayani menjadi tidak nyaman dalam melakukan pelayanan.
8. Dengan program pembangunan kapasitas sumber daya manusia, kualitas pelayanan publik dapat ditingkatkan. Sumber daya manusia yang ada pada BP2T dimanfaatkan secara maksimal dan ditempatkan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Peningkatan kualitas pelayanan pada masyarakat dilakukan dengan pelayanan perijinan yang akurat, memberikan kemudahan

pelayanan terhadap pemohon, serta menyediakan sarana dan prasarana yang memadai. Dengan proses pengecekan persyaratan perijinan yang berulang-ulang, menyebabkan lamanya waktu yang dibutuhkan dalam memproses perijinan. Akses jalan menuju perkantoran BP2T agak sulit dijangkau masyarakat. Hal ini berdampak pada munculnya perasaan enggan masyarakat untuk menegerakan mengurus perijinan yang mereka butuhkan. Sarana dan prasarana yang ada pada BP2T terutama berkaitan dengan komputer untuk pelayanan perijinan.

9. Keberhasilan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dalam melaksanakan pembangunan kapasitas sumber daya manusia dipengaruhi faktor komitmen organisasi dan reformasi peraturan. Dengan adanya komitmen yang dijalankan secara bersama-sama oleh semua elemen yang terlibat, serta peraturan-peraturan yang dibuat untuk memperbaiki pelayanan, pembangunan kapasitas sumber daya manusia dapat berjalan.

## **B. Saran**

1. Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang harus senantiasa mengembangkan kompetensi para pegawainya melalui pendidikan dan pelatihan, serta terus menciptakan inovasi dalam pengembangan kemampuan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Akan lebih baik jika dalam penyusunan kurikulum diklat pihak BKD lebih melibatkan pihak BP2T sendiri, agar lebih sesuai dengan kebutuhan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang Dengan adanya desentralisasi dalam pengadaan

pendidikan dan pelatihan, makin memperkaya inovasi dalam diklat dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan. Kondisi lingkungan kerja harus diperhatikan agar tetap menjaga iklim kerja yang baik bagi para pegawainya, terutama pada bagian loket yang mengurus perijinan karena dapat mengganggu kerja dari pegawai.

2. Kualitas pelayanan publik Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang harus ditingkatkan agar tetap menjaga kepercayaan masyarakat. Untuk mempercepat pemrosesan permohonan ijin, diharapkan petugas lebih cepat dalam melakukan pengecekan persyaratan dan tidak dilakukan secara berulang-ulang. Sumber daya manusia yang ada dimanfaatkan dengan maksimal sesuai kemampuan yang dimiliki. Pelayanan hendaknya diberikan semudah mungkin agar masyarakat tidak mengeluh, serta terus mengembangkan sarana dan prasarana yang mendukung pelayanan.
3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kapasitas sumber daya manusia senantiasa diperhatikan agar tidak menjadi penghambat pelaksanaan pembangunan kapasitas sumber daya manusia. Komitmen organisasi tetap dijaga dan dijalankan oleh seluruh elemen yang terlibat dalam Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Malang. Selain itu, peraturan-peraturan yang ada hendaknya terus menerus disesuaikan dengan tuntutan masyarakat yang senantiasa menginginkan perbaikan pelayanan perijinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, Sanapiah. 2002, *Manajemen Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah, Fokus Media kerjasama dengan Pusat kajian Pemerintahan STPDN*, Cetakan Pertama, Bandung.
- Davis, Keith, dan Newstorm. 1996. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi Tujuh. Jakarta: Erlangga
- Denhardt, Janet V, and Denhardt, Robert B. 2003. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. M.E. Sharpe, USA
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Grindle M.S. 1997. *Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA : Harvard Institute for International Development.
- Ismail, H.M. 2009. *Mekanisme Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Sumberdaya Aparatur*. Universitas Tulungagung
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Kaho, Josef Riwu. 1997. *Prospek Otonomi Daerah di Negara republik Indonesia*. Jakarta : Rajawali Pers
- Miles, B. Mathew dan Huberman, Michael. 1992. *Analisa data Kualitatif : buku sumber tentang Metode-metode baru diterjemahkan oleh Tjejep Rohadi*. Jakarta: UI Press.
- Moenir, H.A.S. 1995. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muluk, M.R. Khairul. 2005. *Desentralisasi dan Pemerintahan Daerah*. Malang : Bayu Media.
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo

