

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN**

Pada bagian ini akan membahas mengenai hasil temuan di lapangan yang terkait dengan: 1) Kinerja birokrasi pelayanan perijinan Kabupaten Sidoarjo dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP; 2) Faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kinerja pelayanan dalam menyelenggarakan pelayanan penerbitan SIUP; 3) Kualitas pelayanan dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP; 4) Model rekomendasi dalam rangka peningkatan kinerja dalam pelayanan sektor publik dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP. Dalam analisis dan pembahasan ini dilakukan dengan menggunakan berbagai teori yang telah disajikan pada bab tinjauan pustaka dan teori-teori lain yang relevan belum masuk dalam tinjauan pustaka serta dimasukkan dengan pendapat peneliti.

#### **6.1. Kinerja Birokrasi Dalam Pelayanan Sektor Publik Penyelenggaraan Penerbitan SIUP.**

##### **6.1.1. Relevansi (*relevance*)**

Pollit dan Bouckaert (2000), dalam teorinya menyatakan *relevance* (kerkaitan/relevansi) adalah indikator yang menggambarkan keterkaitan antara kebutuhan yang dirasakan masyarakat dan tujuan yang dirumuskan oleh organisasi atau program. Selanjutnya berdasarkan analisis dari teori Pollit dan Bouckaert (2000), hasil penelitian yang dilakukan ini diketahui bahwa penelitian tentang Kinerja BPPT/DPMPST Kabupaten Sidoarjo dalam Pelayanan sektor publik ini *relevance* penekanannya pada 1) rencana strategis meliputi: tujuan,

sasaran, cara mencapai tujuan dan sasaran (strategi kebijakan, program). dan;  
2) rencana kerja (Renja) DPMPTSP meliputi tujuan, sasaran, program dan kegiatan.

#### **6.1.1.1. Rencana Strategis**

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Sidoarjo telah memiliki Renstra tahun 2016-2021. Renstra tersebut disusun berdasarkan atau berkaitan dengan RPJMD Kabupaten Sidoarjo tahun 2016-2021. Keterkaitan RPJMD Kabupaten Sidoarjo 2016-2021 dengan rencana strategis DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dengan misi, tujuan dan sasaran RPJMD Kabupaten Sidoarjo. Demikian juga bahwa dalam penyusunan RPJMD Kabupaten Sidoarjo tentunya mengacu pada RPJMD Nasional dan RPJMD Provinsi Jawa Timur.

Rencana strategis DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tentunya didasarkan pada UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dijelaskan pada bagian umum menjelaskan bahwa: "Negara berkewajiban memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui suatu sistem pemerintahan yang mendukung terciptanya penyelenggaraan pelayanan publik yang prima dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil setiap warga negara atas barang publik, jasa publik, dan pelayanan administrasi".

Dalam rencana strategis DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo 2016-2021 merupakan langkah awal untuk melakukan Renja (Rencana Kerja) OPD/SKPD dalam kurun waktu lima tahun kedepan. Renstra memerlukan integrasi dari berbagai hal antara keahlian sumberdaya manusia (SDM) dengan sumberdaya

yan lainnya dengan tujuan agar mampu menjawab berbagai tuntutan perkembangan lingkungan strategis, nasional dan lingkungan global.

Sehubungan dengan Renstra (Rencana Strategis) Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Sidoarjo nampak sejalan dengan pemikiran Gordon (2005) yang menyatakan bahwa:

*“Although the content of strategic plans was distinct from one community to the next, the process of planning remained essentially the same. Issues varied among communities, and content variations were often the result of areas’ distinguishing characteristics. Cities, towns, and countries have different responsibilities and powers; similarly, strategic planners in larger or urban localities tended to identify issue in the planning processes that were different from the issues identified by their counterparts in smaller or rural locations. Leaders in all communities tended to walk staff and constituents through the same steps, starting with developing a vision and identifying the organizational mission. From there, they conducted various forms of environmental scanning, which culminated in goals, objectives, and strategies. This consistency enabled local government leadership to observe the processes of other communities and apply the at home”.*

Dalam pemikiran Gordon ini mengindikasikan atau mempersyaratkan bahwa suatu organisasi ataupun komunitas yang baik memiliki perencanaan strategis dengan mengembangkan visi dan misi organisasi. Para pemimpin di semua komunitas dan unsur (komponen) cenderung berjalan dengan baik melalui langkah yang sama, mulai dengan mengembangkan visi dan mengidentifikasi misi organisasi yang bermuara pada tujuan, sasaran dan strategi.

#### **5.1.1.2. Rencana Kerja (Renja) DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo 2016.**

Dalam rencana kinerja tahun 2016 DPM PTSP dalam rangka untuk merealisasikan rencana strategis 2016-2021 mempunyai beberapa tujuan, pertama (1): terwujudnya kualitas pelayanan perijinan dan penanaman modal

terhadap layanan BPPT/DPM PTSP Kab. Sidoarjo. Sasarannya terwujudnya kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal dengan indikator kinerja survey kepuasan masyarakat yang ditargetkan 82,30%. Program kerja peningkatan pelayanan perijinan, dengan Indikator: a. Prosentase Jumlah ijin perijinan yang terselesaikan dalam waktu yang ditentukan sebesar 100%. B. Jumlah SKPD yang diterbitkan 2.757 SKRD.

Untuk menjalankan program tersebut diperlukan kegiatan, yaitu

1. Peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan tertentu, indikator: a. Jumlah perijinan tertentu yang diterbitkan 5.600 ijin, b. Laporan realisasi perijinan tertentu 10 ijin; c. Laporan SKRD yang diterbitkan 2.757 SKRD.
2. Peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan, indikator: a. Jumlah perijinan usaha yang diterbitkan 8.400 ijin; b. Laporan realisasi perijinan usaha 73 ijin

Tujuan ke dua (2): Meningkatkan potensi dan peluang investasi. Dengan sasaran meningkatkan realisasi investasi daerah, indikator kinerja nilai realisasi investasi (PMA dan PMDN) sebesar Rp 16.633.697.294.008; program yang dilakukan pengembangan, promosi, monitoring dan evaluasi penanaman modal, Indikator: a. Jumlah penerbitan ijin prinsip investasi PMDN target 50 ijin, b. Jumlah PMA dan PMDN ditargetkan 3.060 unit. Sedangkan kegiatan yang dilakukan untuk mendukung program tersebut adalah

1. pengembangan Penanaman modal, indikator: a. Jumlah dokumen kajian penanaman modal ditargetkan 1 dokumen; b. Jumlah system informasi penanaman modal yang dibangun/dipelihara ditargetkan 6 aplikasi.
2. Promosi Penanaman modal pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan, Indikator: a. Jumlah kegiatan pameran 2 kali, b. Jumlah peserta *gathering/* sosialisasi/ *workshop* 100 orang.
- 3.

Pengelolaan data dan monev penanaman modal, indikator: a. Jumlah penanaman modal yang dimonev (PMDN dan PMA) 175 unit perusahaan b. Laporan realisasi perijinan usaha PMA dan PMDN 2 laporan.

### **5.1.1.3. Realisasi Peningkatan Pelayanan.**

Rencana strategis DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo 2016-2021 yang kemudian untuk mewujudkan rencana strategis tersebut dijabarkan atau diuraikan dalam rencana kerja (Renja) tahunan. Dalam rencana kerja Tahun 2016 DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo perlu mendapatkan penjelasan berupa data bagaimana realisasi pencapaian target yang telah ditentukan dalam pengukuran kinerja tujuan, pengukuran kinerja sasaran bahkan pengukuran kinerja program dan kegiatan. Dari hal tersebut dapat diperbandingkan atau disandingkan dengan hasil yang telah dicapai oleh DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016.

#### **5.1.1.3.1. Kinerja Tujuan**

Sesuai dengan Rencana Strategis (Renstra) DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016-2021 yang kemudian dijabarkan atau ditindaklanjuti dengan Rencana Kerja (Renja) DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016 berupaya untuk mengimplementasikan visi dan misinya lembaga atau organisasi melalui beberapa tujuan. Tujuan OPD (Organisasi Perangkat Daerah) DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016 adalah terwujudnya kualitas pelayanan perijinan & Penanaman modal terhadap layanan DPMPTSP dengan indikator kinerja tujuan yaitu survey kepuasan masyarakat (SKM) dengan target 83,20%, dalam realisasinya mencapai 82,45%. Realisasi survey kepuasan masyarakat

pengguna layanan sebesar 82,45% berarti tidak memenuhi target seperti apa yang diharapkan yang minimal seharusnya 100% (83,20%) dari target yang ditentukan. Realisasi pencapaian (99,10%), masih kurang sebesar 0,90%.

Demikian pula tujuan untuk meningkatnya potensi dan peluang investasi daerah dengan indikator realisasi investasi daerah (terdiri dari PMA dan PMDN) yang menargetkan pada Tahun 2016 sebesar Rp 18.634.000.0000.000; ternyata dalam realisasinya mencapai sebesar Rp 14.832.337.729.584; atau 80,76% dari target yang telah ditentukan.

#### **5.1.1.3.2. Kinerja Sasaran**

Dalam rencana kerja (Renja) BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016 yang berorientasi pada rencana strategis BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016-2021 telah menyusun kinerja sasaran sebagai penjabaran tujuan organisasi. Sasaran yang ingin dicapai adalah terwujudnya kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal dengan indikator kinerja sasaran adalah survey kepuasan masyarakat (SKM) terhadap layanan ditargetkan tahun 2016 sebesar 82,20%, sedangkan realisasi sebesar 82,45% (100,31%). Dilihat dari realisasi survey kepuasan masyarakat (SKM) yang mencapai 100,31% tersebut melebihi target.

Dalam rencana kerja (Renja) BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo terdapat pula tujuan untuk meningkatkan potensi dan peluang investasi daerah (PMA dan PMDN) dengan sasaran meningkatnya realisasi investasi daerah, indikator kinerja sasaran nilai realisasi investasi daerah. Target nilai investasi daerah sebesar Rp 16.633.697.294.000; realisasi yang dicapai sebesar Rp 14.832.337.729.584; atau sebesar 89,08% dari target. Hal ini memperlihatkan

kinerja sasaran tidak sesuai yang diinginkan oleh organisasi perangkat daerah (OPD) BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang seharusnya mencapai minimal 100% dari target.

#### **5.1.1.3.3. Kinerja Program dan Kegiatan**

Berdasarkan rencana kerja (Renja) DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016 terdapat berbagai program/kegiatan yang dilaksanakannya. Dari program/kegiatan tersebut terlihat berapa target yang harus dipenuhi dalam satu tahunnya. Dari pelaksanaan program/kegiatan tersebut dapat dilihat apakah target yang telah ditentukan dapat terpenuhi ataukah tidak. Dalam tabel berikut ini berdasarkan laporan kinerja instansi pemerintah (LAKIP) BPPT/DPMPTSP Tahun 2016 terlihat bahwa tidak semua program/kegiatan targetnya terpenuhi atau sebaliknya ada program/kegiatan yang justru realisasinya melebihi dari target yang ditentukan.

Dari program/kegiatan perijinan dengan indikator kinerja/indikator kegiatan untuk prosentase perijinan tertentu yang terselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan telah memenuhi target 100%. Namun untuk prosentase perijinan usaha yang terselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan tidak memenuhi target, hanya tercapai sebesar 99,98% dari target. Kemudian kegiatan dalam peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan tidak semuanya memenuhi target yang telah ditentukan pada tahun 2016 seperti yang meliputi jumlah perijinan tertentu yang diterbitkan dari target 5.600 ijin (100%) realisasinya sebanyak 4.284 ijin, atau hanya terpenuhi sebanyak 76,50%. Jumlah laporan realisasi perijinan tertentu yang disusun ditargetkan 72 laporan realisasinya terpenuhi 100%.Jumlah SKRD yang

diterbitkan pada Tahun 2016 ditargetkan sebanyak 2.757 SKRD dalam realisasinya tercapat 2.154 SKRD. Jumlah realisasi SKRD diterbitkan hanya mencapai 78,14% dari target yang telah ditentukan.

Program/Kegiatan pelayanan perijinan dalam upaya peningkatan koordinasi & pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan usaha. Jumlah perijinan usaha yang diterbitkan termasuk di dalamnya SIUP ditargetkan pada Tahun 2016 sebanyak 8.400 ijin dan realisasi pelaksanaan melampaui target yaitu sebanyak 10.604 ijin atau 126,24%. Kemudian selanjutnya target jumlah laporan perijinan usaha yang disusun sebanyak 72 laporan dalam realisasinya mencapai 100%.

Untuk selanjutnya mengenai program pengembangan, promosi, monitoring & evaluasi penanaman modal pada Tahun 2016 kelihatan melampaui apa yang ditargetkan. Seperti dari program ini menargetkan jumlah ijin investasi PMA dan PMDN pada tahun 2016 sebanyak 14.000 ijin, sedangkan realisasinya sebanyak 14.888 ijin (106,35%). Demikian pula jumlah investor yang ditargetkan sebanyak 3.060 unit, sedangkan realisasinya mencapai 5.022 unit (164,12%). Kegiatan pengembangan penanaman modal jumlah dokumen kajian penanaman modal yang disusun ditargetkan sebanyak 2 (dua) dokumen, namun dalam realisasinya hanya tercapai 1 (satu) dokumen atau 50% dari target. Kemudian ijin prinsip PMDN yang diterbitkan jumlahnya ditargetkan sebanyak 6 dokumen, namun dalam realisasinya 5 dokumen (84%).

Program atau kegiatan promosi penanaman modal, menargetkan pada tahun 2016 jumlah kegiatan pameran penanaman modal dilaksanakan sebanyak 2 (dua) kali, dalam realitasnya pelaksanaannya melebihi target yaitu 3 kali (150%). Selanjutnya kegiatan promosi dalam bentuk kegiatan *gathering/*

*worskshop*/sosialisasi di bidang penanaman modal ditargetkan dilaksanakan/diadakan 2 kali, namun dalam realisasinya hanya 1 kali atau 50%. Dari sisi jumlah peserta kegiatan *gathering/worskshop*/ sosialisasi tersebut ditargetkan 100 orang, dalam pelaksanaannya tercapai sesuai dengan yang ditargetkan, yaitu 100 orang (100%).

Program pengembangan, promosi, monitoring & evaluasi penanaman modal berupa pengelolaan data monev penanaman modal, ditargetkan pada Tahun 2016 jumlah perusahaan modal PMA & PMDN yang dimonev sebanyak 175 unit, dalam realisasinya melampaui apa yang ditargetkan, yaitu sebanyak 216 unit atau 123,43%. Jumlah realisasi investasi yg disusun dalam bentuk laporan ditargetkan sebanyak 24 laporan dan dalam realisasinya sesuai dengan target ( 24 laporan atau 100%).

Demikian pula program kerja BPPT/DPM PTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016 adalah program peningkatan pelayanan perijinan, dengan indikator bahwa prosentase jumlah ijin perijinan yang terselesaikan dalam waktu yang ditentukan (100%). Dari semua ijin yang dikeluarkan tersebut terutama pada Tahun 2016 masih ada yang mengalami keterlambatan, seperti perijinan SIUP dari 5.526 ijin yang dikeluarkan ada yang terlambat sebanyak 3 ijin. Demikian pula ijin tanda daftar perusahaan (TDP) yang dikeluarkan pada Tahun 2016 sebanyak 5.232 ijin yang terlambat 1 ijin. Jadi pada Tahun 2016 ijin yang dikeluarkan oleh BPPT/DPM PTSP sebanyak 15.813 ijin yang terlambat sebanyak 4 ijin (0,02%), tidak memenuhi target yang telah ditentukan seperti indikator dalam program.

Sesuai dengan penelitian ini adalah kinerja birokrasi dalam pelayanan sektor publik dalam penyelenggaraan SIUP. Secara keseluruhan program

BPPT/DPM PTSP memiliki target perijinan yang telah ditentukan, namun secara khusus untuk perijinan SIUP tidak memiliki target tertentu. Namun dilihat dari sisi kuantitas perijinan yang dikeluarkan oleh BPPT/DPM PTSP dari tahun ke tahun selalu meningkat seperti tahun 2014 sebanyak 3.869 ijin, tahun 2015 sebanyak 4.338 ijin dan pada tahun 2016 meningkat sebanyak 5.526 ijin. Secara realitas memang di DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tidak ada target yang harus dilayani dalam setiap tahunnya.

Dalam realitasnya dapat disimpulkan bahwa rencana strategis Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidoarjo yang dalam pencapaian kinerja diimplementasikan dalam rencana kerja tahun 2016 telah berorientasi pada misi organisasi serta berorientasi pada hasil (produk bukan pada prosedur. Organisasi tersebut berorientasi pada visi dan misi yang dimilikinya yang kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategis dengan menentukan indikator kinerja tujuan, kinerja sasaran, indikator kinerja program dan kegiatan.

Kondisi organisasi BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo ini tidak jauh apa yang diungkapkan oleh pemikiran Pandey dan Moynihan (2006):

*“Systematic empirical examination of the impact of culture on performance of public organizations is rare. However, discussion of culture tends to emphasize its importance for performance (Boyne 2003; Brewer 2005; Rainer and Steinbauer 1999). Brewer (2005) finds that cultures characterized by efficacy and meaningful/engaging work are associated with higher performance. But by and large, the link between culture and performance is generally based on the premise that the culture is mission based (Rainer and Steinbauer 1999). As Boyne (2003:371) notes: 'The core idea is that organizations that focus on results rather than procedures and have an external rather than internal orientation are likely to perform better.' The underlying logic for this relationship is that a mission-based culture will prompt managers to act with a greater entrepreneurial style rather than dwell on constraints. A mission-based culture, therefore, does not improve performance by*

*eliminating red tape - it encourages managers to find ways to cope with and overcome it".*

Organisasi perangkat daerah (OPD) BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo berorientasi ke depan dengan melihat kebutuhan masyarakat yang selalu berkembang, hal ini dapat dilihat dengan menempatkan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja tujuan. Berorientasi pada budaya yang memberi nilai tinggi yang berfokus pada organisasi dan sebagainya. Kondisi ini juga sejalan dengan Pandey dan Moynihan (2010) dengan menyatakan bahwa:

*"Especially suitable for this purpose is developmental culture, a cultural orientation that places high value on a focus on the organization (rather than people), flexibility, readiness, adaptability and growth (Zammuto and Krakower 1991). The developmental culture dimension is most similar to the mission-based culture that inspires managers to find ways to overcome inertial aspects of bureaucratic red tape".*

Karena begitu percayanya Pandey dan Moynihan (2010) bahwa budaya perkembangan yang berorientasi dengan memberi nilai tinggi pada fokus organisasi, fleksibel, kemampuan beradaptasi dan pertumbuhan Pandey dan Moynihan (2010) membuat hipotesis yang menyatakan bahwa organisasi dengan budaya perkembangan akan memiliki kinerja organisasi yang lebih tinggi. Dan organisasi dengan budaya perkembangan lebih mampu mengurangi efek negative birokrasi (*organizations with development cultures will have organizational performance. organizations with development cultures are better able to mitigate the negative effects or red tape on organizational performance*).

Kemudian kondisi pencapaian target kinerja di bidang pelayanan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat analisis dengan tingkat efektivitas atau dapat dihitung dengan menggunakan rasio efektivitas teori Halim (2012) yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara *output* dengan *input* atau antara target dengan realisasi pencapaian target. Menurut Halim (2012)

bahwa semakin besar rasio efektivitas maka kinerja pemerintahanpun semakin baik.

$$\text{Rasio efektif} = \frac{\text{Total Realisasi pencapaian}}{\text{Total Target penerimaan yang ditetapkan}} \times 100\%$$

Masih menurut Mahsun (2006:187) kinerja berdasarkan nilai efektivitas diatas diperoleh rumus sebagaimana pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 6.1. Pedoman Penilaian dan Kinerja efektivitas Terhadap PAD

Prosentase Kinerja (%)	Kriteria
100 – ke atas	Sangat efektif
90 - 100	Efektif
80 – 90	Cukup efektif
60 - 80	Kurang efektif
Di bawah 60	Tidak efektif

Sumber: Mahsun (2006)

Dengan demikian bahwa kinerja BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dijelaskan dengan memakai teori Halim dan Mahsun tersebut di atas yang hasilnya dapat dilihat dalam tabel kinerja sebagaimana berikut di bawah ini:

Tabel 6.2. Kinerja BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo.

No	Kinerja	Indikator Kinerja	capaian	Kriteria
1	Tujuan 1 Terwujudnya kualitas pelayanan perijinan & penanaman modal terhadap layanan	Survey kepuasan masyarakat terhadap layanan	82,45%	baik
	Tujuan2 Meningkatnya potensi dan peluang investasi daerah	Realisasi investasi daerah	80,76%	cukup baik
2	Sasaran 1 1. Terwujudnya kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan & penanaman modal	Survey kepuasan masyarakat terhadap layanan	100,31%	sangat baik
	2. Meningkatkan realisasi investasi daerah	Sasaran nilai realisasi investasi daerah	89.08%	baik

No	Kinerja	Indikator Kinerja	capaian	Kriteria
3	Program pelayanan perijinan	Prosentase perijinan tertentu dan perijinan usaha yang terselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan	99,99%	baik
	Kegiatan : a. Peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan tertentu yang diterbitkan,	Jumlah laporan realisasi perijinan tertentu yang disusun, dan jumlah SKRD yang diterbitkan.	84,88	cukup baik
	b. Peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan usaha	Jumlah perijinan usaha yang diterbitkan, jumlah laporan realisasi perijinan usaha yang disusun	113,12%	sangat baik
4	Program :pengembangan, promosi, monitoring & evaluasi penanaman modal	Jumlah ijin dan investasi PMA dan PMDN, jumlah investor	135,24%	sangat baik
	Kegiatan: a. Pengembangan penanaman modal	Jumlah dokumen kajian penanaman modal yang disusun, jumlah system informasi penanaman modal, jumlah ijin prinsip PMDN diterbitkan	106%	sangat baik
	b. Promosi penanaman modal	Jumlah kegiatan pameran penanaman modal yang diikuti, jumlah kegiatan dan peserta <i>gathering/workshop/sosialisasi</i> dibidang penanaman modal yang diadakan	100%	baik
	c. Pengelolaan data dan monev penanaman modal	Jumlah perusahaan penanaman modal PMA & PMDN yang dimonev, jumlah laporan realisasi investasi yang disusun	111,71%	sangat baik
	Jumlah rata-rata		100,32	sangat baik

Dalam pencapaian kinerja pelayanan perijinan dan penanaman modal di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo yang rata-rata secara keseluruhan dapat mencapai atau melebihi target yang telah ditentukan, yaitu mencapai 100,32% dari target, dapat disimpulkan bahwa kinerjanya dalam mencapai kinerja program dan kegiatan dalam kriteria sangat baik (sangat efektif). Kondisi ini sesuai apa yang dikatakan Goetsch dan Davis (2002:51) sebagai kondisi yang dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Secara keseluruhan, tidak berdasarkan pada jenis perijinan tertentu, bahwa DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo memiliki target sesuai dengan teori Cai

Zhonghua, dan Wang We (2012) bahwa tujuan dan strategi organisasi: sesuai target, organisasi mengembangkan indikator kinerja.