- Santana, Septiawan K. 2007. *Menulis Ilmiah : Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Yayasan Obor Indonesia
- Sianipar, JPG. 2000. *Manajemen Pelayanan Masyarakat*. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Simamora, Henry. 2004 *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta : LP3ES
- Soeprapto, HR. Riyadi. 2003. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Dalam Ilmu Administrasi Pembangunan Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Warsito Dan Yuwono, Teguh. 2003. *Otonomi Daerah (Capacity Building Dan Penguatan Demokrasi Lokal)*. Semarang: Puskodak UNDIP.
- Widodo, Djoko. 2001. *Good Governance (Telaah Dari Dimensi Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi pada Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah)*. Surabaya : Insan Cendikia
- Yuwono, Teguh, 2003, “*Capacity Building in the Local Government : Concept and Analysis*”, Makalah pada *Seminar Internasional Democracy and Local Politics* diselenggarakan oleh PSSAT UGM, STPMU “APMD, UAJY, Yogyakarta, 7-8 Januari

### **Peraturan Perundangan**

*Undang-Undang No. 32 Tahun 2004* Tentang Pemerintah Daerah

*Undang-undang nomor 25 Tahun 2009* tentang Pelayanan Publik

*Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/Kep.M.PAN/7/2003* Tentang Standar Pelayanan Minimal

*Peraturan walikota Malang tahun 2008* mengenai Uraian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu

Gambar 4



Gambar 5



Gambar 6



Gambar 7



**Tabel**  
**Pembagian Tugas pada Badan Pelayanan**  
**Perijinan Terpadu Kota Malang**

<b>A.</b>	<b>BAGIAN TATA USAHA</b>
	<b>Sub Bagian Umum</b>
	<p>Staf/Petugas Penomoran SK dan Pengambilan Ijin di Locket Pengambilan Ijin dan Legalisir Ijin</p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pemberian nomor SK semua jenis perijinan secara manual dan memasukan ke dalam program aplikasi SIM Perijinan setelah ditandatangani oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang.</li> <li>b. Mengagendakan setiap pemberian nomor SK tiap jenis ijin beserta tanggalnya ke dalam Buku Pemberian Nomor SK.</li> <li>c. Membukukan tiap jenis ijin yang diambil oleh pemohon dalam Buku Ekspedisi Pengambilan Ijin setelah membayar retribusi/pajak di Locket Pembayaran Retribusi/Pajak.</li> <li>d. Membuat Buku Laporan Tiap Bulan untuk tiap jenis ijin yang diterbitkan/diberi nomor SK, diambil SK-nya oleh pemohon, dan yang tidak diambil SK-nya.</li> <li>e. Memberikan informasi kepada pemohon untuk permohonan ijin yang sudah terbit/ yang sudah diberi nomor SK.</li> <li>f. Legalisir ijin yang diterbitkan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dengan menunjukkan aslinya, kemudian diserahkan ke Kepala Sub Umum dan atau Kepala Bagian Tata Usaha untuk ditandatangani.</li> <li>g. Mengagendakan legalisir ijin yang dikeluarkan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang ke dalam Buku Legalisir Surat Ijin (dibedakan untuk tiap jenis ijin).</li> <li>h. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Umum.</li> </ol>
	Staf/ Petugas Ketatausahaan, Ketatalaksanaan, dan Kearsipan