Begitu pentingnya perencanaan strategis dalam mencapai suatu tujuan organisasi juga diungkap oleh Gordon (2005) dengan mengungkap pemikirannya, bahwa: "Meski isi rencana strategis berbeda dari satu komunitas ke masyarakat lainnya, proses perencanaan pada dasarnya tetap sama. Isu bervariasi di antara masyarakat, dan variasi konten seringkali merupakan hasil dari karakteristik perbedaan daerah. Kota dan negara memiliki tanggung jawab dan kekuasaan yang berbeda; Perencana strategis di daerah yang lebih besar atau perkotaan cenderung mengidentifikasi masalah dalam proses perencanaan yang berbeda dari isu-isu yang diidentifikasi di lokasi yang lebih kecil atau pedesaan. Para pemimpin di semua komunitas dan komponen (unsur cenderung berjalan dengan baik melalui langkah yang sama, mulai dengan mengembangkan visi dan mengidentifikasi misi organisasi. Dari situ, mereka melakukan berbagai bentuk pemindaian lingkungan, yang berujung atau bermuara (memuncak) dalam tujuan, sasaran, dan strategi".

### **6.1.2. Efisiensi (*Efficiency*)**

Berdasarkan analisis yang dikemukakan oleh Pollit dan Bouchaert (2000), bahwa efisiensi adalah perbandingan antara *input* dan *ouput*. *Input*, yang meliputi sarana dan prasarana, informasi, sumber daya manusia (SDM dan kesesuaian aparatur pelayanan), dan anggaran. Sedangkan output (keluaran), yang meliputi: target capaian yang telah ditetapkan, standar pelayanan dan realisasi (jumlah) capaian pelayanan terhadap konsumen/pelanggan

### **6.1.2.1. Input**

#### **6.1.2.1.1. Sarana dan Prasarana**

Berdasarkan hasil atau temuan penelitian menunjukkan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo sangat mendukung dalam penyelenggaraan pelayanan perijinan SIUP. Namun demikian sarana dan prasarana masih ada yang kurang seperti ruang untuk tata usaha dan kepegawaian, dan ruang bagian perencanaan dan pelaporan masih kurang luas ukurannya kurang lebih 4 m X 7 m dan masih menjadi satu ruangan. Demikian juga jumlah komputer kedua ruangan tersebut masih kurang hanya ada 3 komputer. Tidak heran jika pekerjaan mereka banyak yang menumpuk yang harus diselesaikan.

Dari beberapa sisi sarana dan prasarana yang dimiliki masih ada yang kurang, namun secara umum bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo mencukupi atau sangat memadai. Demikian juga sarana dan prasarana informasi pelayanan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dipandang telah mencukupi dan dapat diakses oleh pengguna pelayanan publik sehingga dapat memperlancar atau mempercepat kinerja pelayanan. Dengan demikian bahwa berbagai sarana dan prasarana yang dimiliki BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo cukup baik dan memadai serta dapat diakses oleh masyarakat, sehingga dapat mendukung kelancaran perijinan SIUP.

Kondisi seperti ini dapat dianalisis dengan teori kinerja Luthan. Menurut Luthan (1996) kinerja didefinisikan sebagai pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*", atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian bahwa sarana dan prasarana yang lengkap

atau memadai baik secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi terhadap tingkat pencapaian target.

Dari hasil analisa sarana dan prasarana dapat disimpulkan bahwa pelayanan penerbitan SIUP telah berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pengguna pelayanan dan aksesibilitas pelayanan.

#### **6.1.2.1.2. SDM Aparatur**

Sumberdaya manusia adalah merupakan hal yang sangat penting dan berpengaruh dalam mencapai suatu kinerja organisasi. SDM yang baik dan kompeten akan mencapai kinerja organisasi yang baik, demikian sebaliknya SDM aparatur yang kurang jumlahnya dan tidak kompeten dalam melaksanakan tugasnya akan berdampak buruk terhadap kinerja organisasi. SDM aparatur pelayanan sebanyak 53 orang PNS, dengan tingkat variasi pendidikannya masih belum mencukupi dalam rangka untuk mencapai kinerja. SDM aparatur yang menangani perjinan SIUP hanya ditangani oleh dua (2) orang saja. Jumlah tersebut masih kurang tidak sebanding dengan banyaknya jumlah SIUP yang harus diurus dalam setiap harinya. Untuk mengatasi kekurangan tenaga tersebut BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo mencari solusi mengkontrak dan mengangkat pegawai honorer sebanyak 20 orang.

Demikian juga selain pegawai yang mengurus SIUP hanya 2 (dua) orang, petugas *front office* utamanya *customer service* yang ditangani oleh 4 (empat) pegawai dirasakan masih kurang, volume pekerjaan begitu padat/banyak. Demikian pula di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tidak ada peningkatan kapasitas (kemampuan) pegawai utamanya pemberi pelayanan langsung kepada masyarakat. Tidak adanya peningkatan kapasitas pegawai

pelayanan tersebut karena keterbatasan kewenangan yang terkait dengan diklat dan penempatan kepegawaian. Belum lagi kemampuan birokrasi di tingkat bawah, RT, RW dan Kelurahan/Desa. Kemampuan dalam memberikan pelayanan utamanya yang menyangkut SKDU masih jauh dari yang diharapkan, yang artinya perlu mendapatkan peningkatan kapasitasnya sebagai pelayanan publik.

Dari kondisi ini menunjukkan bahwa jumlah pegawai belum mencukupi atau sangat minim untuk memenuhi pelayanan terutama pelayanan perijinan SIUP dan tidak adanya peningkatan kapasitas pegawai pelayanan menyebabkan belum banyak yang sesuai dengan tugas-tugas pelayanan. Oleh karena itu menjadi hambatan untuk meningkatkan kinerja birokrasi pemerintah daerah dalam pelayanan perijinan SIUP. Pelaksanaan proses pelayanan perijinan utamanya SIUP yang terjadi selama ini menunjukkan bahwa kinerja birokrasi utamanya kualitas aparatur pelaksana menjadi faktor penting, belum optimalnya kinerja dalam pelayanan yang memuaskan masyarakat yang mengurus perijinan lebih disebabkan oleh faktor kemampuan pelaksanaannya sehingga belumlah mampu menampilkan kinerja terbaiknya. Gibson, Ivancevich & Donnelly, (1997:21) menyatakan bahwa kinerja adalah sebuah akibat (*outcomes*) yang timbul sebagai sebuah fungsi perilaku organisasi individu. Dengan demikian kinerja dapat diartikan bahwa merupakan tampilan perilaku aparatur yang beranjak adanya hubungan antara konteks pengetahuan dan kualitas aparat pelaksana dengan tindakan dan perilaku mereka dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat yang dilayaninya.

Dari hasil anilisa tentang jumlah dan kompetensi SDM aparatur dapat disimpulkan input dalam rangka pelayanan penerbitan SIUP tidak atau kurang memperhatikan faktor kapabilitas sumber daya manusia pelayanan SDM.

#### **6.1.2.1.3. Anggaran**

Besar kecilnya anggaran sebagai input organisasi akan berpengaruh terhadap efektivitas program/kegiatan suatu organisasi. Penganggaran suatu organisasi merupakan komitmen pimpinan terkait yang disusun yang berorientasi pada visi, misi dan tujuan organisasi, sasaran serta program/kegiatan yang berdasarkan rencana strategis dan rencana kerja organisasi. Dalam menyusun anggaran organisasi BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tidak lepas dari perencanaan strategis yang memiliki keterkaitan misi RPJMD Kabupaten Sidoarjo, tujuan RPJMD Kabupaten Sidoarjo, sasaran RPJMD Kabupaten Sidoarjo, tujuan rencana strategis BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dan sasaran rencana strategis BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo.

Penggunaan anggaran dipergunakan untuk membiayai 7(tujuh) program, yaitu pelayanan administrasi perkantoran; peningkatan sarana dan prasarana aparatur; peningkatan disiplin aparatur; peningkatan kapasitas sumber daya aparatur; peningkatan Pengembangan system pelaporan capaian kinerja dan keuangan; peningkatan pelayanan perijinan; dan program pengembangan, promosi, monitoring dan evaluasi penanaman modal.

Kemudian tingkat efisiensi sumberdaya yang ada dibandingkan dengan penggunaan anggaran BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016. Dengan sasaran strategis dengan tujuan terwujudnya kepuasan masyarakat

dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal dengan indikator kinerja survey kepuasan masyarakat terhadap layanan kinerja capaian sebesar 100,31% dengan penyerapan anggaran sebesar 88,66%. Jadi tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam wujudkan kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal adalah sebesar 11,65% ( $100,31\% - 88,66\%$ ). Demikian juga tingkat efisiensi sasaran strategis untuk tujuan meningkatnya realisasi investasi daerah, dengan indikator nilai realisasi investasi daerah (PMA dan PMDN) dengan capaian kinerja sebesar 101,60% dan dengan penyerapan anggaran sebesar 85,03%. Jadi efisiensi penggunaan sumber daya dalam tujuan meningkatkan realisasi investasi daerah adalah sebesar 16,57%.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penggunaan sumber daya yang ada, baik itu sarana dan prasana, sumber daya manusia dan anggaran sebagai input organisasi dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dalam mencapai tujuan, sasaran, program dan kegiatan organisasi DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo.

Kesimpulan temuan penelitian ini dapat dianalisis dengan beberapa teori kinerja dibawah ini seperti teori Interplan, 1969 (dalam Nasucha, 2009:107) bahwa Kinerja berkaitan dengan operasi, aktivitas, program, dan misi organisasi. Kemudian Murphy dan Cleveland, 1995, (dalam Nasucha, 2009:107) kinerja dapat juga berarti kualitas perilaku yang beorientasi pada tugas atau pekerjaan. Rue dan Byars, 1981:375; Wibawa, 1992:64; Atmosudirdjo, 1997:11 mengartikan kinerja yang berkaitan dengan organisasi adalah sebagai prestasi kerja atau tingkat keberhasilan atau prestasi penyelenggaraan organisasi. Bila

melihat teori ini bahwa kinerja dari sisi input dalam mencapai tujuan, sasaran, program kegiatan DPM PTSP sudah dapat dibilang berkinerja cukup baik.

#### **6.1.2.2. Output**

Mengadopsi analisis Pollit dan Bouchaert (2000) bahwa output meliputi target yang ditetapkan dan jumlah realisasi capaian. Kemudian output yang dihasilkan berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberikan hasil tertentu (*results*) atau disebut *intermediate outcomes* (Pollit dan Bouchaert, 2000). *Results* (hasil) ditekankan pada hasil berupa manfaat yaitu legalitas usaha (perlindungan hukum). Hal ini sependapat dengan pendapat Anstrong (1995) menyatakan bahwa untuk mencapai target kinerja yang baik yang lebih penting harus memenuhi syarat-syarat tertentu, adanya target dan perencanaan untuk mencapai target.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, secara keseluruhan (tidak berdasarkan pada perjenis perijinan) ada tujuan, sasaran, program dan kegiatan, target dan realisasi. Namun untuk perjenis perijinan misalnya perijinan SIUP selama ini tidak ada target penyelesaian jenis perijinan SIUP yang harus diselesaikan dalam kurun waktu satu tahunnya atau kurun waktu tertentu. Bahkan yang terjadi tidak ada perencanaan awal yang harus diselesaikan dalam kurun satu (1) tahunnya. Dalam pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo menggunakan prinsip mereka yang datang akan dilayani yang terpenting memenuhi semua persyaratan, tanpa ditentukan target berapa jumlah yang harus disesaikannya. Demikian juga pelayanan yang diberikan di tingkat kelurahan/desa dalam memberikan pelayanan SKDU tidak ada target sama

sekali, baik itu target waktu walaupun target jumlah yang harus dilayaninya. Dari sisi tidak adanya target *output* tersebut tentang penyelesaian pelayanan SIUP dalam kurun waktu tertentu dengan menganalisis teori Pollit dan Bouchaert (2000) dan Anstrong (1995) yang mencapai kinerja yang baik mengharuskan adanya target. Demikian pula mengadopsi teori Gibson (1995) yang menyatakan bahwa “kinerja organisasi adalah prestasi akhir dari dari suatu organisasi dan mengandung beberapa hal, seperti adanya target tertentu yang dicapai, memiliki jangka waktu dalam pencapaian target dan terwujudnya efisiensi dan efektivitas”. Demikian juga menurut Subarsono (dalam Dwiyanto, 2005:161) bahwa:

“Efisiensi pelayanan publik dapat didefinisikan sebagai perbandingan terbaik antara input dan output. Input yang dimaksudkan disini dapat berupa biaya, waktu, dan tenaga. Dari sisi input, pelayanan publik dikatakan efisien apabila pelayanan tersebut murah, cepat, dan tidak banyak menghabiskan tenaga. Sedangkan dari sisi output, pelayanan publik dikatakan efisien apabila dapat menghasilkan produk pelayanan yang berkualitas dan memuaskan pengguna layanan”.

Kinerja birokrasi pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang tidak ada pencapaian target penyelesaian dalam kurun waktu tertentu, yang mengakibatkan banyaknya pengusaha kecil, mikro bahkan menengah banyak yang belum mempunyai SIUP dapat dianalisis dengan teori manajemen kinerja Keban (2008:117) bahwa:

“setiap individu yang bekerja dan organisasi yang beroperasi pasti mengetahui apa yang diharapkan para customer atau klien selama waktu tertentu sebagaimana tergambar dalam visi organisasinya, dan individu juga seharusnya tahu apa yang menjadi sasaran atau target dari pekerjaannya selama kurun waktu tertentu”.

Demikian pula teori Callahan, 2003:911) dalam *encyclopedia of public administration and public policy* menyatakan bahwa: “kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan

organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang ditetapkan”.

Berdasarkan dari beberapa teori tersebut diatas yang dikemukakan oleh berbagai ahli dari sisi target dan perencanaan target serta waktu penyelesaian target tersebut dapat disimpulkan bahwa kondisi pelayanan perijinan SIUP yang tidak mempunyai target berapa jumlah penyelesaian dalam kurun waktu tertentu yang mengakibatkan banyak jumlah pengusaha kecil, mikro bahkan menengah tidak memiliki SIUP menunjukkan bahwa berkinerja kurang baik. Walaupun secara keseluruhan kinerja program dan kegiatan peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan usaha pada indikator kinerja secara keseluruhan jumlah perijinan usaha yang diterbitkan mempunyai target, namun tidak dirinci secara jelas perjenis perijinan usaha apa saja yang ditargetkan, seperti pada penelitian ini tentang target jenis perijinan SIUP. Hal ini kurang sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Cai Zhonghua, dan Wang Ye (2012:794) bahwa faktor dampak kinerja sektor publik antara lain adalah faktor internal yaitu sesuai target, perencanaan strategis, organisasi mengembangkan indikator kinerja dan lainnya.

Hasil analisa *output* tentang target capaian yang tidak dirinci secara jelas tentang jenis perijinan apa saja dapat disimpulkan bahwa organisasi dalam memberikan pelayanan belum sepenuhnya mempertimbangkan kinerja tujuan, sasaran, program kerja dan kegiatan yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi. Namun dari sisi penggunaan sumber daya input dalam mewujudkan rencana strategis organisasi mempunyai nilai efisiensi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa produk pelayanan perijinan berupa SIUP telah memberi hasil berupa manfaat bagi pemiliknya, yaitu berupa

kebutuhan pemilik SIUP akan legalitas usaha dan kebutuhan modal usaha relatif terpenuhi. Dari output atau produk pelayanan perijinan berupa SIUP memberi hasil berupa manfaat yang dapat memberi kepastian hukum atas usahanya. Legalitas atau kepastian usaha diperlukan ketika pengusaha mengakses perbankan dalam rangka untuk menambah modal usaha, dan mengikuti tender proyek yang diselenggarakan oleh pemerintah (pemerintah pusat dan daerah).

### **6.1.3. Efektivitas (*effectiveness*).**

Efektivitas menurut Pollit dan Bouchaert (2000) adalah membandingkan antara tujuan program organisasi dengan hasil sementara (*result*) dan hasil akhir berupa *impacts* (dampak). Sedangkan efektivitas menurut Mardiasmo (2002:132) adalah pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektivitas adalah merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai, dalam hal ini BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo. Kemudian berdasarkan analisis Pollit dan Bouchaert (2000), hasil penelitian ini efektivitas dibagi ke dalam dua (2) hal yaitu meliputi: (a) tingkat kesesuaian antara tujuan dengan *intermediate outcome (results)*, yang meliputi percepatan pelayanan perijinan SIUP, koordinasi dengan perbankan dan dinas/instansi terkait, peningkatan pada pajak daerah/retribusi pendapatan asli daerah (PAD), (b) *final outcomes/impacts* (dampak) yang ditimbulkan dari pelayanan yang meliputi jender, dan partisipasi pada kelompok etnik dalam pengurusan perizinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo.

### **6.1.3.1. Kesesuaian tujuan dengan *intermediate outcome (results)***

#### **6.1.3.1.1. Percepatan dan Kepastian Pelayanan Perijinan SIUP**

Pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam RPJMD 2016-2021 antara lain mempunyai misi pemerintahan yang bersih dan akuntabel melalui penyelenggaraan pemerintahan yang inovatif, aspiratif, partisipatif dan transparan dengan tujuan meningkatkan tatakelola dan pelayanan publik yang baik. Kemudian sasarannya adalah meningkatnya kualitas pelayanan publik yang inovatif dan merata. Dari misi RPJMD Kabupaten Sidoarjo, tujuan serta sasaran tersebut kemudian OPD DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang mempunyai tupoksi dalam pelayanan perijinan menindaklanjutinya dengan membuat rencana Strategis (Renstra) dengan tujuan terwujudnya kualitas pelayanan perijinan dan penanaman modal dengan sasaran terwujudnya kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal. Untuk menghadapi atau mengantisipasi berbagai persoalan perijinan yang dapat menghambat perkembangan/pertumbuhan ekonomi masyarakat Sidoarjo, maka BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo membuat aturan tentang standart waktu penyelesaian berbagai ijin, utamanya pada program peningkatan pelayanan perijinan pada kegiatan peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan usaha.

#### **6.1.3.1.2. Akses Perbankan**

Koordinasi dilakukan dengan pihak terkait untuk mendapatkan atau memaksimalkan manfaat atau hasil pelayanan perijinan utamanya SIUP sesuai dengan tujuan organisasi pelayanan DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yaitu terwujudnya kualitas pelayanan perijinan dan penanaman modal. Koordinasi

tersebut bertujuan untuk memaksimalkan hasil seperti perbankan. Di Kabupaten Sidoarjo, SIUP dijadikan salah satu syarat untuk memperoleh pinjaman di bank bagi pengusaha besar, menengah, kecil dan mikro. Dengan memiliki SIUP memperoleh legalitas hukum yang dapat dipergunakan untuk akses ke dunia perbankan, utama bank milik BUMN. Bidang usaha membutuhkan modal usaha, oleh karena itu SIUP dijadikan salah satu persyaratan ke bank. Karena bank utamanya bank BUMN mempersyaratkan pengusaha memiliki SIUP.

Selain SIUP dapat digunakan sebagai salah satu syarat untuk meminjam uang di bank, SIUP dapat digunakan juga sebagai syarat untuk mengikuti tender proyek yang diselenggarakan oleh pemerintah. Disamping itu terutama bagi pengusaha kecil dan mikro SIUP dapat dijadikan sebagai syarat untuk mengikuti atau mendapatkan program bantuan dari pemerintah. Program pemerintah secara nasional untuk pengusaha kecil dan mikro antara lain berupa KUR (Kredit Usaha Rakyat) dilaksanakan oleh Bank BUMN seperti Bank BRI, Bank Mandiri, Bank BNI, Bank BTN, Bank Syariah Mandiri, dan di Jatim adalah Bank Jatim. Dalam menyalurkan kreditnya berbagai bank BUMN tersebut antara lain persyaratan umum bagi UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Menengah) untuk dapat menerima KUR adalah dokumen legalitas dan perizinan yang minimal ada pada saat debitur mengajukan KUR kepada Bank antara lain: 1) Identitas diri nasabah, seperti KTP, SIM, Kartu Keluarga, dll. 2) Legalitas usaha, seperti akta pendirian, akta perubahan; 3) Perizinan usaha, seperti SIUP, TDP, SK Domisili, dll; 4) Catatan pembukuan atau laporan keuangan; 5) Salinan bukti agunan.

Adapun yang dimaksud dengan klasifikasi dengan Usaha Mikro, Kecil, Menengah adalah: a). Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usahaperorangan yang memenuhi kriteria: memiliki

kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000,- (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,- b) Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar. Kriterianya adalah memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,- s/d Rp. 500.000.000,- (tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,- s/d Rp. 2.500.000.000,- c) Usaha Menengah adalah Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Besar. Kriterianya adalah: memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000,-s/d Rp. 10.000.000.000,- ( tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha) atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.2.500.000.000,- s/d Rp. 50.000.000.000,- (<http://www.tnp2k.go.id/id/tanya-jawab/klaster-iii/progam-kredit-usaha-rakyat-kur/> (diakses,5 Desember 2016).

Berdasarkan uraian di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa program peningkatan pelayanan perijinan SIUP yang merupakan salah satu tujuan dan sasaran strategi kebijakan dalam renstra BPPT/DPMPSTSP tahun 2016-2021 telah memberi manfaat/hasil berupa hasil akses perbankan. Sehingga dengan demikian SIUP dirasakan ada manfaat atau hasilnya selalu ada peningkatan pengurusan SIUP dalam setiap tahunnya. Demikian juga di pihak

bank mendapatkan keuntungan semakin banyak pemohon yang pinjam dari para pengusaha memperoleh laba yang cukup banyak pula.