	<p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Menerima surat dan membukukan ke dalam Buku Penerimaan/Surat Masuk.</li> <li>b. Menyiapkan Surat Masuk untuk diajukan ke Kepala Sub Bagian Umum untuk dimintakan Disposisi kepada Kepala Badan melalui Kepala Bagian Tata Usaha.</li> <li>c. Mengagendakan hasil Disposisi dari Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu ke dalam Buku Disposisi dan memfotocopy surat dan Disposisi yang kemudian diserahkan kepada bidang yang bersangkutan.</li> <li>d. Mengarsipkan Surat Masuk dan hasil Disposisi tersebut ke tempat yang aman secara rapi dan mudah dicari apabila diperlukan (Arsip Surat Masuk diarsip per bulan).</li> <li>e. Memberi nomor Surat Keluar sesuai dengan sifat dan jenis surat ke dalam Buku Surat Keluar.</li> <li>f. Memberi salinan kepada Bidang pembuat surat (pengolah) setelah diberi nomor surat keluar dan mengasipkan surat keluar ke tempat aman dan mudah dicari (Arsip Surat Keluar diarsip per bulan).</li> <li>g. Membuat Buku Ekspedisi dan atau Tanda Terma Penerima Surat Keluar yang akan dibawa oleh petugas yang mengantar surat tersebut sesuai dengan tujuan surat.</li> <li>h. Mengetik surat untuk kebutuhan tata usaha Badan Pelayanan Perijinan Terpadu atas perintah Kepala Sub Umum.</li> <li>i. Mengarsipkan semua berkas permohonan ijin yang telah diterbitkan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu di tempat yang aman untuk tiap jenis ijin secara rapi dan mudah dicari apabila diperlukan.</li> </ol>
	<p>Staf/Petugas Pelaksana Administrasi Kepegawaian, Pelaksanaan Urusan Rumah Tangga dan Perlengkapan</p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan tugas administrasi kepegawaian (gaji berkala, kenaikan pangkat, DP3, cuti, arsip file tiap pegawai, absensi,/daftar</li> </ol>

	<p>hadir).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>b. Menghimpun dan menyusun dan membuat laporan tiap bulan kebutuhan perkantoran tiap Bidang.</li> <li>c. Mengagendakan semua kebutuhan bidang di dalam Buku Rumah Tangga.</li> <li>d. Mengagendakan Keluar-Masuk Peralatan Perkantoran dalam Buku Keluar-Masuk Barang yang tiap bulan dilaporkan ke atasan langsung.</li> <li>e. Inventaris barang yang ada di kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>f. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Umum.</li> </ol>
	<p><b>Sub Bagian Keuangan</b></p>
	<p>Staf/ Petugas Bendahara Penerimaan di Loker Pembayaran Retribusi Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Penerimaan pembayaran retribusi perijinan.</li> <li>b. Memeriksa salinan pembayaran SKRD kepada pemohon.</li> <li>c. Mengagendakan setiap pembayaran ke dalam Buku Penerimaan Retribusi Perijinan.</li> <li>d. Melaporkan setoran ke Bagian Keuangan.</li> <li>e. Membuat laporan tiap bulan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekapitulasi Penerimaan Harian</li> <li>- Buku Kas Umum</li> <li>- SPJ Pendapatan-Fungsional</li> <li>- SPJ Pendapatan-Administrasi</li> <li>- Perincian Penerimaan Retribusi perijinan.</li> </ul> </li> </ol>
	<p>Staf/Petugas Bendahara Pengeluaran Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat SPP dan SPM Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>b. Buku Pembantu Bendahara Pengeluaran.</li> <li>c. Buku Besar, Buku Besar Pembantu, Laporan Keuangan.</li> <li>d. Membuat kelengkapan SPP-L5 pengadaan barang dan jasa.</li> <li>e. Melaksanakan akuntansi Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>f. Membuat Laporan Keuangan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>g. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan.</li> </ul>
	<p>Staf/Petugas Bendahara, Gaji, Pembantu Bendahara Pengeluaran Standar Pelayanan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan tugas Bendahara Gaji.</li> <li>b. Membantu beban tugas Bendahara Pengeluaran.</li> <li>c. Membuat SPJ urusan Rumah Tangga Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>d. Membuat Bendahara 24, Rekapitulasi SPJ, Buku Pembantu Bendahara Pengeluaran.</li> <li>e. Membuat Jurnal, Buku Besar, Buku Besar Pembantu, Neraca Saldo, Laporan Keuangan.</li> <li>f. Melaksanakan tugas Kepala Sub Bagian Keuangan.</li> </ul>
	<b>Sub Bagian Penyusunan Program</b>
	<p>Staf/Petugas Penyusunan Program Standar Pelayanan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menyusun Renstra dan Renja.</li> <li>b. Menyusun Penetapan Kinerja (PK).</li> <li>c. Menyusun Laporan dan Dokumentasi Pelaksanaan Program dan Kegiatan.</li> <li>d. Menyusun dan melaksanakan Standar Pelayanan Publik (SPP).</li> <li>e. Menyusun LAKIP.</li> <li>f. Menyampaikan data hasil pembangunan dan informasi terkait pelayanan perijinan melalui <i>website</i> Pemerintah Daerah.</li> <li>g. Menyiapkan dan melaksanakan sosialisasi secara berkesinambungan.</li> <li>h. Melaksanakan tugas Kepala Sub Bagian Penyusunan Program.</li> </ul>
	<p>Staf/Petugas Evaluasi Standar Pelayanan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melaksanakan fasilitasi pengukuran IKM.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Evaluasi ketepatan waktu penyelesaian ijin.</li> <li>c. Melaksanakan tugas Kepala Sub Bagian Penyusunan Program.</li> </ul>
	<p>Staf/Petugas Penyuluhan dan Informasi</p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan informasi terkait perijinan, minimal pada persyaratan ijin, mekanisme perijinan, biaya dan waktu penyelesaian ijin baik melalui media langsung maupun telepon.</li> <li>b. Mengarahkan tamu yang ada keperluan dengan Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>c. Membantu pemohon terkait tata cara mengajukan permohonan ijin sesuai dengan ketentuan terutama di dalam memperoleh persyaratan.</li> <li>d. Menerima telepon dan mengarahkannya.</li> <li>e. Melaksanakan tugas Kepala Sub Bagian Penyusunan Program.</li> </ul>
<b>B.</b>	<b>BIDANG PELAYANAN</b>
	<b>Petugas Penerimaan Ijin</b>
	<p>Staf/Petugas Penerimaan Ijin di Loker Penerimaan Permohonan Ijin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan formulir dan menginformasikan tata cara pengisian formulir dan kelengkapan persyaratan permohonan ijin kepada pemohon.</li> <li>b. Menerima permohonan ijin dan memeriksa persyaratan administrasi dan teknis sesuai ketentuan yang berlaku di Kota Malang (PROTAP).</li> <li>c. Menolak permohonan ijin yang tidak lengkap persyaratan administrasi dan teknis sesuai ketentuan (PROTAP).</li> <li>d. Memasukkan data permohonan ke program aplikasi SIM Perijinan.</li> <li>e. Memberi Tanda Terima Permohonan ke Pemohon yang mengajukan ijin.</li> <li>f. Mendata/mengagendakan permohonan ijin ke dalam Buku Permohonan untuk setiap ijin pada hari kerja dan diserahkan ke Bagian Pemrosesan bersamaan dengan berkas permohonan ijin untuk dilanjutkan ke Kepala Bidang.</li> </ul>

	<p>g. Membuat Laporan Penerimaan Permohonan tiap jenis ijin setiap bulan yang diketahui oleh Kepala Bidang.</p> <p>h. Memanggil pemohon untuk dilengkapi bagi permohonan ijin yang kurang persyaratan administrasi maupun kesalahan teknis perijinan berdasarkan masukan dari Kepala Bidang atau Tim Kelayakan Perijinan.</p> <p>i. Melaksanakan tugas yang diberikan oleh Kepala Bidang.</p> <p>Petugas Penerimaan Ijin semuanya berada di Loker Penerimaan untuk menangani semua permohonan ijin yang didelegasikan Walikota kepada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Malang, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)</li> <li>2. Ijin Gangguan (IG)</li> <li>3. Ijin Usaha Percetakan</li> <li>4. Ijin Usaha Bioskop</li> <li>5. Ijin Usaha Play Station</li> <li>6. Ijin Usaha Rental dan Rekaman VCD</li> <li>7. Ijin Usaha Angkutan</li> <li>8. Ijin Trayek</li> <li>9. Ijin Penggunaan Tanah Makam</li> <li>10. Ijin Reklame</li> <li>11. Ijin Keramaian</li> <li>12. Ijin Penggunaan Bangunan Milik Pemerintah Daerah</li> <li>13. Ijin Usaha Jasa Konstruksi (IUJK)</li> <li>14. Ijin SIUP, TDI, IUI, dan Ijin Perluasan Industri</li> <li>15. Ijin Pariwisata</li> </ol> <p>Untuk permohonan Ijin Reklame Insidentil dan Trayek (perpanjangan) langsung diproses dan diterbitkan keputusan ijinnya di Loker Penerimaan Ijin (maksimal 1 hari kerja).</p>
	<p><b>Bagian Pemrosesan dan Penerbitan Ijin</b></p>
	<p><b>Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum</b></p>