Selain banyaknya jumlah pengusaha yang meminjam uang di bank, juga SIUP memiliki kekuatan/legalitas hukum yang dapat digunakan sebagai salah satu syarat mengikuti tender proyek dari pemerintah. Demikian juga bagi pengusaha kecil dan mikro dengan memiliki SIUP dijadikan syarat untuk menerima bantuan program dari pemerintah. Hal ini berarti program peningkatan pelayanan SIUP dibutuhkan oleh masyarakat. Berdasarkan analisa tersebut diatas, bahwa dengan adanya program penerbitan SIUP terutama bagi pemegang SIUP dapat berpengaruh terhadap perkembangan ekonomi usaha. Sehingga program peningkatan pelayanan SIUP BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dari sisi kemanfaatan pelayanan dapat dibidang efektif. Efektivitas menurut Pollit dan Bouchaert (2000) adalah membandingkan antara tujuan program organisasi dengan hasil sementara (*result*) dan hasil akhir berupa *impacts* (dampak).

#### **6.1.3.1.2. Peningkatan pajak daerah/retribusi pendapatan asli daerah**

Salah satu tujuan Renstra BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tahun 2016-2021 adalah peningkatan retribusi daerah dengan sasarannya meningkatnya pendapatan retribusi daerah, indikatornya jumlah pendapatan retribusi daerah (IMB, HO dan PKD). Dilihat dari perkembangan target yang harus dipenuhi oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo untuk pemasukan PAD (Pendapatan Asli Daerah) mulai dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 yang bersumber dari Ijin Mendirikan bangunan (IMB), Ijin Gangguan (HO), dan

Pemakaian Kekayaan Daerah (PKD) selalu saja jumlah nominal pencapaian target mengalami kenaikan, diatas 100%.

Analisis tingkat efektivitas pelayanan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dihitung dengan menggunakan rasio efektivitas, yaitu rasio yang menggambarkan perbandingan antara *output* dengan *input* atau antara target dengan realisasi pencapaian target. Menurut Halim (2012) dalam bukunya akuntansi sektor publik akuntansi keuang daerah menjelaskan bahwa semakin besar rasio efektivitas maka kinerja pemerintahanpun semakin baik.

$$\text{Rasio efektif} = \frac{\text{Total Realisasi pencapaian}}{\text{Total Target penerimaan PAD yang ditetapkan}} \times 100\%$$

Masih menurut Mahsun (2006:187) kinerja keuangan berdasarkan nilai efektivitas diatas diperoleh rumus sebagaimana pada tabel berikut di bawah ini.

Tabel 6.3. Pedoman Penilaian dan Kinerja efektivitas Terhadap PAD

Prosentase Kinerja Keuangan (%)	Kriteria
100 – ke atas	Sangat efektif
90 - 100	Efektif
80 – 90	Cukup efektif
60 - 80	Kurang efektif
Di bawah 60	Tidak efektif

Sumber: Mashsun (2006)

Kondisi kinerja efektivitas terhadap pendapatan asli daerah (PAD) BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dari tahun 2009 sampai tahun 2015 berdasarkan nilai efektivitas seperti penghitungan dengan memakai rumusan Mahsun (2006) hasilnya dapat dilihat sebagaimana berikut:

$$\text{Rasio efektif(tahun 2009)} = \frac{\text{Rp } 12.674.028.435,-}{\text{Rp } 11.121.000.000,-} \times 100\% = 113,96\%$$

$$\text{Rasio efektif (tahun 2010)} = \frac{\text{Rp } 21.862.517.152,-}{\text{Rp } 18.501.450.000,-} \times 100\% = 118,17\%$$

$$\text{Rasio efektif(tahun 2011)} = \frac{\text{Rp } 30.212.986.763,-}{\text{Rp } 25.500.000.000,-} \times 100\% = 118,47\%$$

$$\text{Rasio efektif (tahun 2012)} = \frac{\text{Rp } 35.691.930.880,-}{\text{Rp } 30.500.000.000,-} \times 100\% = 115,35\%$$

$$\text{Rasio efektif (tahun 2013)} = \frac{\text{Rp } 35.691.930.880,-}{\text{Rp } 34.750.000.000,-} \times 100\% = 102,71\%$$

$$\text{Rasio efektif (tahun 2014)} = \frac{\text{Rp } 35.691.930.880,-}{\text{Rp } 34.750.000.000,-} \times 100\% = 102,71\%$$

$$\text{Rasio efektif (tahun 2015)} = \frac{\text{Rp } 71.628.117.005,-}{\text{Rp } 65.000.000.000,-} \times 100\% = 110,20\%$$

$$\text{Rasio efektif (tahun 2016)} = \frac{\text{Rp } 41.179.899.795,-}{\text{Rp. } 34.732.046.238} \times 100\% = 118,57\%$$

Kinerja keuangan berdasarkan nilai efektivitas BBPT Kabupaten Sidoarjo tahun 2009 mencapai target target 113,96%, tahun 2010 mencapai target 118,17%, tahun 2011 mencapai target 118,47%, tahun 2012 mencapai target 115,35%, tahun 2013 mencapai target 102,71%, tahun 2014 mencapai target 102,71% dan tahun 2015 mencapai target 110,20%. Kemudian tahun 2016 mencapai target 118,57%. Kinerja keuangan berdasarkan nilai efektivitas

BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dari tahun 2009 sampai tahun 2016 adalah sangat efektif.

Dilihat dari sisi realisasi pencapaian target keuangan untuk pendapat asli daerah (PAD) BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo secara keseluruhan bila meminjam teori Anstrong (1995) yang menyatakan bahwa untuk mencapai target kinerja yang baik harus memenuhi syarat-syarat tertentu seperti adanya target dan perencanaan untuk mencapai target. Dan hal ini berarti BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dalam memperoleh target pemasukan PAD berkinerja sangat baik sesuai dengan tujuan rencana strategis BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo 2016-2021 yang salah satu tujuannya adalah peningkatan pendapatan retribusi daerah.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan perbitan SIUP telah meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memiliki SIUP dan berdampak pada peningkatan keuangan daerah. Dari perhitungan rasio efisiensi, maka kinerja keuangan dalam rangka untuk peningkatan PAD dari tahun ke tahun dalam kondisi sangat efisien/baik sesuai dengan tujuan rencana strategis BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo 2016-2021 yang salah satu tujuannya adalah peningkatan pendapatan retribusi daerah.

#### **6.1.3.2. *Final outcomes/impacts : Equity.***

Dalam pelayanan sektor publik biasanya dapat memunculkan persoalan sosial sebagai salah satu dampak/*impact* pelayanan yang diberikan oleh aparatur. *Impact* tersebut adalah dapat positif dan negatif. Salah satu *impact* negatifnya antara lain adanya diskriminasi perlakuan terhadap jender tertentu, atau kelompok etnik tertentu. Oleh karena itu dalam penelitian ini melihat *impact*

*equity* (keadilan) dari sisi gender, ras, kaya-miskin, status sosial, dan kelompok etnik tertentu.

#### **6.1.3.2.1. Gender Equity**

Sektor publik dalam memberikan pelayanan dapat dilihat *impact* terhadap *gender equity* (kesetaraan/keadilan gender jenis kelamin tertentu). Program pelayanan perijinan SIUP oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang berkaitan dengan aspek *gender equity*, analisisnya adalah berdasarkan pada perlakuan terhadap jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam proses pelaksanaan pelayanan perijinan SIUP. Masyarakat pengguna pelayanan publik di bidang perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, mereka yang berjenis kelamin perempuan merasakan diperlakukan sama atau tidak dibedakan dengan mereka yang berjenis kelamin laki-laki. Semua diperlakukan sama (tidak ada diskriminasi) antara laki-laki dan perempuan. *Gender equity* ini nampak pada perlakuan antara laki-laki dan perempuan. Pelayanan berdasarkan ketentuan persyaratan yang harus dipenuhi. Semua persyaratan dipenuhi oleh pemohon, maka langsung semuanya diproses perijinannya. Demikian pula pada saat pengambilan SK/sertifikat baik perempuan maupun laki-laki diperlakukan sama, tidak ada bedanya.

Fakta di atas dengan adanya program pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo bila dikaitkan dengan aspek gender, memang tidak ada diskriminasi perlakuan terhadap jenis kelamin, antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Dengan demikian dalam proses pelaksanaan pelayanan publik di bidang perijinan SIUP berimplikasi pada persamaan gender dan keadilan.

Dalam pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo menjunjung kesetaraan gender (*gender equity*).BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo menghantarkan laki-laki dan perempuan secara dinamis untuk memperoleh akses, partisipasi, dan manfaat dalam aktifitas pelayanan perijinan SIUP. Demikian pula BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dalam memberikan pelayanan perijinan SIUP telah menciptakan keadilan gender (*gender equality*), yaitu dimana *gender equality* adalah suatu kondisi yang setara, selaras, seimbang, serasi, tanpa diskriminasi.Kondisi pelayanan yang diselenggarakan oleh BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo ini telah sesuai dengan apa yang dikatakan Maxwell (dalam Lovelock, 2000) bahwa untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas terdapat enam kirteria yang salah satunya adalah “dapat menjamin rasa keadilan, artinya terbuka dalam memberikan perlakuan kepada individu atau kelompok orang dalam keadaan yang sama tanpa membedakan ras, jenis kelamin, asal usul, dan indentitas lainnya”. Demikian pula penyelenggara pelayanan SIUP sudah memperhatikan salah satu prinsip pelayananyaitu prinsip kesamaan hak, bahwa dalam memberikan pelayanan publik tidak diskriminatif (Suryadi, 2009:12).

Berdasarkan analisa tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses pelaksanaan penerbitan SIUp telah berdampak pada *gender equality* (keadilan jender), menghilangkan diskriminasi antara laki-laki dan perempuan.

#### **6.1.3.2.2. Equity of Ethnic Groups (Keadilan Terhadap Kelompok Etnik)**

Dalam tujuan rencana strategis (Renstra) BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo 2016-2021 antara lain bertujuan peningkatan pendapatan retribusi daerah, dengan indikator sasaran jumlah pendapatan retribusi daerah.

Sedangkan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui strategi kebijakan meningkatkan kesadaran masyarakat dengan pemberian kemudahan perijinan serta meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan perijinan berbasis teknologi informasi, dengan program peningkatan pelayanan perijinan.

Selanjutnya yang perlu dipertanyakan adalah seberapa jauhkah pelayanan perijinan mempunyai *impact* (berdampak) terhadap keadilan terhadap kelompok etnik (*equity of ethnic groups*) tertentu. Di Kabupaten Sidoarjo terdapat berbagai WNI keturunan Cina, Arab dan yang lainnya. Bahkan penduduk Kabupaten Sidoarjo juga berasal dari berbagai keturunan suku bangsa, Jawa, Madura, Batak, Minang, Ambon, Manado, Flores, Bali dan kelompok etnik China, Arab dan lain sebagainya. Dalam pelaksanaan proses pelayanan perijinan SIUP tidak ada perbedaan atau diperlakukan sama semua kelompok etnik, baik itu WNI keturunan Cina, Arab, maupun suku Jawa, Madura, Minang, Batak, Bali, Ambon dan sebagainya. Semuanya akan dilayani bila persyaratannya dipenuhi. Namun mereka belum banyak berpartisipasi dengan mengurus SIUP sendiri milik usahanya. Pelayanan publik dapat dikatakan berhasil bila dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara institusi selalu mengedepankan rasa kebersamaan atau partisipasi, dengan memperlakukan sama atau tidak ada diskriminasi terhadap WNI keturunan.

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa sebagai *final impact* dari kinerja pelayanan penerbitan SIUP di DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo telah menciptakan *equity* (keadilan) terhadap gender *equity*, *equity of ethnic groups* dan *equity of others*. Temuan ini dapat dianalisis dengan menggunakan teori keadilan (*equity theory*) Adams (1993), teori ini yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Teori

keadilan dikembangkan oleh Adams (1993) yang menyebutkan bahwa kepuasan adalah penilaian individu terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan dapat didefinisikan sebagai perbandingan atau rasio input dengan output yang dihasilkan. Prinsip teori keadilan adalah individu akan merasa puas atau tidak puas bergantung pada apakah dirasakan adanya keadilan atau tidak pada suatu situasi. Menurut teori keadilan ada tiga unsur dalam melakukan perbandingan kepuasan, yaitu input, outcomes dan comparison person. Input adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan seseorang sebagai sumbangan terhadap pengorbanannya. Outcomes adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pengorbanannya. Sementara itu comparison person adalah orang lain yang dapat dijadikan perbandingan rasio input-outcomes yang dimilikinya. Comparison person dapat berupa pengorbanan yang sama di suatu lingkungan dengan lingkungan lain dan mungkin pula dirinya di masa lampau (<https://libarry.binus.ac.id> diakses, 6 Desember 2017).

Temuan penelitian yang menunjukkan bahwa penyelenggaraan penerbitan SIUP di DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat menciptakan *equity*, baik *gender equity*, *equity of ethnic groups* dan keadilan lainnya. Hal ini dapat dianalisis dengan teori Douglas Rae (1981) (dalam Hatty Suat, 2014) mengatakan bahwa “keadilan adalah satu hal yang paling sederhana dan abstrak, termasuk didalamnya menciptakan dunia yang konkrit dan kompleks. Pentingnya rasa keadilan (*equity*) dalam birokrasi pelayanan publik dikatakan oleh Frederickson (1980) bahwa dalam mengoperasikan mesin birokrasi pemerintah yang berkaitan langsung dengan fungsi pelayanan publik, maka pada diri setiap administrator publik harus tertanam kuat komitmen mereka

terhadap kebutuhan nyata publik (*public felt needs*) dan keadilan sosial, baik itu sebagai landasan etik, tujuan maupun sumber acuan pemikirannya (dalam Hatty Suat, 2014). Demikian juga menurut Carrell and Dittrich (1978), (dalam Richa Kaur, et al.,2014) menyatakan bahwa "*employees who perceive inequity will seek to reduce it, either by distorting inputs and/or outcomes in their own minds ("cognitive distortion"), directly altering inputs and/or outcomes, or leaving the organization*". Bahwa ketidakadilan akan berusaha untuk menguranginya, baik dengan mendistorsi input dan/atau hasil dalam pikiran mereka sendiri ("distorsi kognitif"), secara langsung mengubah masukan dan/atau hasil, atau meninggalkan organisasi

Kondisi pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo ini antara lain dapat dianalisis pula dengan teori Flynn (1997:170) untuk mengukur kinerja organisasi publik paling tidak ada empat faktor harus dijadikan pertimbangan, yaitu ekonomi, efisiensi, efektivitas dan keadilan dalam memberikan pelayanan. Pelayanan di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dari sisi kelompok etnik dapat dirasakan adil. Pelayanan publik di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dapat diberikan kepada masyarakat secara adil, memberikan pelayanan yang dapat diakses secara adil oleh kelompok etnik dan masyarakat secara luas. Demikian pula pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dari sisi kesamaan hak dan rasa keadilan telah memenuhi prinsip-prinsip pelayanan yang dikemukakan oleh Suryadi (2009:12) yang antara lain kepastian hukum, keterbukaan, partisipatif, akuntabilitas, kepentingan umum, profesionalisme, kesamaan hak, yang artinya dalam memberikan pelayanan publik tidak diskriminatif, keseimbangan hak dan kewajiban. Demikian pula sesuai dengan Pasal 27 ayat (1) Undang-Undang

Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengatur ketentuan mengenai kedudukan yang sama di dalam hukum dan pemerintahan bagi setiap warga negara Indonesia.

Kinerja pelayanan perijinan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang belum dapat meningkatkan partisipasi pengguna pelayanan dengan mengurus sendiri dokumen perijinan dapat dianalisis dengan teori Berelson (Ventris, 2001) bahwa partisipasi sangat diperlukan dalam rangka demokrasi, partisipasi adalah syarat mutlak untuk suatu kehidupan demokrasi. Hal yang sama dikatakan Denhardt dan Denhardt (2013) bahwa partisipasi pada pemerintahan yang demokratis akan membangun karakter moral, empati dan pengertian akan kebutuhan orang lain serta kemampuan-kemampuan berkolaborasi. Kemudian Keban (2008:83) menyatakan bahwa “partisipasi secara logis memberi pengaruh positif terhadap kinerja/pencapaian hasil dan kepuasan. Artinya, semakin menggunakan suara yang berkepentingan atau yang paling memahami persoalan, maka semakin meningkat kinerja atau pencapaian hasil serta kepuasan”. Menurut Wang & Wart (2007) (dalam Keban, 2008:83) bahwa:

“partisipasi penting dalam rangka membangun *public trust*. Ketika masyarakat diberi kesempatan untuk berpartisipasi maka mereka merasa bahwa pemerintah tidak menipu mereka, pemerintah dekat dengan mereka, pemerintah dapat dipercaya. Sementara itu, kepentingan mereka mendapatkan perhatian dalam kesempatan itu karena mereka diberi keluasaan untuk menyampaikan berbagai pendapat, keluhan, dsb”.

Kinerja birokrasi pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo bila dianalisis dengan berbagai teori Wang & Wart (2007), Keban (2008), Ventris (2007), Suryadi (2009) dan Denhardt dan Denhardt (2013) yang antara lain mensyaratkan partisipasi dapat diambil suatu

kesimpulan bahwa kinerja birokrasi pelayanannya masih kurang baik, sebab penyelenggara pelayanan tidak dapat mendorong partisipasi masyarakat sebagai pengguna untuk terlibat dalam proses perijinan, pengguna pelayanan dalam mengurus dokumen perijinan SIUP banyak menggunakan perantara atau “calo” tidak diurus sendiri. Hasil penelitian kinerja birokrasi dalam pelayanan sektor publik penyelenggaraan penerbitan SIUP dari sisi *outcome* relatif mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Adam, Muir dan Hoque (2014) yang dilakukan di Australia yang menghasilkan bahwa kinerja sektor publik dari sisi *outcome* (ukuran hasil yang terjadi setidaknya sebagian pelayanan) mendapatkan mean rank rata-rata 3,07 (dari skala 5 tertinggi).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan penerbitan SIUP tidak ada perbedaan atau diperlakukan sama semua etnik, dan tidak ada diskriminasi perlakuan terhadap WNI keturunan. Kondisi ini dapat dianalisis teori Maxwell dalam Lovelock (1988) untuk menciptakan kinerja pelayanan yang berkualitas dapat menjamin rasa keadilan, artinya terbuka dalam memberikan perlakuan kepada individu atau kelompok orang dalam keadaan yang sama tanpa membedakan ras, jenis kelamin, asal usul, dan identitas lainnya;

Disisi lain bahwa kinerja birokrasi dalam pelayanan sektor publik dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP di Kabupaten Sidoarjo belum sepenuhnya meningkatkan partisipasi kelompok etnik dalam pelayanan terutama mereka yang dalam mengurus melalui perantara (calo). Kondisi ini belum sepenuhnya sesuai dengan harapan renstra 2016-2021 terutama yang berkaitan dengan strategi kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yaitu strategi meningkatkan kesadaran masyarakat dengan memberi kemudahan perijinan

serta meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan perijinan berbasis teknologi informasi.

#### **6.1.4. Kegunaan dan berkelanjutan (*utility and sustainability*).**

Pendekatan penilaian kinerja menurut Pollit dan Bouchaert (2000) adalah dengan memakai model *input/output (the input/output model)*. Berdasarkan kebutuhan disusun tujuan atau program. Organisasi atau program menyediakan *input (staffing, gedung/sarana dan prasarana, sumberdaya lainnya, kemudian menyusun aktivitas untuk mengolah input dalam proses tertentu untuk menjadi output. Output yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberikan hasil tertentu (results) atau disebut dengan intermediate outcomes, dan dalam jangka panjang hasil tersebut menjelma menjadi dampak atau final outcomes. Parameter penilaian kinerja, dalam model input-output ini terdiri dari : (1) relevance yaitu mengukur keterkaitan atau relevansi antara kebutuhan dengan tujuan yang dirumuskan; (2) efisiensi, yaitu perbandingan antara input dengan output; (3) efektivitas yaitu tingkat kesesuaian antara tujuan dengan intermediate outcomes (results) dan final outcomes (impacts); (4) utility and sustainability yaitu mengukur kegunaan dan keberlanjutan antara kebutuhan dengan final outcomes (impacts). Selanjutnya Pollit dan Bouchaert (2000) mendefinisikan atau memaknai kegunaan dan berkelanjutan adalah indikator yang menggambarkan kegunaan dan langgengnya kegunaan yang diberikan oleh organisasi atau program.*

Berdasarkan analisis dari teori Pollit dan Bouchaert (2000), hasil penelitian tentang kinerja pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo antara lain diketahui atau didapatkan kegunaan meliputi

investasi usaha dan berkelanjutan meliputi peningkatan pada pendaftaran atau pengurusan SIUP.

#### **6.1.4.1. Kegunaan yang ditekankan pada: investasi pada usaha**

Manfaat dari program pelayanan perijinan SIUP salah satunya adalah pengusaha baik besar, menengah, kecil maupun mikro yang memiliki SIUP mempunyai bukti hukum yang sah atas usaha yang dijalankannya. Oleh karena itu dengan usahanya memiliki bukti hukum merasa aman untuk berusaha. Dengan bukti hukum yang sah atas usaha, mereka dapat berupaya untuk meningkatkan usaha bisnisnya. Dengan memiliki SIUP para pengusaha, baik pengusaha besar, menengah, kecil dan mikro lebih leluasa dalam memanfaatkan usahanya untuk meningkatkan investasinya dengan memakai sebagai salah satu syarat untuk anggungan pinjam ke bank dan untuk ikut tender proyek ke pemerintah.

Namun dalam penelitian ini, analisis hanya ditekankan pada dampak kepemilikan sertifikat SIUP terhadap tingkat investasi usaha. Setelah perusahaan atau tempat usaha mempunyai kekuatan hukum yang sah dengan memiliki sertifikat SIUP, perbankan lebih percaya kepada perusahaan atau usaha yang memiliki sertifikat SIUP dari pada perusahaan atau usaha yang tidak memiliki sertifikat SIUP. Karena kepercayaan bank terhadap usaha yang memiliki sertifikat SIUP semakin tinggi sehingga para pengusaha seringkali ditawarkan bank untuk menambah modalnya. Sebelum memiliki sertifikat SIUP perusahaan seringkali mengalami kesulitan untuk menambah modal investasinya, akan tetapi setelah mereka memiliki sertifikat SIUP tidak

mengalami kesulitan modal untuk menambah investasinya tergantung pada kemampuan untuk mengembalikan pinjamannya ke bank.