	<p>Staf/Petugas Bagian Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>1. Ijin Mendirikan Bangunan (IMB)</b></p> <p><b>IMB Renovasi (IMB-Renov)</b></p> <p><b>IMB Bagi Bangunan Sudah Berdiri</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Permohonan yang tidak melampirkan perhitungan konstruksi langsung diserahkan ke Tim Teknis Badan Pelayanan Perijinan Terpadu. Untuk dilakukan penelitian dan pemeriksaan terkait dengan ketentuan teknis yang tertuang dalam AP dengan rencana gambar bangunan.</li> <li>b. Permohonan yang melampirkan perhitungan konstruksi diserahkan ke Kepala DPU untuk dimohonkan rekomendasi terkait ketentuan teknis yang tertuang dalam AP dengan rencana gambar bangunan serta perhitungan konstruksi bangunannya.</li> <li>c. Permohonan IMB yang sudah berdiri diserahkan ke Tim Teknis Badan Pelayanan Perijinan Terpadu untuk dilaksanakan penelitian dan pemeriksaan serta peninjauan lapangan terkait bangunan yang sudah berdiri dengan ketentuan teknis yang tertuang dalam AP dan dapat dimohonkan rekomendasi ke Kepala DPU untuk bangunan yang mempunyai tingkat konstruksi yang sulit atau berbahaya.</li> <li>d. Melaksanakan perhitungan dan penetapan retribusi ketentuan yang telah ditetapkan oleh tim Teknis.</li> <li>e. Pencetakan Keputusan Ijin yang sudah layak diterbitkan berdasarkan kelayakan</li> <li>f. Pencetakan Lembar Kerja Perhitungan Retribusi.</li> </ol>
	<p>Staf/Petugas Bagian Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>2. Ijin Gangguan (IG)</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Untuk Permohonan Ijin Gangguan Sedang-Besar diserahkan ke Tim Teknis dari perangkat daerah terkait atau yang membidangnya, dan untuk permohonan Ijin Gangguan Kecil diserahkan ke Tim Teknis dari</li> </ol>

	<p>Badan Pelayanan Perijinan Terpadu untuk dilaksanakan penelitian dan pemeriksaan serta peninjauan lapangan terkait dengan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Penelitian dan pemeriksaan luas gambar tempat usaha dengan kondisi lapangan.</li> <li>2) Penelitian dan pemeriksaan dampak lingkungan yang ditimbulkan dari kegiatan tersebut.</li> </ol> <p>b. Membuat kelayakan ijin berupa Berita Acara dari Tim Teknis dari hasil sebagaimana dimaksud angka 2) huruf a diatas.</p> <p>c. Perhitungan dan penetapan retribusi berdasarkan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Tim Teknis.</p> <p>d. Pencetakan Keputusan Ijin yang sudah layak diterbitkan berdasarkan kelayakan sebagaimana dimaksud dalam huruf b.</p> <p>e. Pencetakan Lembar Kerja Retribusi.</p>
	<p>Staf/Petugas Seksi Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>3. Ijin Reklame Tetap/Permanen</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <p>Petugas pemrosesan menerima berkas permohonan dari petugas Loker Permohonan Ijin dan melaporkan kepada Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian serta dilanjutkan;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Tim Teknis dari perangkat daerah terkait atau Tim Teknis dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu untuk dilaksanakan penelitian dan pemeriksaan serta peninjauan lapangan terkait dengan kelayakan pemasangan media reklame apakah sesuai dengan rekomendasi/persetujuan titik lokasi reklame yang masih berlaku dan/atau IMB reklame yang masih berlaku.</li> <li>2) Tim Teknis dari perangkat daerah terkait atau Tim Teknis dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu membuat Berita Acara Kelayakan, hasil dari penelitian dan pemeriksaan serta peninjauan lapangan tersebut.</li> <li>3) Membuat Surat Persetujuan kepada Walikota untuk permohonan ijin pemasangan media reklame tetap dengan besaran dan jenis reklame tertentu.</li> </ol>