Dengan hadirnya sertifikat SIUP sebagai salah satu syarat jaminan untuk meminjam uang di bank, maka pihak perbankan mempunyai kepentingan untuk melihat keaslian sertifikat SIUP calon nasabahnya untuk menambah modal investasinya. Oleh karena itu pihak perbankan selalu berkoordinasi dengan pihak BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo yang mengeluarkan produk sertifikat SIUP tersebut untuk melihat atau mengecek keaslian sertifikat SIUP tersebut pengusaha yang akan menjadi nasabahnya.

Dampak dari kepemilikan sertifikat SIUP produk BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dirasakan oleh pengusaha besar, menengah, kecil dan makro. Setelah memiliki sertifikat SIUP ada perbaikan kondisi investasi usaha yang dimiliki perusahaan baik itu usaha besar, sedang (menengah), kecil dan makro. Analisis mengenai dampak dari kepemilikan sertifikat SIUP nilai investasi usaha bertambah setelah usahanya mempunyai legalitas hukum dan pada gilirannya kepercayaan perbankan terhadap perusahaannya positif.

Nilai kemanfaatan sertifikat SIUP berdampak terhadap investasi usaha setelah perusahaan dapat mengakses ke dunia perbankan sehingga dapat menambah nilai investasi usaha. Berbicara mengenai dampak dari hasil (*outcomes*) dari kinerja adalah efek dari output pada komunitas dan masyarakat seperti yang dikemukakan oleh Gregory dan Lonti (2008), IPSASB (2011). Menurut berspektif analisis yang dikemukakan Gregory dan Lonti, IPSASB tersebut menunjukkan bahwa kinerja birokrasi pelayanan BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo berupa produk (*output*) sertifikat SIUP telah mempunyai hasil (*outcomes*) yang berupa manfaat bagi masyarakat atau komunitas yang memiliki

sertifikat SIUP yaitu berupa legalitas hukum yang dapat dimanfaatkan untuk mengakses dunia perbankan sehingga dapat berdampak terhadap bertambahnya bermodalan atau investasi usahanya.

Dari analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa program penerbitan SIUP dapat dimanfaatkan mengakses perbankan dan telah berdampak terhadap peningkatan investasi usaha berupa permodalan bagi pengusaha.

#### **6.1.4.2. Berkelanjutan**

Saah satu tujuan rencana strategis (Renstra) BPPT/DPMPSTP Kabupaten Sidoarjo adalah terwujudnya kualitas pelayanan perijinan dan penanaman modal, dengan sasaran terwujudnya kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal, dengan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran melalui strtagei kebijakan meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan publik (*public service excellent*) khususnya prioritas peningkatan pelayanan publik. Sedangkan program untuk mencapai strategi tersebut adalah melalui peningkatan pelayanan perijinan.Oleh karena itu berkelanjutan ditekankan pada peningkatan pendaftaran SIUP di wilayah Kabupaten Sidoarjo sesuai dengan tujuan renstra tersebut.

Dengan adanya kebijakan nasional yang mengharuskan perusahaan besar, menengah, kecil dan mikro memiliki sertifikat SIUP. Perusahaan setelah memiliki sertifikat SIUP berdampak pada rasa aman untuk berusaha, mempunyai legalitas berusaha dan berdampak pula terhadap kemudahan akses ke dunia perbankan yang pada gilirannya dapat menambah investasi usaha. Oleh karena itu sertifikat SIUP dirasakan menjadi kebutuhan dalam dunia usaha

perdagangan, maka dalam kurun waktu satu tahun ada kecenderungan para pengusaha yang mengurus sertifikat SIUP selalu meningkat atau bertambah. Data pertambahan para pengusaha secara kuantitatif yang mengurus sertifikat SIUP dari kurun waktu tahun 2013 sertifikat SIUP yang dikeluarkan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo sebanyak 3.869, kemudian tahun 2014 sebanyak 4.338 sertifikat SIUP dan tahun 2015 sebanyak 5.430 sertifikat SIUP.

Dengan fakta tersebut membuktikan bahwa sertifikat SIUP merupakan suatu kebutuhan bagi kalangan pengusaha, baik itu pengusaha besar, menengah, kecil maupun mikro. Dan data secara kualitatif maupun kuantitatif bahwa dari kurun waktu ke waktu pendaftaran perijinan sertifikat SIUP selalu meningkat. Dengan demikian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa pelaksanaan pelayanan perijinan sertifikat SIUP berdampak terhadap meningkatnya kesadaran pengusaha untuk memperoleh sertifikat SIUP. Hal ini sesuai dengan pendekatan teori pendekatan pengukuran kinerja Pollit dan Bouckaert (2000) dengan model *input/output* dengan mengasumsikan bahwa institusi/program dibangun untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi tertentu. Demikian pula sesuai dengan teori dampak yang dikemukakan oleh Howlett dan Ramesh (1995) yang membagi dampak kebijakan menjadi beberapa dimensi, yaitu dampak yang diharapkan dan tidak diharapkan, adanya limbah kebijakan (positif/negatif), pengaruh dampak kebijakan pada kondisi sekarang dan akan datang, dampak kebijakan terhadap biaya langsung dan tidak langsung. Dengan demikian kebijakan pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo diharapkan meningkatnya jumlah yang mengurus SIUP dari tahun ketahun telah terjadi, dan berdampak pada perkembangan modal usaha dan kelangsungan usaha yang berkelanjutan.

Dari analisa tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa program penerbitan SIUP telah berdampak legalitas berusaha dan pada peningkatan investasi usaha serta peningkatan kesadaran pengusaha akan pentingnya memiliki SIUP.

Beberapa temuan dalam Penelitian yang berkaitan dengan kinerja birokrasi pelayanan dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP disajikan dalam bentuk rangkuman dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 6.4. Rangkuman hasil Penelitian terhadap kinerja birokrasi pelayanan dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP

No	Kinerja Birokrasi pelayanan dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP	Hasil Penelitian
	<i>Relevance</i> (keterkaitan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 DPMPSTSP Kab. Sidoarjo memiliki Renstra tahun 2016-2021 disusun berdasarkan visi, misi dan RPJMD Kabupaten 2016-2021.</li> <li>2 Rencan startegis 2016-2021 mempunyai beberapa tujuan, indikator kinerja tujuan, sasaran dengan indikatornya (strategi kebijakan, program).</li> <li>3 Rencana kerja DPMPSTSP (Renja) 2016 Kab. Sidoarjo disusun berdasarkan tujuan indikator kinerja, program kerja &amp; kegiatan</li> <li>4 Kinerja DPMPSTSP Kab. Sidorajo dalam mencapai kinerja program dan kegiatan dalam kreteria sangat baik (sangat efektif).</li> </ol>
	Efisiensi ( <i>Efficiency</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sarana &amp; prasarana pelayanan penerbitan SIUP telah berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pengguna pelayanan dan aksesibilitas pelayanan.</li> <li>2 Jumlah &amp; kompetensi SDM aparatur dalam rangka pelayanan penerbitan SIUP kurang memperhatikan faktor kapabilitas sumber daya manusia.</li> <li>3 Tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam wujudkan kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal adalah sebesar 11,65% (100,31%-88,66%).</li> <li>4 Tingkat efisiensi sasaran strategis untuk tujuan meningkatnya realisasi investasi daerah, dengan indikator nilai realisasi investasi daerah dengan capaian kinerja sebesar 101,60% dan dengan penyerapan anggaran sebesar 85,03%.</li> <li>5 Tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam tujuan meningkatkan realisasi investasi daerah adalah sebesar 16,57%.</li> <li>6 Dalam penggunaan sumber daya yang ada, baik itu sarana dan prasana, SDM dan anggaran sebagai input organisasi dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dalam mencapai tujuan, sasaran, program dan kegiatan organisasi</li> <li>7 <i>Output</i> tentang target capaian yang tidak dirinci perjenis perijinan menunjukkan bahwa organisasi dalam memberikan pelayanan belum sepenuhnya mempertimbangkan kinerja tujuan, sasaran, program kerja dan kegiatan. Namun dari sisi penggunaan sumber daya input dalam mewujudkan rencana strategis organisasi mempunyai nilai efisiensi.</li> </ol>

No	Kinerja Birokrasi pelayanan dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP	Hasil Penelitian
	Efektivitas ( <i>effectiveness</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam mengantisipasi berbagai persoalan perijinan yang dapat menghambat pertumbuhan ekonomi masyarakat Sidoarjo, maka untuk mempercepat peningkatan kualitas pelayanan membuat aturan tentang standart waktu penyelesaian berbagai ijin utamanya pada program peningkatan pelayanan perijinan pada kegiatan peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan usaha.</li> <li>2. SIUP yang merupakan salah satu tujuan dan sasaran strategi kebijakan dalam renstra BPPT/DPMPSTP tahun 2016-2021 telah memberi manfaat/hasil berupa hasil akses perbankan, tender proyek dari pemerintah.</li> <li>3. SIUP dirasakan ada manfaat atau hasilnya selalu ada peningkatan pengurusan SIUP dalam setiap tahunnya.</li> <li>4. Perbitan SIUP telah meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memiliki SIUP dan berdampak pada peningkatan keuangan daerah.</li> <li>5. Dari perhitungan rasio efisiensi, maka kinerja keuangan dalam rangka untuk peningkatan PAD dari tahun ke tahun dalam kondisi sangat efisien/baik sesuai dengan tujuan renstra BPPT/DPMPTSP Kab. Sidoarjo 2016-2021 salah satu tujuannya adalah peningkatan pendapatan retribusi daerah.</li> <li>6. Dalam proses pelaksanaan penerbitan SIUP telah berdampak pada <i>gender equality</i> (keadilan jender), menghilangkan diskriminasi terhadap jenis kelamin.</li> <li>7. Dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP tidak ada diskriminasi terhadap etnik tertentu. Namun belum sepenuhnya meningkatkan partisipasi kelompok etnik dalam pelayanan terutama mereka yang dalam mengurus melalui perantara. Kondisi ini belum sepenuhnya sesuai dengan harapan renstra 2016-2021 terutama yang berkaitan dengan strategi kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yaitu strategi meningkatkan kesadaran masyarakat dengan memberi kemudahan perijinan serta meningkatkan kualitas &amp; kuantitas pelayanan perijinan berbasis tehnologi informasi.</li> </ol>
	Kegunaan dan berkelanjutan ( <i>utility and sustainability</i> )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program penerbitan SIUP dapat dimanfaatkan mengakses perbankan dan berdampak terhadap peningkatan investasi usaha berupa permodalan bagi pengusaha.</li> <li>2. Program penerbitan SIUP berdampak legalitas usaha dan peningkatan investasi usaha serta peningkatan kesadaran pengusaha pentingnya SIUP. Dalam setiap tahunnya selalu ada peningkatan pengurusan SIUP.</li> </ol>

Berdasarkan uraian dan pembahasan mengenai kinerja birokrasi pelayanan yang mencakup indikator keterkaitan (*relevance*), efisiensi (*efficiency*), efektivitas (*effectiveness*), kegunaan dan keberlanjutan (*utility and sustainability*) tersebut di atas, maka selanjutnya dapat disusun proposisi sebagaimana berikut:

**Proposisi minor (1):**

Kinerja birokrasi pelayanan sektor publik akan baik dan meningkat, jika didukung oleh perencanaan strategis organisasi yang tepat dengan memaksimalkan sumberdaya, berorientasi masa depan akan kebutuhan dan manfaat serta dampak pelayanan pada masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

**6.2.Faktor pendorong dan penghambat kinerja pelayanan dalam Penyelenggaraan Penerbitan SIUP**

Sesuai dengan teori yang diadopsi dalam penelitian ini seperti apa yang dikemukakan oleh Robbin dan Jugde (2015) maupun Steers (1985) bahwa terdapat empat hal yang secara potensial yang dapat menjadi faktor dominan dapat berpengaruh atau mendorong ataupun menghambat keberhasilan suatu organisasi baik itu organisasi publik maupun swasta dalam mencapai tujuan organisasi. Keempat faktor tersebut menurut Robbin dan Jugde (2015) dan Steers (1985) adalah 1) karakteristik organisasi; 2) karakteristik lingkungan; 3) karakteristik pekerja; 4) kebijakan dan praktek pimpinan.

**6.2.1. Karakteristik Organisasi**

Karakteristik organisasi yang dimaksudkan oleh Steers (1985) adalah terdiri dari struktur dan teknologi organisasi, yang meliputi hubungan yang relatif tetap sifatnya seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia. Pengertian struktur meliputi faktor-faktor seperti luasnya desentralisasi pengendalian, jumlah spesialisasi pekerjaan, cakupan interaksi antar pribadi. Sedangkan menurut Robbins (2002) bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau kelompok tujuan. Robbins (1986) juga menjelaskan bahwa suatu organisasi dibangun untuk

mencapai tujuan, karenanya harus fleksibel, tidak kaku, memiliki sistem terbuka, rasional dan konstelatif serta mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi. Masih menurut Robbins (1986) bahwa organisasi memiliki paling tidak empat (4) pilar yang utama, adalah: 1) organisasi sebagai sistem; 2) adanya pola aktivitas; 3) adanya sekelompok orang; 4) adanya tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Selanjutnya Gibson (1997:8) mempunyai pandangan tentang organisasi, menurutnya bahwa, "Organisasi pada dasarnya merupakan suatu bentuk kerja sama antar individu dan merupakan pula proses penggabungan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya".

#### **6.2.1.1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi publik dibentuk dengan tujuan untuk melayani kebutuhan dan keinginan masyarakat. Organisasi publik tidak memperoleh keuntungan atau laba. Orientasi organisasi publik adalah pelayanan kepada masyarakat. Lain dengan organisasi swasta yang lebih berorientasi pada profit/keuntungan semata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam proses penyelenggaraan pelayanan penerbitan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo terdapat struktur atau bidang khusus yang menanganinya, yaitu bidang perijinan usaha. Secara struktur bidang yang menanganinya sangat sederhana, di bawah bidang perijinan usaha langsung secara operasional ditangani oleh staf. Bidang perijinan usaha ini memiliki fasilitas yang cukup lengkap atau memadai, dengan didukung oleh komputer dan pelayanan dapat diakses di internet dengan dukungan *tracking system* dengan fasilitas <http://www.perijinan.sidoarijakab.go.id>, pemohon juga dapat mengetahui tahapan ijin berkas yang diajukan sedang berlangsung. Sesuai dengan Peraturan Bupati No. 64 Tahun 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati No. 21 Tahun

2008 Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sidoarjo, Peraturan Bupati Nomor 38 Tahun 2014 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu. Kemudian berdasarkan Perda Nomor 11 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kab. Sidoarjo, Peraturan Bupati Nomor 82 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidoarjo

Secara normatif pelayanan perijinan SIUP yang dilakukan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo telah memenuhi beberapa hal terhadap Keputusan MENPAN No. 63 tahun 2003 dijelaskan bahwa untuk menyelenggarakan pelayanan publik yang baik harus memenuhi beberapa prinsip yaitu kejelasan, dalam arti: (a) adanya kejelasan persyaratan teknis dan administratif pelayanan publik; (b) kejelasan unit kerja/pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan. Melihat regulasi tersebut di atas bahwa secara struktur organisasi pejabat yang menangani perijinan SIUP sudah jelas, yaitu bidang berijinan usaha.

Struktur organisasi di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dianalisis dengan beberapa teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli, seperti Joedono (1974) menyatakan "faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah organisasi antara lain meliputi faktor sumber daya manusia (SDM), struktur organisasi, teknologi organisasi, pimpinan dan masyarakat, serta bentuk kepemimpinan" Sedangkan menurut Gipsen (1997:8) bahwa, "Organisasi pada dasarnya merupakan suatu bentuk kerja sama antar individu dan merupakan pula proses penggabungan aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah

ditentukan sebelumnya. Lebih lanjut Robbin dan Jugde (2013) menjelaskan tentang organisasi bahwa suatu organisasi dibangun untuk mencapai tujuan, karenanya harus fleksibel, tidak kaku, memiliki sistem terbuka, rasional dan konstelatif serta mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi.

BPPT/DPMPSTSP merupakan organisasi atau lembaga publik yang berorientasi dengan bertujuan untuk melayani masyarakat demi kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dalam proses penyelenggaraan pelayanan perijinan SIUP terdapat bidang khusus yang menanganinya, yaitu bidang perijinan Usaha. Dengan adanya karakteristik organisasi BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dilihat dari struktur sangat simpel atau sederhana tanpa adanya hirarkhi yang berjenjang sehingga membuat pelayanan tidak berbelit-belit, pendelegasian kewenangan yang jelas secara spesifik dan adanya spesialisasi pekerjaan diberikan kepada bidang perijinan usaha yang menangani SIUP. Demikian pula bahwa masing-masing struktur mempunyai dan personalia yang jelas dan dapat memaksimalkan akan tugas dan fungsinya masing-masing dapat diperkirakan berjalan efektif dan dapat mendorong kinerja pelayanan perijinan/penerbitan SIUP akan lebih baik.

Demikian pula secara teoritis menurut Tangkilisan (2007) bahwa: "Struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara tugas-tugas yang ada dalam organisasi pembentukan struktur organisasi selaras atau sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, karena struktur internal yang dibangun benar-benar melayani tujuan organisasi". Kemudian Suwanto (1999) kaitannya struktur dengan organisasi, menyatakan bahwa: "Suatu organisasi akan menunjukkan kinerja tinggi, apabila aspek struktur organisasi dan

kepemimpinan memberikan fokus dan pengarahan dalam upaya mendorong seluruh karyawan/pegawai pada suatu tujuan yang sama, yaitu tujuan organisasi”.

Berdasarkan dengan berbagai teori yang dikemukakan oleh para ahli tersebut struktur organisasi BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dianalisis bahwa secara struktural organisasi pelayanan perijinan cukup sederhana dan memungkinkan untuk berkinerja dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi yang memberikan pelayanan pada masyarakat dan masing-masing struktur mempunyai kewenangan dan fungsi yang jelas. Struktur yang sederhana ini mengakibatkan rentang kendali dalam bentuk struktur ini bersifat lebar atau *wide span of control*. Sehingga dalam struktur ini, akuntabilitasnya menjadi jelas, dapat diketahui dengan jelas kontribusi dalam setiap kegiatan seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kemudian dari sisi SDM dimiliki atau terdapat dalam organisasi BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dilihat dari tingkat pendidikan secara kuantitatif banyak pegawai yang sarjana bahkan mereka banyak pula yang memiliki status pendidikan Pasca Sarjana. Pendidikan dari sisi kuantitatif memadai untuk memberi pelayanan perijinan. Namun dari sisi kualitatif SDM BPPT/DPMPTSP Kabupaten belum dapat menjamin bagaimana kompetensinya. Hal ini didasari karena selama ini peningkatan kapasitas SDM melalui pendidikan dan pelatihan tidak dilakukan dan yang ada hanya berupa *briefing* atau pengarahan-pengarahan dari dinas/instansi terkait dan hanya diklatpim (pendidikan dan pelatihan pimpinan) saja. Tidak dilakukan pendidikan dan pelatihan untuk peningkatan kapasitas SDM pegawai terutama untuk memberi pelayanan disebabkan antara lain karena keterbatasan kewenangan

BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo untuk menyelenggarakan diklat (pendidikan dan pelatihan). Padahal menurut Tangkilisan (2007) menyebutkan bahwa:

“Kualifikasi sosok sumber daya manusia yang harus dimiliki yang dapat membuat sumber daya organisasi meningkat antara lain memiliki wawasan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) yang relevan dan mampu menunjang pencapaian sasaran dan bidang tugas dalam suatu organisasi”.

Dalam pelayanan publik untuk mencapai target kinerja salah satu hal yang sangat diperlukan adalah kualitas atau kompetensi SDM yang memadai seperti apa diungkapkan oleh Anstrong (1995) untuk mencapai target kinerja yang baik harus memenuhi syarat-syarat tertentu, yaitu: “adanya target dan perencanaan untuk mencapai target, adanya standar dan kompetensi yang telah ditentukan. Dalam mencapai kinerja tertentu seseorang harus memiliki loyalitas, kesempatan, kemampuan dan atau kompetensi yang baik”.

Dalam mencapai kinerja pelayanan diperlukan kompetensi SDM yang baik, kompetensi, skill yang baik atau profesionalisme dan memiliki sikap mental menurut Keban (2008:123) dapat dicapai melalui pendidikan atau training, dengan menyatakan bahwa:

“pendidikan atau training harus diakui menghasilkan orang yang *knowledgable*, alahi dan *skillful* serta memiliki sikap mental yang mendukung kerja, bukan menghasilkan orang yang secara langsung menjadi profesional. Orang yang profesional adalah orang berpendidikan atau terlatih yang telah banyak “makan garam” atau berpengalaman dalam menangani bidang pekerjaannya sesuai prinsip-prinsip keilmuan, tuntutan masyarakat bahkan tuntutan etika profesi”.

Struktur organisasi BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo memang sederhana dan mendorong untuk memungkinkan kinerja pelayanan perijinan di bidang SIUP akan lebih baik. Namun dalam mengurus SIUP harus melibatkan stuktur pemerintahan dibawahnya yaitu struktur yang ada di kelurahan/desa dan

kecamatan dalam memperoleh surat keterangan domisili tempat usaha dari desa/kelurahan setempat (SKDU). Untuk memperoleh surat keterangan domisili tempat usaha sari desa/kelurahan tidak mudah, harus melibatkan RT dan RW dalam bentuk surat pengantar. Dari RT dan RW tersebut kemudian baru selanjutnya meminta surat keterangan dari desa atau kelurahan. Untuk mengurus surat keterangan domisili tempat usaha tersebut tentunya memakan waktu yang cukup lama dan biaya tidak sedikit. Kondisi ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Dwiyanto (2005:30-31) bahwa:

“Struktur birokrasi pemerintah yang sangat hirarkhis dari tingkat pusat (Jakarta) sampai dengan tingkat kelurahan di pelosok tanah air adalah cermin dari *mindset* yang salah. Struktur semacam ini dirancang agar pemerintah dapat mengendalikan sistem pemerintahan pada tingkat yang paling kecil dan mengontrol warga agar tidak melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingannya. Bahkan pemerintah masih sering menggunakan RT dan RW sebagai kepanjangan tangan birokrasi dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik. Untuk dapat berhubungan dengan instansi pemerintah tertentu, seringkali warga harus terlebih dahulu memperoleh surat pengantar dari RT dan RW. Akibatnya tentu sangat merugikan kepentingan warga yang menginginkan pemerintah bekerja secara efisien dan efektif...masyarakat harus menanggung biaya pemerintah yang sangat mahal...sayangnya struktur yang mahal itu tidak mempermudah warga dalam memperoleh pelayanan. Struktur itu justru menambah beban warga ketika memperoleh pelayanan publik...sampai dengan sekarang, struktur pemerintah secara vertikal sangat panjang dari Pemerintah Kabupaten/Kota sampai dengan RT dan RW. Setiap warga yang akan berhubungan dengan pemerintah pertama-tama harus berhubungan dengan RT dan RW, Kelurahan, Kecamatan dan kemudian baru dapat berhubungan dengan birokrasi pemerintah di Kabupaten/Kota sesuai dengan pelayanan yang dibutuhkan. Struktur birokrasi pemerintah seperti ini sudah tidak sesuai dengan kondisi ekonomi, sosial, dan politik sekarang”.