	<p>Staf/Petugas Seksi Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>4. Ijin Trayek Baru</b> <b>Ijin Usaha Angkutan</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Untuk permohonan baru, petugas dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu membuat surat pengantar yang ditandatangani oleh Kepala atau Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu kepada Kepala Dinas Perhubungan untuk dimintakan rekomendasi.</li> <li>b. Untuk perpanjangan ijin langsung diproses kelayakannya oleh petugas yang membidangnya dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>c. Untuk permohonan yang sudah mendapatkan rekomendasi dari Dinas Perhubungan Kota Malang atau permohonan perpanjangan/daftar ulang yang sudah mendapat kelayakan dari petugas Badan Pelayanan Perijinan Terpadu yang membidangnya dicetakkan keputusan ijinnya.</li> </ol>
	<p>Staf/Petugas Seksi Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>5. Ijin Keramaian</b> <b>Ijin Penggunaan Tanah Makam</b> <b>Ijin Penggunaan Gedung Pemkot</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Petugas pemrosesan menerima berkas permohonan dari petugas Loker Permohonan Ijin dan melaporkan ke Kepala Bidang Pelayanan Perijinan yang membidangnya dan dilanjutkan membuat surat pengantar yang ditanda tangani oleh Kepala atau Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu kepada Kepala Perangkat Daerah terkait atau yang membidangi untuk dimintakan rekomendasi atau penerbitan ijin baru atau perpanjang/daftar ulang.</li> <li>b. Rekomendasi dari Kepala Perangkat Daerah terkait atau yang membidangisebagaimana dimaksud pada huruf b adalah : <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ijin Keramaian Umum/Tontonan dari Perangkat Daerah terkait.</li> </ol> </li> </ol>

	<p>2) Ijin Usaha Rental VCD, DVD, LD, dan rekaman video, Ijin Usaha Bioskop, dan Ijin Usaha Play Station dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata.</p> <p>3) Ijin Penggunaan Tanah Makam dari DKP.</p> <p>4) Ijin Persewaan Penggunaan Bangunan Milik Pemkot Malang dari Perangkat Daerah yang membidangnya.</p> <p>5) Ijin Usaha Percetakan dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan.</p> <p>c. Petugas Penerbitan, untuk permohonan yang sudah mendapatkan rekomendasi dari Kepala Perangkat Daerah terkait atau yang membidangnya dicetak dan diputuskan ijinnya.</p>
	<p>Staf/Petugas Seksi Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>6. Ijin Usaha Jasa Konstruksi</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <p>a. Petugas Pemrosesan menerima berkas permohonan dari petugas Loker Permohonan Ijin dan melaporkan kepada Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum.</p> <p>b. Petugas pada Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum melakukan pemeriksaan lapangan dan melaporkan hasilnya kepada Kepala Bidang Pelayanan Pekerjaan Umum.</p> <p>c. Apabila hasil pemeriksaan dinyatakan tidak layak maka permohonan beserta berkas kelengkapannya diserahkan kembali kepada pemohon disertai dengan penjelasannya.</p> <p>d. Apabila hasil pemeriksaan dinyatakan layak maka Petugas Penerbitan mencetak draft Keputusan Ijin yang sudah layak diterbitkan.</p> <p>e. Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu menandatangani Keputusan Ijin yang telah diberi paraf oleh Kepala Bidang Pelayanan Pekerjaan Umum.</p> <p>f. Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dibantu mengadministrasikan permohonan ijin yang sudah ditanda tangani oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</p>

	<p>Staf/Petugas Seksi Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>7. Ijin Usaha Pariwisata</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Petugas Pemrosesan menerima berkas permohonan dari petugas Loker Permohonan Ijin dan melaporkan kepada Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Kepariwisata dan Kebudayaan.</li> <li>b. Apabila berdasarkan rekomendasi permohonan usaha dinyatakan layak maka petugas penerbitan : <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mencetak draft Keputusan Ijin yang sudah layak diterbitkan.</li> <li>2) Mencetak Lembar Kerja Perhitungan Retribusi.</li> </ol> </li> <li>c. Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu menandatangani Keputusan Ijin yang telah diberi paraf oleh Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Kepariwisata dan Sosial Budaya.</li> <li>d. Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dibantu staf mengadministrasikan permohonan ijin yang ditandatangani oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> </ol>
	<p>Staf/Petugas Seksi Pemrosesan dan Penerbitan</p> <p><b>8. Ijin SIUP, TDI, IUI, dan Perluasan Industri</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Petugas Pemrosesan menerima berkas permohonan dari petugas Loker Permohonan Ijin dan melaporkan kepada Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian.</li> <li>b. Petugas dari Badan Pelayanan Perijinan Terpadu membuat surat pengantar yang ditandatangani oleh Kepala atau Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu kepada Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan untuk dimintakan rekomendasi.</li> <li>c. Untuk permohonan ijin yang sudah mendapatkan rekomendasi dari Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan atau pendaftaran ulang yang sudah diproses oleh petugas Badan Pelayanan Perijinan Terpadu yang membidangnya dicetak Keputusan Ijinnya.</li> <li>d. Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian memeriksa</li> </ol>