Dengan merujuk pada pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTP Kabupaten Sidoarjo yang mempersyaratkan surat keterangan domisili tempat usaha dari desa/kelurahan setempat (SKDU). Untuk memperoleh surat keterangan domisili tempat usaha dari desa/kelurahan dan harus melibatkan

surat pengantar RT dan RW. Dari RT dan RW tersebut kemudian baru selanjutnya meminta surat keterangan dari desa atau kelurahan. Oleh karena itu dapat dikatakan untuk memperoleh SIUP harus melalui struktur yang cukup panjang, maka struktur tersebut menghambat kinerja pelayanan publik. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Dwiyanto (2005:31) bahwa:

“Apabila struktur birokrasi pemerintahan baik secara vertikal maupun horizontal disederhanakan maka akan memiliki implikasi yang sangat besar terhadap perbaikan kinerja birokrasi, efisiensi kegiatan pemerintahan, dan proses demokratisasi. Pemerintah dapat memperbaiki kinerjanya, menurunkan biaya pemerintahan secara beberati, dan mendorong proses demokratisasi secara optimal”.

Implikasi dari kehadiran struktur pemerintahan dari BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang merupakan bagian struktur pemerintahan daerah Kabupaten Sidoarjo dan kecamatan serta struktur desa/kelurahan hingga RT/RW dalam mengurus SIUP. Begitu besar pengaruh struktur terhadap perilaku dan perkembangan manusia, seperti yang diungkapkan oleh Keban (2008) bahwa: ”perjuangan hidup manusia di dunia adalah berjuang untuk bebas dari struktur yang mengikat dan menindasnya”. Kondisi ini struktural yang demikian besar dan panjang yang dilalui dalam mengurus SIUP akan mengakibatkan perilaku masyarakat sebagai pengguna pelayanan akan enggan untuk mengurus sendiri SIUP dan mereka dalam mengurus dokumen perijinan SIUP akan cenderung lebih memilih pasif dengan melalui orang lain untuk mengurusnya. Dan dampak lainnya bahwa pengusaha kecil, mikro yang tidak memiliki cukup uang akan enggan untuk mengurus SIUP. Hal ini terbukti pengusaha kecil, mikro banyak yang belum memiliki SIUP, yaitu usaha mikro sebanyak 154.892 unit usaha, yang memiliki SIUP hanya 350 unit usaha (0,23%), demikian pula usaha kecil sebanyak 14.836 unit usaha, sedangkan mereka yang memiliki SIUP hanya 1.963 unit usaha (13,23%). Bahkan yang

terjadi pelaku usaha menengah tidak terdeteksi (tidak ada data) berapa jumlah unit usaha, dari unit usaha menengah yang mempunyai SIUP sebanyak 708 unit usaha, demikian juga usaha besar yang memiliki SIUP sebanyak 812 unit usaha, sedangkan jumlah keseluruhan usaha besar tidak diketahui jumlah. Secara keseluruhan dari pengusaha besar, menengah, kecil dan mikro sejumlah 169.728 unit usaha yang memiliki SIUP hanya 3.833 unit usaha (13,46%) (Diskoperindag & ESDM, BPS, BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, 2016). Kondisi struktur yang demikian hirarkhis yang melibatkan struktur pemerintahan terbawah yang berdampak negatif terhadap kinerja organisasi pelayanan dapat dianalisis dengan pendapat Pandey dan Moynihan (2010:148) yang menyatakan bahwa: “Budaya perkembangan dan dukungan politik juga membantu mengurangi efek negatif dari birokrasi terhadap kinerja, sehingga menawarkan manfaat yang belum ditemukan sebelumnya. Tentu saja, relatif mudah untuk memberitahu pimpinan (manager) publik untuk mengubah budaya organisasi mereka dan meningkatkan dukungan politiknya. Memang, faktor ini sulit untuk berubah. Budaya organisasi dapat mengakar kuat, dan dukungan politik sangat bergantung pada misi agensi dan komposisi dukungan pemangku kepentingan” .

Untuk merubah kondisi hirarkhi yang menghambat pelayanan perijinan utamanya untuk memperoleh SKDU dalam rangka untuk memenuhi persyaratan SIUP diperlukan dukungan budaya perkembangan dan dukungan politik dari pemangku kepentingan seperti Kepala daerah dan partai politik atau DPRD sebagai alat kontrol politik terhadap pelayanan publik. Kondisi kultur dan struktur hirarkhi yang demikian sulit untuk berubah kalau tidak ada dukungan politik berupa kebijakan dan budaya birokrasi yang berkembang kearah memperjuangkan kepentingan publik.

Hasil penelitian kinerja pelayanan pelayan perijinan penerbitan SIUP di BPPT/DPMPST Kabupaten Sidoarjo yang hasilnya secara struktur prosesnya harus melalui struktur pemerintahan yang paling bawah Desa/Kelurahan, bahkan RT dan RW. Hal ini menghambat kecepatan waktu penyelesaian pelayanan. Hasil penelitian yang dilakukan Djani *et al*, (2015) dengan judul *Bureaucracy Reform in Licensing Service at Kupang City* (Reformasi Birokrasi pada Pelayanan Perijinan di Kota Kupang) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi layanan perijinan terpadu di Kota Kupang telah dilakukan oleh lembaga formal namun hanya untuk memenuhi kelembagaan semata. Reformasi kelembagaan baru dalam pelayanan publik belum atau tidak menjawab kebutuhan dan masalah umum yang terkait dengan pelayanan perijinan. Reformasi birokrasi dalam membangun sistem pelayanan satu atap di Kota Kupang belum atau memberikan hasil yang memadai. Hasil penelitian yang dilakukan di Kota Kupang ini memberi kontribusi pada penelitian yang dilakukan oleh peneliti bahwa perubahan struktur yang dilakukan dari hasil reformasi birokrasi tanpa diimbangi dengan komitmen pucuk pimpinan yang tinggi yang direfleksikan dalam bentuk visi, misi dan perencanaan strategis dan struktur yang sederhana yang memudahkan prosesur/mekanisme pelayanan yang memungkinkan publik mudah untuk mengakses akan mengakibatkan pelayanan lamban dan berbeli-belit dan tidak akan dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelayanan publik.

Berdasarkan analisa tentang struktur organisasi tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi yang dilalui melibatkan struktur hirarkhis yang berjenjang yang melibatkan struktur pemerintahan terbawah (RT, RW dan

Kelurahan/desa). Struktur yang demikian hirarkhis menjadikan faktor penghambat kinerja pelayanan penerbitan SIUP.

#### 6.2.1. 2. Teknologi Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa teknologi pelayanan sebagai bentuk inovasi pelayanan yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo cukup memadai seperti 1) website: <http://www.perijinan.sidoarjokab.go.id> untuk mengurus ijin pelayanan; 2) Perijinan *online* tanda tangan elektronik; 3) Perijinan online, sistem ini memudahkan pemohon untuk mendaftarkan ijin yang akan diajukan secara online sehingga pelayanan akan lebih cepat; 4) Disamping itu dengan *tracking system* dengan fasilitas <http://www.perijinan.sidoarjokab.go.id/>, pemohon juga dapat mengetahui tahapan ijin berkas yang diajukan sedang berlangsung; 5) Fasilitas *smartcard* yaitu rekam data perijinan sekali pengurusan kedua tanpa perlu membawa berkas lagi; 6) SMS *Gateway* 082233370003, adalah pelayanan perijinan melalui SMS; 7) televisi informasi waktu penyelesaian perijinan; 8) outlet layanan informasi berupa televisi layar sentuh (*touch screen*); 9) *running text* yang berisikan penjelasan berbagai jenis pelayanan perijinan dan waktu penyelesaian perijinan; 10) Jum'at online. Setiap hari Jum'at proses permohonan ijin dilakukan dengan/melalui online melalui situs BPPT/DPMPTSP atau berkas permohonan sudah dalam bentuk *softcopy* (*cd/flashdisk*); 11) Semua perijinan diproses menggunakan SITTEK (system informasi tanda tangan elektronik); 12) *touch screen* pengambilan nomor antrian; 13) Mesin komputer dan printer; 13) Pendeteksi keaslian SIUP.

Realitas teknologi yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dalam rangka untuk memperlancar atau memproduksi pelayanan perijinan yang berkualitas tentu dapat dikatakan lengkap mengikuti teknologi

informasi yang berkembang saat ini, dapat dianalisis dengan beberapa teori yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Joedono (1974) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi antara lain meliputi faktor sumber daya manusia, struktur organisasi, teknologi, pimpinan dan masyarakat, serta bentuk kepemimpinan. Kemudian teori yang dikemukakan oleh Ruky (2001) faktor yang dapat menghambat ataupun mendorong terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi antara lain disamping faktor-faktor yang lain adalah "Teknologi. Faktor ini meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi..." Demikian pula kondisi hasil temuan penelitian ini mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Zauhar (2001) beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi dikemukakan sebagai berikut "...sarana dan prasarana yang dimiliki yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi". Atau kondisi hasil temuan penelitian ini sejalan pula dengan teori Robbins (1986) yang menjelaskan bahwa: "Suatu organisasi dibangun untuk mencapai tujuan, karenanya harus fleksibel, tidak kaku, memiliki sistem terbuka, rasional dan konstelatif serta mengikuti perkembangan dan kemajuan teknologi.

Peningkatan kinerja pelayanan perijinan di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo didorong oleh faktor eksternal yaitu teknologi yang berkembang terutama dengan memanfaatkan teknologi informasi yang cukup canggih. Hal ini sejalan dengan Cai Zhonghua, Wang Ye (2012:794) dalam tulisan "*Research Frontiers in Public Sector Performance Measurement*" mengemukakan dampak faktor dari kinerja sektor publik antara lain faktor eksternal yaitu "*As advance in*

*technology are appeared, public sectors need to catch up with the pace of technological developments, implementing the latest achievements of science and technology in the production and management”* (Sebagai kemajuan teknologi yang muncul, sektor publik harus mengejar ketinggalan dengan laju perkembangan teknologi, menerapkan prestasi terbaru ilmu pengetahuan dan teknologi dalam produksi dan manajemen”.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa teknologi organisasi yang dimiliki sebagaimana peralatan kerja dapat diakses publik dan membantu kelancaran pelaksanaan penerbitan SIUP.

### **6.2.2. Karakteristik Lingkungan**

Karakteristik lingkungan sekitar, baik internal maupun eksternal dapat mendorong ataupun menghambat kinerja suatu organisasi, baik itu organisasi publik maupun organisasi swasta. Faktor lingkungan sangat berpengaruh besar terhadap keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Sebagai contoh misalnya faktor ekonomi, politik, hukum, budaya, demografi, teknologi dan lain-lain merupakan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Lebih lanjut menurut pendapat Robbins (2000) bahwa lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi dan secara potensial mempengaruhi kinerja organisasi. Secara langsung ataupun tidak langsung bahwa lingkungan merupakan kekuatan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Perlu dijelaskan bahwa lingkungan organisasi adalah semua elemen yang berada di dalam organisasi dan maupun di luar suatu organisasi baik sebagian ataupun secara keseluruhan dapat mempengaruhi berupa mendorong atau penghambat kinerja suatu organisasi.

Karakteristik lingkungan yang mempunyai potensi mendorong ataupun menghambat kinerja birokrasi pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo mencakup lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal ditekankan partisipasi/kontrol masyarakat. Sedangkan lingkungan internal sebagai suatu iklim organisasi yaitu lingkungan secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi. Lingkungan internal terutama penekanannya pada budaya organisasi yang meliputi tipe karyawan (keterbukaan, dan keramahan), kejelasan peran, sistem insentif.

#### **6.2.2.1. Lingkungan Eksternal**

Walaupun selama ini ada pengawasan terhadap kinerja BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo oleh lembaga resmi bentukan pemerintah seperti inspektorat, BPK maupun DPRD. Namun pengawasan oleh publik masih lemahnya terhadap kinerja pelayanan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo. Hal ini menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan perijinan SIUP. Di Kabupaten Sidoarjo tidak ada pengawasan publik yang dibentuk secara kelembagaan seperti NGO (Lembaga Swadaya Masyarakat) yang ikut mengawasi jalannya pelayanan perijinan. Walaupun disediakan tempat pengaduan pelayanan baik dapat melalui SMS, datang sendiri atau melalui program P3M *Online* (Program Aplikasi Pelayanan Pengaduan Masyarakat) dan pula melalui *e-mail*. Padahal, banyaknya pengaduan masyarakat terhadap pelayanan perijinan menandakan banyaknya persoalan pelayanan perijinan yang harus mendapat kontrol dari masyarakat dalam rangka menciptakan *good governance*. Pengawasan terhadap kinerja pelayanan perijinan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo selama ini hanya dilakukan oleh

inspektorat Kabupaten Sidoarjo, DPRD Kabupaten Sidoarjo dan BPKP Provisi Jawa Timur dan BPK Perwakilan Provinsi Jawa Timur.

Kondisi banyaknya pengaduan masyarakat, selain mengindikasikan banyak problem pelayanan perijinan juga mengindikasikan lemahnya kontrol masyarakat baik secara kelembagaan melalui NGO (Lembaga Swadaya Masyarakat) maupun kontrol internal maupun eksternal lainnya. Partisipasi masyarakat melalui kelembagaan diperlukan untuk dijadikan salah kontrol masyarakat untuk mengoreksi pelayanan publik. Menurut Sumarto (2004) antara lain faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu inovasi dalam mendorong terwujudnya *good governance* di Indonesia, *pertama*, faktor lingkungan yaitu kritis, demokratis dan kesempatan politik yang lebih kondusif terhadap perubahan; *kedua* keberadaan arsitek inovasi dan pemimpin bervisi serta faktor partisipasi warga.

Tidak adanya kontrol dari masyarakat dalam bentuk NGO dapat dianalisis dengan teori *trust*, menurut Fukuyama(1995) bahwa *trust*(kepercayaan) memungkinkan orang untuk mengorganisasikan diri mereka ke dalam sebuah institusi yang inovatif, dan menurut Fukuyama bahwa *trust* dianggap sebagai sebuah mediator untuk terbentuknya institusi yang efektif. Dari teori ini dapat dilihat bahwa tidak terbentuknya lembaga kontrol yang dibentuk oleh masyarakat dalam bentuk NGO, dimungkinkan karena rendahnya *trust* antar anggota masyarakat sendiri, dan masyarakat terhadap institusi pelayanan perijinan. *Trust* menjadi pengikat antar anggota masyarakat dan dapat pula dengan institusi.

Dilihat dari lingkungan masyarakatnya dapat dikatakan belum begitu kritis, hal ini terwujud tidak adanya lembaga kontrol yang melembaga dari

masyarakat dalam bentuk lembaga *non government*. Demikian pula dapat dikatakan bahwa partisipasi masyarakatnya masih rendah dalam bentuk kontrol tersebut, padahal inovasi teknologi sudah tersedia dan memadainya di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, serta lingkungan yang saat lebih memungkinkan untuk demokratis dan kesempatan politik yang lebih kondusif terhadap tuntutan berbagai perubahan dengan dukungan dari komunitas internasional yang selalu menekankan pentingnya menerapkan *good governance* maupun pemerintah pusat yang berbentuk berbagai regulasi yang mengarah transparansi dan perlunya keterlibatan berbagai lembaga *non government*.

Bagaimanapun posisi pengguna pelayanan yang lemah dalam pengawasan atau kontrol terhadap pelayanan perijinan, namun masyarakat harus diperdayakan, pemberi pelayanan perlu dikontrol, baik oleh pemerintah sendiri, pihak swasta ataupun LSM. Pemberdayaan tersebut dapat diwujudkan atau terlaksana dengan baik apabila terdapat mekanisme "exit", yang diartikan bahwa pengguna jasa pelayanan publik mempunyai pilihan untuk menggunakan penyedia jasa pelayanan perijinan SIUP yang lain apabila pengguna pelayanan publik tidak puas dengan sesuatu penyedia jasa perijinan. Namun untuk mekanisme exit tidak mungkin dilakukan karena pelayanan perijinan merupakan monopoli oleh pemerintah sebagai penyedia pelayanan, seperti penjelasan pada tabel mengenai karakteristik penyelenggara pelayanan di atas, dan mau tidak mau harus diterima oleh penggunaan pelayanan baik itu berkualitas maupun tidak berkualitas. Seperti dikatakan bahwa pelayanan perijinan SIUP merupakan monopoli pelayanan publik oleh pemerintah, sehingga posisi pengguna pelayanan perijinan lemah. Posisi ini dapat dijelaskan mengapa posisi pengguna

elayanan lemah dapat dilihat karakteristik penyelenggara pelayanan publik berikut ini:

Tabel 6.5.Karakteristik Penyelenggara Pelayanan Publik

Karakteristik	Penyelenggara Pelayanan Publik		
	Privat	Publik	
		Sekunder	Primer
Adaptabilitas	Sangat tinggi	Rendah	Sangat rendah
Posisi tawar klien	Sangat tinggi	Rendah	Sangat rendah
Bentuk/tipe pasar	Kompetisi	Oligapoli	Monopoli
Locus Control	Klien	Provider	Pemerintah
Sifat pelayanan	Dikendalikan oleh klien	Dikendalikan oleh provider	Dikendalikan oleh pemerintah

Sumber: Ratminto (2006)

Dapat pula pemberdayaan masyarakat untuk memberikan kontrol terhadap pelayanan perijinan SIUP yang dilakukan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dengan cara mekanisme “*voice*” hal ini mengartikan bahwa pengguna jasa pelayanan perijinan SIUP dapat menyampaikan atau mengekspresikan ketidakpuasannya terhadap pelayanan perijinan yang diberikan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo selaku penyelenggara pelayanan perijinan SIUP melalui program pengaduan seperti P3M, SMS Gate Way, atau datang langsung ke penyedia layanan. Menurut teori Hirschman (dalam Jones, 1996) bahwa mekanisme *exit* biasanya terhambat oleh beberapa faktor, yaitu seperti 1. kekuatan paksa dari negara; 2. Tidak ada lembaga penyelenggara pelayanan publik alternatif; 3. Tidak ada biaya untuk menciptakan atau membuat lembaga penyelenggara pelayanan publik alternatif.

Dalam penelitian ini bahwa lemahnya kontrol menjadikan pelayanan perijinan terutama untuk memperoleh SKDU yang melibatkan struktur pemerintahan paling bawah sebagai salah satu syarat untuk memperoleh SIUP

menjadi lambat/lama dan memakan biaya yang tidak sedikit. Agen kontrol baik yang dilakukan oleh pemerintah maupun LSM dalam hal ini sangat diperlukan dan penting, seperti apa yang dikatakan oleh Kenis (2006) bahwa: “kontrol kinerja telah didefinisikan sebagai proses pemantauan kinerja, membandingkannya dengan beberapa standar dan kemudian memberikan penghargaan dan penyesuaian. Dari definisi ini kita dapat menyimpulkan bahwa kontrol kinerja memiliki tiga dimensi: referensi yang digunakan (juga disebut objektif atau standar); pengukuran kinerja melalui perbandingan antara hasil dan tingkat referensi yang telah ditentukan sebelumnya; dan, umpan balik informasi tentang varians sistem yang tidak diinginkan dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Kontrol kinerja berkaitan dengan dimensi ini, situasi tertentu diyakini dapat mengoptimalkan keefektifannya”.

Dari hasil analisa dapat disimpulkan bahwa kurangnya partisipasi masyarakat dalam bentuk kontrol yang melembaga menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan penerbitan SIUP, tiadanya kontrol dari publik tidak mendorong tumbuhnya budaya yang tanggap terhadap pelayanan.

#### **6.2.2.2. Lingkungan Internal**

Lingkungan internal sebagai suatu iklim organisasi yaitu lingkungan secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi terutama penekanannya pada budaya organisasi yang meliputi tipe karyawan (keterbukaan, dan keramahan), kejelasan peran, sistem insentif

##### **6.2.2.2. 1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang berkembang di BPPT/DPMPSTP Kabupaten Sidoarjo di lingkungan pegawainya, menurut berbagai pihak terutama pengguna

layanan perijinan sudah tercipta sikap keterbukaan antara pengguna pelayanan dengan para pegawainya terutama yang menyangkut persoalan persyaratan pelayanan perijinan SIUP. Namun dari sisi keramahan kebanyakan para pegawai pelayanan perijinan belum bersikap ramah, tidak senyum, tidak memberi salam dan tidak tegur sapa. Kondisi ini dapat menjadi kendala atau hambatan dalam memberikan pelayanan. Hal ini sesuai apa yang secara teoritis seperti apa yang diungkapkan oleh Yuwono *et al*, (2002) bahwa “faktor dominan yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan”. Hal yang relatif sama seperti yang diungkapkan oleh Michael Hammer (dalam Thoha, 1997) bahwa *mindset* dan perilaku birokrat harus diarahkan, tidak arogan, sapaan-sapaan yang menyejukkan pada pengguna dan sebagainya yang lebih manusiawi harus dipahami bersama dan menjadi landasan berperilaku dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada publik”.

Demikian pula budaya organisasi di lingkungan BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo belum tercipta dengan baik dan belum tanggap pada pelanggan dapat dianalisis dengan teori Robbin, 2004 (dalam Umam, 2012:147) bahwa variabel-variabel kunci yang membentuk budaya tanggap terhadap pelanggan adalah Tipe karyawan. Organisasi berorientasi pelanggan yang berhasil, memperkerjakan karyawan yang terbuka dan ramah....Ketrampilan mendengar yang baik. Karyawan dalam budaya yang tanggap terhadap pelanggan memiliki kemampuan mendengarkan dan memahami pesan yang dikirim oleh pelanggan”. Demikian pula menurut Ratminto dan Winarsih (2006:119 bahwa sebagian besar organisasi publik memiliki budaya yang

bertipe *caring*. Organisasi-organisasi publik di Indonesia biasanya memiliki perhatian yang sangat rendah terhadap kinerja pelaksanaan tugas, tetapi memiliki perhatian yang sangat tinggi terhadap hubungan antar manusia. Hal ini tampak dari ciri-ciri birokrat sebagai berikut: Lebih mementingkan kepentingan pimpinan ketimbang kepentingan klien atau pengguna jasa; Lebih merasa sebagai abdi negara daripada abdi masyarakat; ...tidak suka berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya”.

Dengan demikian budaya organisasi di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dalam memberikan pelayanan perijinan SIUP secara teoritis yang diungkapkan oleh Yuwono *et al*, (2002), Thoha (1997), Robbin, 2004 (dalam Umam, 2012:147), Michael Hammer (dalam Thoha, 1997) dapat disimpulkan belum terciptanya budaya organisasi yang baik yang mengarah untuk meningkatkan kinerja pelayanan seperti yang dipersyaratkan dalam berbagai teori tersebut diatas, sebab masih banyak karyawan atau pegawai dalam memberikan pelayanan masih belum sepenuhnya mempunyai kemampuan mendengarkan dan memahami pelanggan dengan tidak memberikan senyum, salam dan tegur sapa kepada pelanggan atau pengguna pelayanan perijinan.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang belum berorientasi pada pelanggan dan belum terciptanya budaya yang ramah, sejalan atau memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Marzuki (2008) bahwa antara lain budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.

Dari analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan penerbitan SIUP dihambat oleh kondisi budaya organisasi yang kurang

berorientasi pada pengguna pelayanan, tidak responsive dan kurang mengembangkan budaya tanggap papa pelanggan.

Kejelasan peran dapat dilihat atau dipengaruhi struktur organisasi yang ada. Struktur organisasi yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo sederhana, tidak memiliki hirarkhi yang terlalu berbelit-belit. Dari masing-masing struktur hirarkhi yang ada mempunyai tugas dan fungsi yang terbagi secara jelas sehingga mereka dapat menjalankan perannya masing-masing dan tidak ada yang tumpang tindih. Susunan struktur organisasi yang sederhana ini membawa dampak yang positif terhadap pembagian tugas dan fungsi masing-masing, sehingga memudahkan para pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya secara jelas dan terspesialisasi serta tidak adanya tugas yang tumpang tindih *overlapping* antara tugas yang satu dengan yang lainnya. Kejelasan peran masing-masing struktur sangat diperlukan. Kondisi yang demikian ini mendorong kinerja pelayanan perijinan ke arah yang lebih baik. Hal ini sekiranya relevan jika dilihatnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Suwanto (1999) yang mengkaitkannya struktur dengan organisasi, yang menyatakan bahwa: "Suatu organisasi akan menunjukkan kinerja tinggi, apabila aspek struktur organisasi dan kepemimpinan memberikan fokus dan pengarahan dalam upaya mendorong seluruh karyawan/pegawai pada suatu tujuan yang sama, yaitu tujuan organisasi". Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Beyene (2015) dengan studi di Ethiopia tentang reformasi pelayanan sipil dan peran kepemimpinan, menunjukkan bahwa para pemimpin pegawai negeri sipil tidak efektif dan tidak menjalankan peran yang jelas.

Berdasarkan analisa hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa secara struktur organisasi telah memberikan peran masing-masing secara terspesialisasi, tidak ada tumpang tindih peran.

#### **6.2.2.2.2. System Insentif**

Selain itu kinerja birokrasi dalam pelayanan sektor publik dapat didorong ataupun dihambat oleh tingkat kesejahteraan para pegawainya. Jika tingkat kesejahteraan pegawai memadai diduga kinerja pegawai akan lebih baik atau meningkat, demikian sebaliknya apabila apabila tingkat kesejahteraannya rendah akan berdampak rendahnya kinerja pegawai.

BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu SKPD penghasil Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu pegawai BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo mempunyai peran yang penting untuk meningkatkan kinerjanya. Dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya pegawai BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo diberi insentif sesuai dengan tingkatan kepangkatan dan jabatannya. Insentif pegawai tersebut diambilkan dari 5% dari realisasi target untuk PAD yang terpenuhi dalam setiap tahunnya. Insentif tersebut diberikan kepada pegawai dalam tiga (3) bulan sekali. Target yang harus dipenuhi oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo meliputi 3 (tiga) retribusi, yaitu IMB (ijin mendirikan bangunan), Ijin Gangguan (HO), dan PKD (Pemakaian Kekayaan Daerah).

Pemberian insentif ini akan memperbaiki kinerja birokrasi seperti apa yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2005:36) yang menyatakan bahwa: "Perubahan budaya, struktur, dan prosedur birokrasi akan menjadi lebih efektif dan cepat memperbaiki kinerja birokrasi kalau diikuti dengan perubahan sistem insentif dan

pengembangan pegawai yang sesuai dengan perubahan budaya dan struktur yang diperkenankan”.

Selain insentif dari BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, para pegawai negeri sipil mendapat tambahan penghasilan yang lainnya, berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 2 Tahun 2016 semua pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Sidoarjo dalam setiap bulannya juga mendapatkan mendapatkan TPPD (Tambahan Perbaikan Pegawai Negeri Sipil Daerah). TPPD diberikan berdasarkan kelas (*grade*) jabatan yang tertinggi level 15 dan yang terendah level 1. Dengan nilai tertinggi level 15 D sebesar Rp 24.000.000,- dan rendah level 1 D sebesar Rp 590.000,-

Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo telah memperlakukan insentif. Hal ini sesuai dengan pendapat apa yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2005:25) bahwa:

“Hanya dengan membangun budaya baru yang menempatkan birokrasi sebagai agen pelayanan... untuk mempercepat pembentukan budaya baru maka insentif dan disentif perlu diberikan kepada para pejabat birokrasi yang telah berhasil dan gagal mewujudkan perilaku baru yang sesuai dengan budaya baru. Mereka yang berhasil mewujudkan sikap dan perilaku baru seperti yang diharapkan oleh budaya dan *mindset* baru harus diberi penghargaan. Sebaliknya, mereka yang gagal dan enggan untuk berubah menyesuaikan dengan budaya dan *mindset* baru harus diberi sanksi”.

Hasil penelitian Pelayanan perijinan Penerbitan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dibandingkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Megbaru et al. (2015) yang berjudul *Civil Service in Amhara National Regional State, Ethiopia*, hasilnya ada ha-hal yang hampir sama bahwa masih terdapat budaya kerja yang lemah, rasa melayani lemah. Hanya saja bedanya di hasil penelitian tersebut menyebutkan antara lain bahwa sistem imbalan rendah dan struktur gaji buruk akan tetapi di pelayanan perijinan

SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo sistem imbalan dianggap memadai adanya kejelasan sebagai tambahan penghasilan yaitu berupa insentif dan adanya TPPD (Tunjangan Perbaikan Penghasilan Daerah) berdasarkan standarisasi yang jelas dengan kriteria-kriteria yang telah ditentukan dengan pola *grade* yang telah ditentukan dalam Peraturan Bupati Kabupaten Sidoarjo. Demikian pula bedanya adalah pelayanan yang terjadi di Ethiopia tersebut pelayanan sipil terjadi pilih kasih, politisasi, adanya tingkat pengingkaran yang tinggi, ketidak jelasan peran, dan korupsi, namun pelayanan perijinan penerbitan SIUP di BPPT/DPMPTSP kabupaten Sidoarjo tidaklah demikian dirasakan tidak terjadi pilih kasih karena menggunakan sistem teknologi yang dapat mengatasi hal tersebut, tidak terjadi politisasi, tingkat pengingkaran rendah hanya terjadi keterlambatan pelayanan, adanya kejelasan peran dan minimnya korupsi, walaupun ada banyak yang terjadi di tingkat kelurahan/desa dalam mengurus SKDU (Surat Keterangan Tempat Domisili Usaha) yang melibatkan RT/RW dalam bentuk pungutan yang tidak ada aturan utamanya (regulasinya). Penelitian layanan sipil di Negara wilayah Nasional Ethiopia, Ambara ini memberikan kontribusi secara teoritis terhadap penelitian yang peneliti lakukan di Pelayanan Perijinan Penerbitan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo ini bahwa untuk menciptakan pelayanan publik baik diperlukan keterlibatan kontrol baik internal maupun eksternal, partisipasi publik dalam menciptakan *good governance*, dan pelayanan perlu adanya insentif yang disesuaikan dengan tingkat kinerjanya.

Demikian juga hasil penelitian bahwa BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo merupakan SKPD Penghasil Pendapatan Asli daerah (PAD) Kabupaten Sidoarjo, dan para pegawainya diberi insentif yang terukur dan jelas sebagai

bentuk *rewards* terhadap pegawainya, sehingga dengan demikian diharapkan para pegawai berkinerja baik dan berkualitas dalam memberikan pelayanan terhadap penggunaan layanan perijinan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian *Corputri et al*, (2013) yang berjudul Dampak Kebijakan Pelayanan Gratis Terhadap Kepuasan Pasien Dalam Menerima Pelayanan Kesehatan di Kota Ambon, bahwa kinerja petugas tidak maksimal pada pelayanan gratis, petugas pekerja normatif-normatif saja tanpa menunjukkan prestasi/hasil kerja yang baik, hal ini diakibatkan karena tidak didukung dengan insentif atau kompensasi khusus untuk petugas kesehatan, pemberian tunjangan khusus daerah yang harus merata pada semua petugas kesehatan. Hasil penelitian ini memberi konstribusi teoritis tentang kinerja birokrasi pelayanan sektor publik, bahwa perubahan budaya organisasi berorientasi atau memperbaiki kinerja akan menjadi lebih efektif dan cepat apabila diikuti dengan perubahan sistem insentif sebagai bentuk *reward* kerjanya.

Dengan demikian dari analisa ini dapat disimpulkan bahwa insentif, *rewards* yang diberikan sebagai bentuk kebijakan pimpinan organisasi dapat merangsang atau mendorong aparatur pelayanan untuk berkinerja dengan baik.

#### **6.2.2.3.Karakteristik Pekerja**

Karakteristik pekerja merupakan salah faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas, pengaruh tersebut dapat saja berupa sebagai hambatan ataupun mendorong organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Setiap individu atau orang mempunyai perbedaan, dan tentunya perbedaan tersebut perlu disadari oleh masing-masing anggota organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila organisasi menginginkan keberhasilan dalam mencapai

tujuannya, maka oleh karena itu organisasi harus dapat mengintegrasikan tujuan masing-masing individu yang mempunyai banyak perbedaan tersebut dengan tujuan organisasi yang ingin dicapainya.

Karakteristik yang berkaitan dengan kompetensi atau kemampuan dalam organisasi pelayanan adalah berhubungan dengan kompetensi individu dalam menjalankan profesinya. Kemudian selanjutnya untuk melihat apa itu kompetensi perlu diketengahkan beberapa pengertian kompetensi, kompetensi menurut Muins (2000:40) ada tiga jenis, yaitu: “kompetensi profesi, kompetensi individu dan kompetensi sosial. Masih menurut Muins (2000) bahwa kompetensi profesi merupakan kemampuan untuk menguasai keterampilan/keahlian pada bidang tertentu, sehingga tenaga kerja maupun pekerja dengan cepat, cepat teratur dan bertanggung jawab. Sedangkan kompetensi menurut Spencer (1993) bahwa kompetensi meliputi enam kelompok, yaitu: a. Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan (motivasi untuk berprestasi, perhatian terhadap kejelasan tugas, ketelitian dan kualitas kerja, proaktif dan kemampuan mencari dan menggunakan informasi); b. Kemampuan melayani (empati, berorientasi pada pelanggan); c. Kemampuan memimpin (kemampuan mengembangkan orang lain, kemampuan mengarahkan kerjasama kelompok, kemampuan memimpin kelompok); d. Kemampuan berpikir (berpikir analisis, berpikir konseptual, keahlian teknis/profesional/manajerial); e. Kemampuan bersikap dewasa (kemampuan mengendalikan diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi).

Berbicara dengan kompetensi juga tidak dapat dilepaskan dengan SDM yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan. Dilihat dari jumlah SDM pegawai seluruhnya yang dipunyai oleh BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo

sebanyak 73 orang. Dari jumlah sebanyak 73 orang tersebut yang statusnya sebagai negeri sebanyak 53 orang dan yang lainnya sebanyak 19 orang tenaga honorer dan terdapat 1 (satu) orang tenaga kontrak.

Dari sekian banyak pegawai tersebut bidang pelayanan perijinan usaha sebanyak 8 orang. 1 (satu) orang kepala Bidang perijinan usaha, staf terdiri dari pelaksana teknis IUPP dan TDUP 1 (satu) orang, pelaksana teknis TDP dan IPRS 1 (satu) orang, pelaksana teknis ijin kepariwisataan 1 (satu) orang, pelaksana teknis TDI 2 dan TDG 1 (satu) orang, pelaksana teknis SIUP dan TDP 2 yang terdiri 1 (satu) orang staf, pelaksana teknis ijin IUI 2 terdiri 1 (satu) orang staf, verifikasi ijin 1 (satu) orang. Pegawai tersebut mempunyai karakteristik yang berbeda-beda. Dari segi pendidikan yang ada di bagian pelayanan perijinan usaha bervariasi, dari SLTA hingga lulusan Pasca Sarjana (S2). Selanjutnya dilihat dari tingkat pendidikan pegawai sudah cukup memadai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai pihak bahwa SDM yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dari sisi kuantitas masih kekurangan tenaga, untuk mencari solusinya mengkontrak atau mengangkat tenaga honorer. Pegawai yang menangani SIUP sangat terbatas hanya satu pimpinan kepala bidang dan satu (1) orang staff saja. Dari sisi volume pekerjaan sangat padat, karena mereka yang mengurus perijinan banyak sekali. Oleh karena itu pelayanan harus optimal. Namun banyaknya volume pekerjaan yang harus dilayaninya dalam setiap harinya tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas pegawainya. Hal ini terbukti tidak ada pendidikan dan pelatihan peningkatan kapasitas atau kompetensi profesi. Dengan tujuan agar kompetensi profesinya sebagai pelayan masyarakat dapat meningkat kemampuannya untuk menguasai keterampilan/keahlian pada bidang tertentu, sehingga tenaga kerja

maupun pekerja dengan cepat, cepat teratur dan bertanggung jawab seperti yang dipersyaratkan oleh Muins (2000). Diklat untuk pegawai yang ada hanya berupa diklatpim (Pendidikan dan Pelatihan Pimpinan), itupun dipersiapkan untuk calon pimpinan.

Sebagai akibat tidak adanya diklat fungsional untuk meningkatkan kapasitas atau kompetensi Sumber daya manusia (SDM) pegawai bagi tenaga pelayanan, mengakibatkan kemampuan melayani berupa berempati kepada pelanggan atau masyarakat kurang dan kurang berorientasi pada pelanggan. Hal ini terbukti hasil wawancara dengan beberapa pelanggan yang menyimpulkan bahwa pelayanan di BPPT/DPMPST Kabupaten Sidoarjo tidak ramah, tidak berorientasi pada pelanggan, tidak tegur sapa seperti layaknya pegawai pelayanan. Secara teoritis relevan dengan teori model manajemen publik baru yang dipersyaratkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler (1991) dalam konsep *reinventing government* antara lain adalah pemerintah kompetitif, menyuntikkan persaingan dalam pemberi layanan (*Competitive Government, Injecting Competition into Service Delivery*). Pemerintah kompetitif mensyaratkan persaingan di antara pemberi pelayanan untuk bersaing berdasarkan kinerja. Demikian juga David Osborne dan Ted Gaebler (1991) menyarankan bahwa pemerintah berorientasi pada pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi (*Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, Not the Bureaucracy*). Pemerintah memperlakukan masyarakat yang dilayani-siapa saja, semua lapisan masyarakat. Mereka sebagai pelanggan harus diutamakan apa yang menjadi kebutuhannya.

Hasil penelitian yang menunjukkan kinerja pelayanan tidak maksimal sebagai akibat kurang kompetensi SDM pelayanan memperkuat hasil penelitian

yang dilakukan oleh Triono( 2008) bahwa kompetensi, budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Demikian juga pemberdayaan SDM dalam sebuah organisasi harus didukung oleh kebijakan pimpinan. Demikian pula hasil penelitian ini memperkuat penelitian Marthan (2013) bahwa implementasi strategi kebijakan masih mengalami kendala karena perencanaan tidak konsisten seperti terjadi terdapat sejumlah tenaga pendidik yang kurang layak dan tidak layak mengajar dan hambatan tenaga pendidik dan tenaga pendidikan. Kontribusi dari penelitian Triono dan Marthan ini adalah memperkuat teori-teori faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Dari analisa yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi SDM para pegawai pelayanan sebagai akibat tidak adanya kebijakan diklat dalam meningkatkan kapasitasnya yang memadai menjadi hambatan dalam penyelenggaraan pelayanan penerbitan SIUP.

#### **6.2.2.4. Kebijakan dan Praktek Pimpinan**

Faktor-faktor yang menyokong keberhasilan atau menghambat organisasi menurut Steers (1985) antara lain kebijakan dan praktek manajemen, peranan manajemen dalam prestasi organisasi, meliputi variasi gaya, kebijakan dan praktek kepemimpinan dapat memperhatikan atau merintangai pencapaian tujuan. Peran manajer memainkan peran sentral dalam keberhasilan suatu perusahaan melalui perencanaan, koordinasi, dan memperlancar kegiatan yang ditujukan ke arah sasaran. Semakin rumitnya proses teknologi dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasikan orang dan proses demi keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, akan tetapi juga menjadi semakin penting.

Kebijakan dan praktek manajemen/pimpinan adalah alat pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kebijakan dan praktek pimpinan ini ditekankan pada penyusunan tujuan strategis, inovasi organisasi. Kebijakan perijinan SIUP pada dasarnya adalah menyangkut penanganan masalah-masalah publik yang menyangkut tentang perijinan SIUP. Menurut pendapat First (1992) mengemukakan bahwa kebijakan adalah satu visi ke mana kita ingin pergi dan panduan untuk mencapainya. Lebih lanjut First (1992) menyatakan bahwa analisis kebijakan merupakan suatu prosedur menemukan, mengantisipasi, mengeksplorasi, membandingkan, dan mengartikulasikan alternatif yang tersedia untuk mencapai sasaran tertentu. Dengan demikian bahwa satu kebijakan perijinan SIUP merupakan suatu alternatif pilihan terbaik, dianggap paling tepat diantara alternatif pilihan.

Lebih lanjut Patton dan Sawick (1986) membuat 6 (enam) langkah analisis kebijakan, yaitu: "1) menverifikasi, membatasi, dan merinci masalah; 2) memantapkan kriteria evaluasi; 3) mengidentifikasi alternatif kebijakan; 4) mengevaluasi alternatif kebijakan; 5) memilih alternatif pilihan di antara alternatif-alternatif kebijakan; 6) memantau hasil (*outcomes*) kebijakan". Kemudian Dun (2000) mengemukakan pendapatnya bahwa analisis kebijakan adalah aktivitas menciptakan pengetahuan tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Selanjutnya Dunn (2000) mengemukakan ada lima fase dalam proses pembuatan kebijakan, yaitu: 1) penyusunan agenda atau mengagendakan masalah-masalah publik; 2) formulasi kebijakan; 3) adopsi kebijakan; 4) implementasi kebijakan; 5) penilai kebijakan.

Kebijakan BPPT/DPMPST Kabupaten Sidoarjo untuk menerbitkan SIUP berdasarkan kebijakan Nasional Permendag No.36/M-Dag/Per/9/2007

namun penambahan persyaratan antara lain mengisi formulir permohonan bermeteri Rp 6.000, foto copy Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), fotocopy surat keterangan domisili tempat usaha dari desa/kelurahan setempat, foto copy ijin gangguan (HO) yang masih berlaku (bila diperlukan), bukti/keterangan lainnya (bila diperlukan).

Dokumen persyaratan penerbitan SIUP yang diatur Permendag No. 36/M-Dag/Per/9/2007 sederhana hal ini sesuai dengan semangat reformasi sektor publik untuk menyederhanakan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan. Setelah Surat permohonan SIUP dan dokumen persyaratan lengkap dan benar diterima, maka pasal 12 menyatakan paling lambat 3 (tiga) hari SIUP harus sudah diterbitkan.

Selain prosedur mudah dan cepat selesai, berdasarkan Permendag No. 36/M-Dag/Per/9/2007 biaya pengurusan gratis. Kalaupun ingin mengenakan retribusi hanya diperbolehkan pada saat melakukan pendaftaran ulang 5 tahun sekali, perubahan dan/atau penggantian SIUP yang hilang atau rusak. Kemudian besaran mengenai retribusi tersebut ditetapkan dengan peraturan daerah (Perda) Kabupaten atau Kota setempat. Untuk perusahaan/perdagangan mikro harus digratiskan. Seseuai dengan Permendag RI No,46/M-DAG/PER/9/2009, pasal 16 menyatakan penetapan retribusi tersebut, harus dicantumkan besarnya, ditulis pada papan pengumuman yang ditempatkan di setiap Kantor/Dinas yang bertanggungjawab di bidang perdagangan atau Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu.

Pasal 16 Permendag No. 36/M-Dag/Per/9/2007 mengatur terkait dengan biaya maksimal pendaftaran ulang, dengan menegaskan bahwa:

“Setiap perusahaan pemilik SIUP yang mengajukan permohonan pendaftaran ulang, dikenakan biaya administrasi untuk: a.SIUP kecil

paling banyak Rp 100.000,- (seratus ribu rupiah); b. Siup menengah paling banyak Rp 150.000,- (seratus lima puluh ribu rupiah); c. SIUP besar paling banyak Rp 300.000; (tiga ratus ribu rupiah)”.

Mekanisme pelaksanaan kebijakan dan praktek manajemen/pimpinan di level Kabupaten Sidoarjo untuk memperkuat posisi BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, dasar aturan kebijakan manajemen untuk menetapkan kebijakan perijinan adalah Peraturan Bupati Kabupaten Sidoarjo Nomor 64 tahun 2015 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo. Kemudian mengalami perubahan Peraturan Daerah No. 11 Tahun 2016 ditindaklanjuti Peraturan Bupati No. 82 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sidoarjo.