	<p>ketentuan teknis yang tertuang dalam Keputusan Ijin dengan persyaratan ijin di berkas permohonan dan rekomendasi dari Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan untuk kemudian memberi paraf Keputusan Ijin.</p> <p>e. Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu menandatangani Keputusan Ijin yang telah diberi paraf oleh Kepala Bidang Pelayanan Perijinan Perekonomian.</p> <p>f. Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu dibantu staf mengadmninistrasi permohonan ijin yang telah ditandatangani oleh Kepala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</p>
	<p><b>BAGIAN PENOMORAN DAN PEMBAYARAN RETRIBUSI</b></p>
	<p><b>Bidang Pelayanan Perijinan Pekerjaan Umum</b></p>
	<p>Staf/Petugas Seksi Penomoran dan Pembayaran Retribusi</p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <p>a. Petugas Penomoran, Duplikasi/Legalisir, dan Pengarsipan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Memberi Nomor Keputusan Ijin yang telah ditandatangani oleh Keala Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, atau Walikota.</li> <li>2) Memberikan pelayanan fotokopi dan legalisir Keputusan Ijin yang ditandatangani oleh Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu atau Kepala Sub Bagian Umum Sekretariat Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>3) Mengarsipkan berkas permohonan.</li> </ol> <p>b. Petugas Pembayaran Retribusi dan Pengambilan Ijin :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Mencetak SKRD berdasarkan Lembar Kerja Perhitungan Retribusi yang ditandatangani oleh Sekretaris Badan Pelayanan Perijinan Terpadu atau Kepala Sub Bagian Keuangan.</li> <li>2) Menerima Pembayaran retribusi yang dilaksanakan Bendahara Penerimaan pada Sekretariat Badan Pelayanan Perijinan Terpadu.</li> <li>3) Penyerahan Keputusan Ijin setelah pemohon membayar retribusi bagi pemohon yang menyerahkan Tanda Terima</li> </ol>

	Permohonan dan memperlihatkan bukti pembayaran retribusi.
	<p>Staf/Petugas Seksi Penomoran dan Pembayaran Retribusi</p> <p><b>Ijin Reklame Tetap/Permanen</b></p> <p>Standar Pelayanan Kerja :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Penyerahan Keputusan Ijin setelah pemohon membayar Pajak/Reklame kepada Petugas Dinas Pendapatan Daerah yang ditempatkan di Kantor Badan Pelayanan Perijinan Terpadu bagi masyarakat atau pemohon yang menyerahkan Tanda Terima Permohonan</li><li>b. Untuk pembayaran Pajak Reklame, petugas kasir dari Sekretariat Badan Pelayanan Perijinan Terpadu membuat nota pajak pembayaran untuk diserahkan kepada petugas dari Dinas Pendapatan Daerah.</li><li>c. Untuk pemasangan reklame tetap di Rumija Eksisting yang merupakan kewenangan Pemerrintah Kota Malang harus membayar sewa tanah/lahan kepada perangkat daerah terkait atau yang membidangnya dengan dibuatkan Surat Pengantar dari petugas Badan Pelayanan Perijinan Terpadu, dan bukti pembayaran tersebut Keputusan Ijin dapat diambil oleh pemohon bersamaan dengan pembayaran pajak reklame, sedangkan untuk reklame tetap di Rumija Eksisting yang merupakan kewenangan Propinsi dapat menunjukkan bukti pembayaran sewa tanah/lahan dari Propinsi.</li></ol>