#### **6.2.2.4.1. Menyusun Strategis**

Perencanaan strategis BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo berkaitan dengan RPJMD Kabupaten Sidoarjo. Perencanaan strategis yang dijabarkan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo bermuara pada visi dan misi organisasi, dengan visinya “Terwujudnya pelayanan satu pintu yang prima”. Sedangkan misinya adalah “Kualitas pelayanan perijinan dan penanaman modal”. Dengan sasaran terwujudnya kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal, meningkatnya realisasi investasi daerah. Kemudian ditindaklanjuti dalam program kerja berupa kegiatan Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi yang meliputi: 1) Kegiatan Peningkatan Kualitas SDM guna peningkatan Pelayanan investasi. Peningkatan Promosi dan Kerja sama Investasi; 2) Kegiatan koordinasi antar lembaga dalam

pengendalian Pelaksanaan Investasi PMA/PMDN; 3) Kegiatan peningkatan koordinasi dan kerjasama di bidang penanaman modal dengan Instansi Pemerintah dan Dunia Usaha; 4) Kegiatan peningkatan kegiatan pemantauan, pembinaan dan pengawasan pelaksanaan penanaman modal. Kemudian program peningkatan iklim investasi dan realisasi investasi meliputi: 1) Kegiatan memfasilitasi & koordinasi kerjasama di bidang investasi; 2) Kegiatan pengembangan sistem informasi penanaman modal. kegiatan penyusunan sistem informasi penanaman modal di daerah; 3) Kegiatan penyederhanaan prosedur perijinan dan peningkatan pelayanan penanaman modal; 3) Kegiatan monitoring, evaluasi dan pelaporan (Sumber: LAKIP BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo 2016). Sedangkan kebijakan strategis pimpinan untuk menciptakan persaingan positif antara pegawai agar mencapai prestasi yang maksimal adalah berupa pemberian *reward* berupa insentif dan pemberian *punishment* berupa pengurangan pemberian insentif. Dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi, maka para pegawai diberi kelonggaran untuk melakukan diskresi selama tidak bertentangan aturan yang berlaku. Sebagai contoh pemberian diskresi berupa persyaratan ijin yang tidak sesuai diganti surat keterangan, dan kepala bidang memutuskan bisa diterima sebagai persyaratan.

Perencanaan strategis sudah diterapkan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dengan tergambar pada visi dan misi yang dimiliki kemudian dioperasionalkan dijabarkan dalam berbagai program kegiatan. Visi yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yaitu "Terwujudnya pelayanan satu pintu yang prima" terinspirasi dan sependapat dengan persyaratan visi yang dikemukakan oleh Nanus (2011) bahwa ciri visi yang

baik adalah : 1) visi berorientasi masa depan; 2) visi merupakan impian, apakah visi jelas mengarahkan organisasi kepada masa depan lebih baik; 3) visi tepat bagi organisasi, apakah visi sesuai sejarah, budaya, dan nilai organisasi; 4) visi menentukan standar keistimewaan dan mencerminkan cita-cita tinggi; 5) visi mengklarifikasi maksud dan arah; 6) visi menginspirasi antusiasme dan merangsang konsensus; 7) visi merefleksi keunikan organisasi, kompetensi istimewa dan apa yang diperjuangkan; 8) visi cukup ambisius. Lebih jauh Nanus (2001) menyatakan bahwa visi organisasi harus memenuhi kriteria 1) kepantasan; 2) idealistis; 3) terpercaya dan penuh arti; 4) mendatangkan ilham; 5) dapat dimengerti; 6) unik; 7) ambisius.

Demikian juga visi yang dimiliki oleh BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo sekiranya sepaham atau mendukung apa yang dikemukakan oleh Goetch dan Davis (1997:63) bahwa "Visi yang baik memiliki karakteristik: 1) mudah dipahami oleh semua pihak yang berkepentingan; 2) dinyatakan secara singkat, namun jelas dan komprehensif dalam pengertian; menantang namun dapat dicapai; halus, namun dapat dijamah; mampu mengorbarkan kegembiraan bagi semua pihak; mampu menciptakan kesatuan tujuan di kalangan internal dan eksternal organisasi; menetapkan nada bagi karyawan".

Visi yang diemban oleh BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo tersebut dapat memberikan kekuatan atau dorongan bagi aparatur pelayanan perijinan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pelayanan di sektor publik. Hal ini sejalan apa yang diungkapkan oleh Rewansyah (2012:190) bahwa;

"Visi yang memiliki kekuatan dan mampu menghasilkan transformasi cenderung mengandung ciri: 1) harus tepat bagi organisasi dan tepat waktu; 2) menentukan standar prestasi dan mencerminkan cita-cita tinggi; 3) menjernihkan maksud dan arah; 4) mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen; 5) dinyatakan jelas dan mudah dipahami; 6)

merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkan, dan apa yang mampu dicapai; 7) bersifat ambisius”.

Dengan demikian bahwa kinerja pelayanan perijinan di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan terutama kebijakan yang dilakukan telah menggambarkan kemampuan berpikir strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi pelayanan perijinan, seperti apa yang diungkapkan oleh Rivai *et al*, (2008) bahwa elemen yang paling esensial untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah kepemimpinan yang efektif. Pimpinan yang efektif memiliki empat (4) syarat: a) kemampuan berpikir kritis, b) kemampuan berpikir strategis, c) kemampuan perseorangan, d) kemampuan peningkatan kinerja.

Hasil penelitian Kinerja Pelayanan Perijinan Penerbitan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo ini menunjukkan secara kelembagaan dan secara personal mempunyai visi, misi dan mempunyai perencanaan strategis. Hal memperkuat penelitian Tajibu (2015) yang berjudul “*Effective Leadership in Public Service Perspective*” (Kepemimpinan Efektif dalam Perspektif Layanan Publik) menunjukkan bahwa dalam menerapkan berbagai strategi untuk menciptakan pelayan publik yang berkualitas tinggi, pemimpin yang efektif harus memperluas perspektifnya tentang makna pelayanan publik yang baik dan mampu membangun visi bersama dari pelayanan publik. Memiliki keinginan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja pelayanan, mampu menciptakan standar pelayanan yang terbaik sesuai dengan visi, mampu mengatur layanan yang efektif, mampu memperkuat hubungan dengan masyarakat yang dilayani, serta mampu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan. Penelitian yang dilakukan Tajibu (2015) ini memberikan kontribusi terhadap penelitian yang peneliti lakukan menunjukkan

bahwa secara teoritis bahwa kinerja birokrasi pelayanan sektor publik banyak dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan yang bervisi, misi dan mampu menciptakan perencanaan strategis. Demikian pula hasil penelitian ini memperkuat penelitian Marthan (2013) bahwa implementasi strategi bijakan masih mengalami kendala karena perencanaan tidak konsisten seperti terjadi penurunan anggaran secara drastis.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa visi dan misi serta perencanaan strategis yang diterapkan sebagai bentuk kebijakan pimpinan telah mendorong kinerja pelayanan penerbitan SIUP.

#### **6.2.2.4.2. Inovasi Organisasi**

Menurut Muluk (2008, 45) inovasi "Merupakan kreasi dan implementasi dari proses, produk layanan dan metode pelayanan baru yang hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas atau kualitas. Inovasi produk atau layanan berasal dari perubahan bentuk dan desain produk atau layanan, sedangkan inovasi proses berasal dari gerakan pembaharuan kualitas berkelanjutan dan mengacu pada kombinasi perubahan organisasi, prosedur, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk berinovasi. Inovasi dalam metode pelayanan adalah perubahan baru dalam hal berinteraksi dengan pelanggan atau cara baru dalam pelayanan publik.

Dari data tentang inovasi teknologi di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tersebut menyatakan bahwa inovasi teknologi yang dipergunakan banyak dan semuanya berfungsi dan baik, dan dimanfaatkan secara maksimal.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa inovasi teknologi di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo untuk mendukung pelayanan perijinan

lengkap dan dapat dimanfaatkan untuk memperlancar pelayanan. Kondisi ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Rini (2014) yang berjudul “*Innovation in the Government of Sidoarjo Regency Using Systems Thinking Approach*” (Inovasi di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo Menggunakan Pendekatan Sistem Berpikir) menunjukkan bahwa sistem pemodelan dinamis (pemodelan simulasi) kemampuan karyawan menjadi titik maksimal dalam sistem inovasi. Pengaruh kapasitas inovasi untuk organisasi publik dipengaruhi oleh kemampuan karyawan untuk membangun sistem inovasi di Pemerintah Kabupaten Sidoarjo akan lebih baik. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap hasil penelitian yang peneliti lakukan yang menunjukkan bahwa inovasi di Pemerintahan Kabupaten Sidoarjo bervariasi dan penting untuk dilakukan serta dapat mendorong kemampuan pegawai untuk melakukan inovasi pelayanan. Inovasi mempunyai dampak kinerja pelayanan birokrasi akan lebih baik.

Dengan banyaknya inovasi pelayanan di BPPT/DPMPSTP Kabupaten Sidoarjo utamanya inovasi teknologi informasi dan komunikasi dapat mempermudah pelayanan perijinan. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Dwiyanto (2005:31-33) dalam bukunya mewujudkan *Good Governance* melalui pelayanan publik yang menyatakan bahwa:

“Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta transportasi di banyak Kabupaten dan Kota di Indonesia membuat kebutuhan untuk memiliki struktur pemerintah yang menggurita sebagaimana sekarang ini tidak lagi memiliki justifikasi yang jelas. Pemerintah dapat menjalankan misi utamanya secara efisien dan efektif dengan mengembangkan struktur yang lebih sederhana...dengan adanya kemajuan teknologi, upaya untuk melakukan kontrol dapat dilakukan dengan cara yang lebih sederhana, mudah, dan efektif tanpa harus memiliki struktur yang kompleks seperti sekarang ini”.

Dengan demikian fungsi teknologi sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi seperti apa yang dikemukakan oleh Ruky (2001) bahwa “teknologi merupakan peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi”. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dengan berbagai inovasi teknologi pelayanan yang digunakan oleh BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dapat meningkatkan kinerja organisasi pelayanan perijinan SIUP.

Kondisi kinerja pelayanan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo dapat pula dianalisis dengan teori Sumarto. Menurut Sumarto (2004:118-119) ada tujuh (7) faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu inovasi dalam mendorong terwujudnya *good governance* di Indonesia, *pertama*, faktor lingkungan yaitu kritis, demokratis dan kesempatan politik yang lebih kondusif terhadap perubahan; *kedua* keberadaan arsitek inovasi dan pemimpin bervisi serta ketiga adanya dukungan dari komunitas internasional maupun dukungan dari pemerintah pusat; *keempat* faktor partisipasi warga; *kelima*, dukungan dan pertukaran antar rekan sejawat; *ke enam* struktur manajemen, *ketujuh* struktur insentif.

Dilihat dari lingkungan masyarakatnya dapat dikatakan belum begitu kritis, hal ini terwujud tidak adanya lembaga kontrol yang melembaga dari masyarakat. Demikian pula dapat dikatakan bahwa partisipasi masyarakatnya masih rendah dalam bentuk kontrol tersebut, padahal inovasi teknologi sudah tersedia dan memadainya, serta lingkungan yang saat lebih memungkinkan untuk demokratis dan kesempatan politik yang lebih kondusif terhadap tuntutan berbagai perubahan. Demikian pula pimpinan BPPT/DPMPSTSP Kabupaten

Sidoarjo mempunyai visi dan inovasi, dan didukung oleh adanya struktur insentif yang jelas melalui TPP maupun diambil 5% dari perolehan target pencapaian retribusi PAD. Demikian pula adanya dukungan dari komunitas internasional maupun dukungan dari pemerintah pusat yang berbentuk berbagai regulasi yang mengarah transparansi dan perlunya keterlibatan berbagai lembaga *non government*.

Hasil penelitian ini kinerja pelayanan perijinan penerbitan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo bahwa peran puncak pemimpin organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan mempunyai peran penting dalam menggerakkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari hasil analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa inovasi teknologi modern berbasis teknologi informasi elektronik mendorong kinerja pelayanan penerbitan SIUP.

Beberapa temuan dalam Penelitian yang berkaitan dengan faktor-faktor pendorong dan penghambat kinerja pelayanan dalam penyelenggaraan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo disajikan dalam tabel berikut di bawah ini.

Tabel 6.6. Rangkuman hasil Penelitian terhadap faktor-faktor pendorong dan penghambat kinerja pelayanan dalam penyelenggaraan SIUP

NO	Faktor-faktor pendorong & penghambat kinerja pelayanan dalam penyelenggaraan SIUP	Hasil Penelitian
	Karakteristik Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktural organisasi ditingkat Kabupaten cukup sederhana dan memungkinkan untuk berkinerja dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi, dan masing-masing struktur mempunyai kewenangan dan fungsi yang jelas. Struktur yang sederhana ini mengakibatkan rentang kendali dalam bentuk struktur ini bersifat lebar atau <i>wide span of control</i>. Dalam struktur ini, akuntabilitasnya, dan kontribusi dalam setiap kegiatan seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi menjadi jelas.</li> <li>2. Namun dilain pihak pelayan SIUP melibatkan struktur hirarkhis yang berjenjang yang melibatkan struktur pemerintahan terbawah (RT, RW dan Kelurahan/desa). Struktur yang demikian hirarkhis menjadikan faktor penghambat kinerja pelayanan penerbitan SIUP.</li> <li>3. Teknologi organisasi yang dimiliki sebagaimana peralatan kerja dapat diakses publik dan membantu kelancaran pelaksanaan penerbitan SIUP.</li> </ol>

NO	Faktor-faktor pendorong & penghambat kinerja pelayanan dalam penyelenggaraan SIUP	Hasil Penelitian
	Karakteristik Lingkungan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam bentuk kontrol yang melembaga menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan penerbitan SIUP, tiadanya kontrol dari publik tidak mendorong tumbuhnya budaya tanggap terhadap pelayanan.</li> <li>2. Kinerja pelayanan penerbitan SIUP dihambat oleh kondisi budaya organisasi yang kurang berorientasi pada pengguna pelayanan, kurang responsif dan kurang mengembangkan budaya tanggap papa pelanggan.</li> <li>3. Insentif, <i>rewards</i> yang diberikan sebagai bentuk kebijakan pimpinan organisasi dapat merangsang atau mendorong aparatur pelayanan untuk berkinerja dengan baik.</li> </ol>
	Karakteristik Pekerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kuantitas pegawai yang menangani SIUP sangat terbatas. Dari sisi volume pekerjaan sangat padat/banyak, banyaknya volume pekerjaan yang harus dilayaninya dalam setiap harinya tidak diimbangi dengan kuantitas pegawai dan peningkatan kapasitas pegawainya.</li> <li>2. Kompetensi SDM para pegawai pelayanan sebagai akibat tidak adanya kebijakan diklat dalam meningkatkan kapasitas yang memadai menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan penerbitan SIUP.</li> </ol>
	Kebijakan dan praktek pimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerbitan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo ini menunjukkan secara kelembagaan dan secara personal mempunyai visi, misi dan mempunyai perencanaan strategis dalam lima tahu dan renja dalam stiap tahunnya yang didalamnya terdapat tujuan, indikator kinerja tujuan, sasaran dan indikator kinerja sasaran, program dan kegiatan, dan cara mencapai program kerja dan kegiatan tersebut.</li> <li>2. Inovasi teknologi berupa teknologi informasi dan komunikasi di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo untuk mendukung pelayanan perijinan lengkap dan dapat dimanfaatkan untuk memperlancar pelayanan.</li> </ol>

Berdasarkan temuan dan pembahasan mengenai faktor pendorong dan penghambat kinerja pelayanan yang meliputi indikator karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, kebijakan dan praktek pimpinan, maka dengan pembahasan tersebut di atas dapat disusun suatu proposisi sebagaimana berikut seperti di bawah ini.

**Proposisi minor (2):**

Kinerja birokrasi pelayanan sektor publik dapat meningkat, jika didukung kapasitas teknologi organisasi yang memadai dan dapat diakses dengan mudah, inovasi organisasi, SDM profesional, kebijakan pimpinan yang berkomitmen, dan dapat menyederkan hirarkhis, budaya organisasi beretos tinggi dan transparan

### 6.3. Kualitas Pelayanan dalam Penyelenggaraan Penerbitan SIUP

Tugas yang paling penting atau urgen yang diemban oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Visi BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo adalah terwujudnya pelayanan satu pintu yang prima, yakni memberikan pelayanan perijinan dan penanaman modal secara terpadu dalam satu tempat yang berorientasi kepada konsumen dan dapat mencerminkan bentuk pelayanan prima yang memenuhi prinsip-prinsip pelayanan. Untuk mewujudkan visi tersebut dibutuhkan misi. Misi utama BPPT/DPMPTSP antara lain adalah meningkatkan kualitas pelayanan perijinan dan penanaman modal kepada masyarakat, mewujudkan citra aparatur pemerintah di bidang pelayanan sesuai dengan prinsip-prinsip pelayanan, mewujudkan kompetensi aparatur pelayanan perijinan, dan lain-lain.

Oleh karena itu BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo sebagai organisasi yang melaksanakan tugas pelayanan, maka penyediaan pelayanan utamanya pelayanan perijinan SIUP harus diarahkan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, baik itu secara kuantitas maupun kualitasnya harus dapat memuaskan masyarakat yang dilayaninya. Seperti apa yang dikatakan oleh Thoha (1999) bahwa:

“Pelayanan publik (*public service*) merupakan salah satu tugas pemerintah dalam pembangunan, dan pemerintah harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Tugas pemerintah adalah untuk melayani masyarakat, dimana tugas pelayanan lebih menekankan pada upaya mendahulukan kepentingan umum, mempermudah urusan, mempersingkat waktu proses pelaksanaan urusan dan memberikan kepuasan kepada masyarakat”.

Demikian pula apa yang dikemukakan oleh LAN RI (2003) yang menegaskan bahwa kepuasan masyarakat dalam pelayanan publik merupakan tolak ukur keberhasilan. Suatu pelayanan publik dinilai berkualitas apabila dalam

memberikan pelayanannya dapat memuaskan. Dinilai memuaskan pelayanan tersebut dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan atau masyarakat yang dilayaninya. Demikian juga kualitas pelayanan perbandingan antara harapan pelanggan atau pengguna layanan dengan apa yang dirasakan, seperti teori Gronroos, menurut Gronroos, *et.al.*,(1997), dalam Umam, 2012:332) bahwa:

“Kualitas layanan, didefinisikan sebagai hasil persepsi dari perbandingan antara harapan pelanggan (penerima layanan) dengan kinerja aktual pemberi layanan. Dari pengertian ini terdapat dua unsur utama dalam kualitas layanan, yaitu *expected service* (layanan yang diinginkan) dan *perceived service* (layanan yang dirasakan). Apabila layanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, kualitas layanan yang dipersepsikan akan baik dan memuaskan. Jika layanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas ideal. Sebaliknya, jika kualitas layanan yang diterima lebih rendah, kualitas layanan yang diterima lebih baik, kualitas layanan akan dipersepsikan buruk atau tidak memuaskan”.

Dalam penelitian ini untuk mengukur kualitas layanan pada BPPT/DPMPST Kabupaten Sidoarjo melalui beberapa indikator, yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*. *Tangibles* yaitu penekanannya pada kelengkapan, tampilan dan kenyamanan fasilitas sarana dan prasarana. *Reliability*, yaitu penekanannya meliputi kemampuan atau kompetensi petugas pelayanan, kemudahan prosedur dan kejelasan pengaduan pelayanan yang diberikan. *Responsiveness*, yang meliputi (a), kemampuan kecepatan dan ketepatan memberikan pelayanan, (b) responsif atas kebutuhan dan kepedulian untuk menanggapi keluhan pengguna jasa layanan. *Assurance*, yaitu (a) Kepastian pelayanan (kepastian biaya, kejelasan atau kepastian waktu penyelesaian pelayanan), (b) Keadilan untuk mendapatkan pelayanan. *Emphaty*, yaitu meliputi sikap dan perilaku kesopanan dan keramahan pegawai.

### 6.3.1. *Tangible*

Kelengkapan dan Kenyaman. Kualitas pelayanan dalam penerbitan SIUP dari segi *tangibles* yaitu suatu pelayanan yang berwujud dan dapat dirasakan terutama mengenai kelengkapan sarana dan prasarana secara keseluruhan. *Tangibles* selain dilihat dari kelengkapannya, juga bagaimana desain, tata letak, pengelolaan fasilitas.

Kemudian berdasarkan hasil pengamatan peneliti terhadap kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo. Berdasarkan pengamatan peneliti kelengkapan seperti sarana ruang tunggu yang luas yang dilengkapi dengan televisi, tempat *charger*. Selain itu terdapat papan informasi pelayanan berupa *running text* yang memuat jenis pelayanan, waktu penyelesaian pelayanan, tempat surat kabar/majalah yang dapat dimanfaatkan oleh pengguna layanan, tempat bermain anak-anak, ruang sehat. Di dekat ruang tunggu disediakan kursi roda untuk digunakan bagi mereka yang menyandang disabilitas, tempat toilet yang dibedakan antara toilet wanita dan pria yang letaknya dibelakang ruang tunggu pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna pelayanan. Tempat parkir sepeda motor yang dapat ditaruh atau diparkir di halaman kantor pelayanan, sedangkan mobil ditaruh di jalan depan kantor. Ada internet, ruang tunggu yang ber-AC yang dapat menyejukkan ruangan, ruang tunggu yang ada burung-burungnya. Selain itu ada sarana informasi tentang jenis pelayanan dan waktu penyelesaiannya yang dapat dilihat di ruang tunggu berupa *running text*, baliho, sarana *touchscreen* untuk mengambil nomer antrian dan sarana lainnya.

Secara umum bahwa sarana dan prasarana yang lengkap merupakan unsur kualitas pelayanan, Parasuraman, *et al* (1985) menyatakan dimensi

kualitas layanan yang berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan antara lain adalah bukti langsung (*tangible*) yang mencakup fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, sarana komunikasi.

Desain, tata letak dan pengelolaan fasilitas. Sementara itu tangibles (bukti langsung) yang berupa sarana dan prasarana tidak hanya dilihat dari lengkap atau tidaknya, namun perlu juga dilihat dari indikator desain, tata letak dan pengelolaan fasilitas dari sarana dan prasarana itu sendiri.

Sarana dan prasarana yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dilihat dari desain dan tata letak, serta pengelolaan fasilitas sarana dan prasarana ini dapat dianalisis secara teoritis seperti diungkapkan oleh Dwiyanto (2005:290-291) bahwa:

“Pengamatan desain, tata letak dan pengelolaan pelayanan dapat digunakan untuk menjelaskan banyak hal yang terjadi dalam birokrasi pelayanan publik. Dengan mengkaji desain, tata letak, dan pengelolaan sejumlah fasilitas dalam suatu birokrasi pelayanan akan dapat diketahui bagaimana orientasi pengambil kebijakan dan pengelola birokrasi pelayanan ketika merancang arsitektur dan desain dari kantor birokrasi publik”.

Dari temuan pengamatan lapangan menunjukkan bahwa tata letak pelayanan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tidak semuanya sudah sesuai, namun ada hal-hal yang masih perlu diperbaiki untuk tata letaknya seperti halnya tata letak pintu masuk untuk kesemua ruangan melalui pintu yang sama dengan ruang tunggu. Sehingga orang-orang yang menunggu pelayanan merasa terganggu dengan orang lalu-lalang yang masuk keruang lainnya, sehingga mempunyai kesan suasananya semrawut. Selain itu di tempat ruang tunggu pelayanan terdapat banyak sangkar burung yang cukup banyak jumlahnya yang letaknya di atas kepala orang yang sedang menunggu, kicauannya bagus, namun letaknya sebaiknya dipisahkan tidak di atas kepala

orang-orang yang sedang menunggu pelayanan melainkan ditempatkan ditempat lain yang dekat juga dengan ruang tunggu. Menaruh *touchscreen* informasi pelayanan sebaiknya diletakkan di dekat ruang tunggu atau ruang masuk pelayanan.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2005) tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa orientasi pengambil kebijakan dan pengelolaan fasilitas sarana dan prasarana BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo diarahkan untuk kepentingan pelayanan publik. Namun jika dilihat dari tata letak dalam penempatan sarana dan prasarana layanan belum seluruhnya mengarah pelayanan yang benar dan hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, dan berarti dari sisi tata letak, desain dan pengelolaan fasilitas kinerja pelayanan masih kurang baik.

Dengan demikian mengadopsi teori Parasuraman *et al.*, dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo secara bukti langsung dapat memberikan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan menurut definisi Oliver (1981) adalah merupakan reaksi emosional seseorang yang mempengaruhi sikap dan terbatas pada suatu konsumsi pelayanan yang bersifat spesifik. Demikian pula secara normatif bahwa dari sisi kelengkapan dan kenyamanan pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo telah memenuhi atau telah sesuai beberapa hal seperti yang dikehendaki dalam standar pelayanan publik seperti Keputusan Menpan No. 63 Tahun 2003, yaitu tentang kenyamanan, yang menyatakan bahwa "kenyamanan, yaitu lingkungan pelayanan harus tertib, teratur, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih rapi, lingkungan yang indah dan sehat dilengkapai fasilitas pendukung pelayanan". Hasil penelitian

kinerja Birokrasi dalam sektor publik dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP di Kabupaten Sidoarjo ini memperkuat hasil penelitian Marthan (2013) yang memberi kesimpulan bahwa faktor penghambat upaya peningkatan kinerja layanan publik antara lain menyangkut penyediaan sarana dan prasarana. Hal ini mengartikan bahwa kontribusi penyediaan sarana dan prasarana menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja birokrasi pelayanan di sektor publik.

### **6.3.2. Reliability**

Kualitas pelayanan juga dapat dilihat dari *reliability* yang terdiri dari kemampuan atau kompetensi para petugas dalam melaksanakan tugas pelayanan, prosedur pelayanan yang diperlakukan, kejelasan untuk pengaduan pelayanan, ada tempat pengaduan pelayanan, baik langsung maupun tidak langsung. Menurut Efendi (dalam Widodo, 2001) dalam kondisi masyarakat yang demokratis, pemerintah harus dapat memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif.

#### **6.3.2.1. Kompetensi Para petugas Pelayanan**

Kemampuan ataupun pengetahuan petugas dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan publik dapat mempengaruhi kualitas pelayanan. Tidak mengherankan jika petugas tidak kompeten akan menghambat pelayanan. Berdasarkan dari hasil pengamatan terhadap petugas pelayanan terutama pelayanan di garis terdepan, dan hasil wawancara dengan pengguna pelayanan tidak semua petugas pelayanan menguasai atau mempunyai kemampuan di bidangnya. Hal ini terbukti ketika peneliti mengadakan

pengamatan, masih ada keraguan petugas yang menangani berkas milik pengguna pelayanan, petugas tersebut bertanya ke petugas pelayanan yang lainnya yang ada disebelahnya soal persyaratan yang diperlakukan. Kemudian petugas tersebut menjelaskan kepada pengguna pelayanan perijinan tersebut. Hal ini menunjukkan keragu-raguan petugas pelayanan.

Secara teoritis seperti yang diungkapkan Parasuraman *et al* (1985) menyatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan publik antara lain dapat dilihat dari *assurance* (jaminan) yang mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan, dan sifat yang dapat dipercaya dimiliki oleh para staff, bebas dari bahaya, resiko atau keragu-raguan. Dari teori ini dapat diambil kesimpulan bahwa tidak semua petugas pelayanan perijinan mempunyai kompetensi yang baik. Kondisi ini sejalan dengan teori Suryadi (2009:12) dalam menyelenggaraan pelayanan publik diharapkan memperhatikan prinsip-prinsip pelayanan antara lain profesionalisme, bahwa pemberian pelayanan publik harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Hasil konfirmasi dengan Kasubag. Tata Usaha dan Kepegawaian, Kasubag perencanaan dan pelaporan serta beberapa staf BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, mereka mengakui bahwa di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo selama ini tidak ada pendidikan dan pelatihan pegawai untuk meningkatkan kapasitas pegawai pelayanan. Namun sering ada *briefing* dari pimpinan atau dinas instansi terkait. Tidak adanya diklat non diklatpim disebabkan karena keterbatasan dana dan kewenangan yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dan keterbatasan dana yang dimilikinya.

Kompetensi disini dapat diartikan sebagai kemampuan individual untuk menunjukkan hasil kerjanya sesuai dengan standar yang diperlukan atau

dibutuhkan dalam sebuah organisasi pelayanan publik. Kemudian Steward, 1997 (dalam Janming, et al., 2014) :

“Menawarkan bentuk pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pengembangan intelektual, karena dengan cara tersebut dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan akademik, kecakapan, pengalaman dan selanjutnya dapat digunakan sebagai modal kerja. Untuk membangun sumberdaya aparatur berkualitas diperlukan suatu upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif sehingga terciptanya aparatur yang sesuai kualifikasi yang diharapkan. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal, tetapi dapat dilakukan melalui berbagai jenis pelatihan yang relevan”.

Sedangkan jenis-jenis kompetensi menurut Palan (2008) dapat diklasifikasikan dalam 4(empat) kelompok, yaitu adalah sebagai berikut: 1) Kompetensi inti. Kompetensi inti berada pada level organisasi. Kompetensi inti didefinisikan sebagai sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi (*disproportionate*) bagi pelanggan; 2) Kompetensi fungsional. Menurut Palan (2008) bahwa kompetensi fungsional yang mendeskripsikan kegiatan kerjadan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan; 3) Kompetensi perilaku. Sedangkan kompetensi perilaku adalah merupakan karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah dasar, dan 4) kompetensi peran. Menurut Palan (2008) bahwa kompetensi peran merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim.

Pengembangan kompetensi aparatur pelayanan publik di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang dilakukan melalui jalur pendidikan formal telah dilakukan sendiri oleh aparatur pelayanan. Berdasarkan pengembangan kompetensi aparatur atau pegawai yang berpendidikan pasca sarjana (S2) sebanyak 13 orang, sarjana (S1) sebanyak 27 orang, sarjana muda

1 orang, SLTA sebanyak 24 orang, SLTP sebanyak 6 orang, dan berpendidikan SD hanya 2 orang. Melalui kegiatan pengembangan pegawai pelayanan publik yang dilakukan atau atas biaya sendiri oleh aparatur pelayanan sendiri belum mencapai hasil yang optimal. Hal ini berarti upaya pengembangan kompetensi atas kemauan sendiri pegawai atau aparatur yang bersangkutan ataupun upaya lembaga dalam mengembangkan kapasitas kompetensi aparatur yang dilakukan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo belummampu sepenuhnya menambah kapasitas dan kompetensi aparatur pelayanan. Kurang optimalnya dalam meningkatkan kapasitas kompetensi aparatur pelayanan publik di bidang perijinan tersebut dalam bentuk pendidikan dan pelatihan yang secara berkesinambungan disebabkan oleh terbatasnya kewenangan yang dimiliki oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dan alokasi anggaran yang disediakan sehingga peningkatan kompetensi aparatur pelayanan hanya terbatas pada aparatur tertentu yaitu terutama pada aparatur yang akan menduduki jabatan struktural saja dalam bentuk diklatpim.

Dengan demikian berdasarkan analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan SIUP dapat dihambat oleh kurangnya handalan pelayanan untuk melayani masyarakat pengguna pelayanan secara cepat dan tepat, kurangnya kompetensi aparatur pelayanan sebagai akibat tidak adanya peningkatan kapasitas SDM pelayanan di garis depan.

#### **6.3.2.2. Prosedur pelayanan**

Prosedur pelayanan merupakan bagian dari kualitas pelayanan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo. Jika prosedur pelayanan berbelit-belit maka dapat mengganggu kualitas pelayanannya yang diberikan pada pengguna pelayanan. Demikian sebaliknya prosedur pelayanan mudah dan tidak berbelit-

belit pelayanan tersebut akan cenderung berkualitas. Untuk mengetahui agar pelayanan publik menggunakan prinsip efektivitas perlu menekankan pencapaian target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo. Oleh karena itu standar operasional prosedur (SOP) dalam pelayanan perijinan diperlukan, sedangkan pelaksanaan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dalam menerbitkan SIUP. Untuk mengetahui bagaimana prosedur pelayanan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, peneliti melakukan wawancara dengan pihak pengguna pelayanan perijinan. Dari hasil wawancara dengan beberapa orang pengguna layanan menyimpulkan bahwa prosedur pelayanan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo sudah cukup jelas, dan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi sudah tercantum dalam informasi pelayanan. Namun prosedur tersebut jika dikaitkan dengan persyaratan untuk mengurus SIUP yang mengharuskan mengurus SKDU (Surat Keterangan Domisili Tempat Usaha), maka prosedur tersebut menjadi panjang dan berbelit-belit, karena harus melibatkan RT/RW dan kelurahan/desa.

Masyarakat Kabupaten Sidoarjo ternyata lebih mempercayai “calo” baik berupa notaris atau calo perorangan dalam mengurus perijinan SIUP. Masyarakat Sidoarjo kelihatannya lebih percaya “calo” untuk mengurus perijinan SIUP. Keengganan masyarakat untuk mengurus perijinan sendiri di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo inilah yang menyebabkan suburnya “calo” baik itu melalui biro jasa notaris maupun calo (perantara) yang tidak resmi. Kalaupun para pengguna atau masyarakat yang mengurus perijinan sendiri mereka beranggapan akan memakan waktu yang lama dan biaya yang tidak

sedikit seperti yang pernah dialami oleh beberapa masyarakat selaku pengguna pelayanan yang mengurus sendiri.

Dengan masyarakat yang demikian mempercayakan urusan perijinan SIUP kepada orang lain, menyuburkan tumbuhnya “calo”. Kondisi tumbuhnya “biro jasa” ini juga disebabkan. Kondisi kebiasaan masyarakat Sidoarjo dalam mengurus perijinan melalui “calo” menjadi kebiasaan sejak dahulu hingga sampai saat ini. Dapat ditemui setiap hari dalam pelayanan perijinan di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo. Kondisi ini bisa disebabkan karena prosedur pelayanan menjadi sulit diikuti oleh masyarakat sehingga banyak orang tidak sanggup lagi mengikuti prosedur pelayanan secara wajar dan lebih senang menggunakan cara-cara yang tidak wajar, seperti halnya membayar calo untuk membantu menyelesaikan urusannya dengan birokrasi, menyuap petugas pemberi layanan, dan muncul banyak praktek KKN dalam penyelenggaraan pelayanan (Dwiyanto, 2011:47).

Banyaknya pengguna pelayanan perijinan menggunakan perantara dapat dikaitkan dengan *trust* masyarakat terhadap pelayanan publik. Apabila *trust* masyarakat terhadap pelayanan publik rendah dapat mempengaruhi kinerja pelayanan publik. Demikian sebaliknya apabila *trust* (kepercayaan) pengguna pelayanan tinggi akan mendorong masyarakat untuk berpartisipasi terhadap pelayanan publik tinggi dengan mengurus dokumen perijinan sendiri. Dengan demikian apabila *trust* masyarakat tinggi terhadap pelayanan publik, maka mereka akan datang ke pelayanan publik untuk mengurus dokumen pelayanan perijinan. Kondisi ini membenarkan teori Reynolds (1999) bahwa ‘*trust*’ adalah “modal yang harus dimiliki sebuah organisasi agar berkinerja baik, yang pada akhirnya akan memberikan manfaat untuk semua pihak”. Oleh

karena itu kepercayaan (*trust*) menjadi modal sosial sebagai sebuah mediator untuk terbentuknya institusi yang efektif dalam memberikan pelayanan, sehingga publik akan mempercayai pada institusi tersebut .

Kondisi ini dapat dianalisis dengan beberapa teori seperti Osborne dan Plastrik (2000) menyarankan penyelenggara layanan menggunakan sistem dan prosedur pelayanan yang berorientasi pelanggan atau pengguna jasa pelayanan. Menurut Osborne dan Plastrik (2000) bahwa organisasi publik yang berorientasi kepada pengguna jasa layanan, akan memperoleh manfaat antara lain yaitu sistem yang berorientasi pelanggan akan memaksa pemberi jasa layanan untuk bertanggungjawab kepada pelanggannya, mendepolitisasi keputusan terhadap pilihan pemberi jasa, merancang lebih banyak inovasi, memberikan kesempatan kepada orang lain untuk memilih di antara pelbagai macam layanan, tingkat pemborosan lebih rendah. Mendorong pelanggan untuk membuat pilihan dan menjadi pelanggan yang berkomitmen, menciptakan peluang lebih besar bagi terciptanya keadilan.

Hasil penelitian kinerja pelayanan perijinan penerbitan SIUP pada BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh Mahmud *et al*, (2014) dengan judul Survey Kepuasan dan Manajemen Keluhan Pasien Diabetes Melitus terhadap Pelayanan Kesehatan Prolanis Askes di RS Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Hasil penelitian menunjukkan sebanyak 44% merasa puas terhadap pelayanan yang diterima, masih di bawah target standar pelayanan minimal dari pemerintah. Penyebabnya adalah perawat RS belum mampu memberikan penyuluhan keperawatan yang berhubungan dengan penyakit Diabetes Melitus, petugas apotek kurang jelas memberi informasi cara minum dan menyimpan obat bagi penderita Diabetes Melitus

(DM). Ketepatan pelaksanaan pelayanan terhadap jadwal waktu pelayanan, keinginan untuk bertemu dokter yang sama tiap kali kunjungan yang belum memenuhi harapan pasien, dokter datang tidak tepat waktu. Menyampaikan keluhan mendapatkan perlakuan yang kurang menyenangkan dari para petugas RS. Keberadaan sistem keluhan pelanggan yang disosialisasikan belum jelas kepada seluruh pengguna rumah sakit dan jawaban rumah sakit yang diterima pasien dinilai masih belum cukup pantas. RS berusaha membuat sesuatu yang terjadi pada pasien tampak sebagai suatu *accident* bukan kesalahan RS, keluhan yang disampaikan terulang lagi saat kunjungan berikutnya/keluhan tidak ditanggapi. Hasil penelitian ini memberikan konstribusi bahwa kejelasan prosedur dan tidak berbelit-belitnya pelayanan, kejelasan pelayanan dan adanya responsivitas petugas akan mempengaruhi kinerja pelayanan yaitu akan terciptanya kepuasan pengguna pelayanan, demikian sebaliknya prosedur yang tidak jelas akan menimbulkan ketidakpuasan.

Berdasarkan analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan perijinan SIUP di Kabupaten Sidoarjo jika dilihat dari prosedur setelah pengguna pelayanan perijinan SIUP dikaitkan dengan SKDU akan menjadi panjang, akibatnya tingkat pemborosan akan menjadi tinggi dan memakan waktu yang lama. Hal ini kondisinya sama seperti hasil penelitian Beyene (2015) tentang reformasi layanan sipil dan peran kepemimpinan di Ethiopia kasus Negara bagian Tigray bahwa kinerja kepemimpinan pegawai negeri dihambat oleh banyak birokrasi administrasi. Oleh karena itu akan mempengaruhi kinerja pelayanan yaitu kualitas pelayanan utamanya tingkat kepuasan pengguna pelayanan perijinan. Dengan demikian bila dilihat dari secara normatif Surat

Keputusan Menpan No. 63 Tahun 2003 tentang standar pelayanan publik belum sepenuhnya terpenuhi sebab SK. Menpan tersebut mensyaratkan kesederhanaan, yaitu prosedur pelayanan publik tidak berbelit-belit, lancar, cepat, mudah dipahami dan mudah dilaksanakannya.

### **6.3.2.3. Kejelasan dan Tempat Pengaduan Pelayanan**

Pengaduan pelayanan merupakan bagian terpenting untuk menentukan atau merupakan faktor pendorong atau penghambat kualitas pelayanan. Jika pelayanan publik ada kontrol dapat berupa tempat pengaduan dan ada tindaklanjutnya terhadap pengaduan tersebut maka dimungkinkan kualitas pelayanannya menjadi baik. Demikian sebaliknya jika pelayanan publik tidak ada tempat pengaduan, berarti ada kebuntuan komunikasi antara pengguna pelayanan dengan aparatur pelayanan. Hal ini jelas akan mempersulit posisi pengguna pelayanan dan akan berpengaruh terhadap kualitas pelayanan.

Dari hasil wawancara dengan beberapa narasumber atau informan dapat diketahui bagaimana saluran komunikasi berupa pengaduan tersebut berjalan, ada tempat pengaduan dan pengaduannya ditanggapi. Pengaduan dapat dilakukan secara langsung datang ke kantor BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, dapat juga pengaduan melalui situs perijinan, form saran/surat tertulis, pengaduan melalui P3M (Program Aplikasi Pelayanan Pengaduan Masyarakat), SMS Gateway dan lain.

Dalam teori Zeithaml (1990) kriteria kualitas pelayanan publik antara lain harus memenuhi *communication*, yaitu kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, kemampuan memahami atau keingintahuan atau aspirasi pelanggan, ketersediaan untuk mendengarkan dan menyampaikan pesan/informasi baru tentang pelayanan dengan baik. Dengan demikian saluran

komunikasi di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo telah disediakan baik dalam bentuk pengaduan langsung datang ke kantor atau tidak langsung melalui media program aplikasi pelayanan pengaduan masyarakat (P3M) yang diselenggarakan oleh Humas Setda Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo, melalui SMS Gateway dan lain sebagainya. Hasil penelitian kinerja pelayanan sektor publik dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP sejalan dengan penelitian Tajibu (2015) yang menunjukkan bahwa dalam menerapkan berbagai strategi untuk menciptakan kinerja pelayanan yang berkualitas tinggi antara lain mampu memperkuat hubungan dengan masyarakat yang dilayani, mampu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan.

Dari analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa ketersediaan dan kepastian pengaduan pelayanan dapat dimanfaatkan dan dapat diakses baik melalui system elektronik maupun secara manual oleh masyarakat pengguna pelayanan.

### **6.3.3. Responsiveness**

Indikator *responsiveness* dalam pelayanan publik dapat dilihat dari kecepatan dalam memberikan pelayanan, ketepatan dalam memberikan pelayanan dan respon dan kepedulian petugas dalam menanggapi keluhan atau pengaduan para pengguna pelayanan.

Kesediaan petugas pelayanan untuk membantu masyarakat sebagai pengguna pelayanan dengan cepat dalam memberikan pelayanan sesuai dengan janji pelayanan yang telah ditentukan dan kecepatan dalam menangani permintaan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan pengguna pelayanan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo yang mengurus SIUP mengakui petugas

dalam memberikan pelayanan dapat dibidang cukup cepat sesuai dengan waktu yang ditentukan, asalkan persyaratannya dipenuhi.

Respon petugas pelayanan dalam menangani keluhan atau pengaduan terhadap keluhan masyarakat pengguna pelayanan dalam menangani pengaduan cukup responsif dan peduli terhadap keluhan masyarakat sebagai pengguna pelayanan. Kondisi ini dapat dianalisis dengan teori Efendi (dalam Widodo, 2001) dalam kondisi masyarakat yang demokratis, pemerintah harus dapat memberikan pelayanan publik yang lebih profesional, efektif, efisien, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif.

Oleh karena itu pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo telah berupaya untuk memberikan pelayanan yang transparan dengan membuka kesempatan kepada pengguna pelayanan untuk mengadukan pelayanan yang terlambat. Dan berupaya untuk memberikan pelayanan yang tepat waktu, walaupun banyak pula yang masih terlambat dalam memberikan pelayanan perijinan. Seperti pada data, pada tahun 2009 yang terlambat sebanyak 142 ijin, tahun 2010 sebanyak 175 ijin, tahun 2011 sebanyak 172 ijin, tahun 2012 sebanyak 82 ijin, tahun 2013 sebanyak 17 ijin, tahun 2014 menurun menjadi 4 ijin dan tahun 2015 yang terlambat dalam memberikan pelayanan perijinan hanya 1 ijin (BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, 2016).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dari responsiveness pelayanan belum sepenuhnya terwujud, masih ada kendala terhambatnya pelayanan.

#### **6.3.4. Assurance**

*Assurance*, adalah meliputi kepastian pelayanan (kepastian biaya, kejelasan atau kepastian waktu penyelesaian pelayanan), dan keadilan untuk mendapatkan pelayanan dari petugas. Secara teoritis bahwa prinsip efektivitas dalam pelayanan publik menekankan pada pencapaian sasaran atau target sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi pelayanan yang bersangkutan, sedangkan prinsip efisiensi lebih menekankan pada optimalisasi hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, efektivitas pelayanan dapat dicapai sesuai dengan pelaksanaan pelayanan yang telah memenuhi standar persyaratan, standar prosedur, standar waktu dan standar biaya.

Dalam pelayanan publik di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo perlu diketahui tentang kejelasan persyaratan untuk mengurus SIUP, baik SIUP baru, SIUP cabang/perwakilan maupun SIUP daftar ulang setiap lima tahun sekali. Hasil wawancara dengan pengguna pelayanan persyaratannya untuk mengurus SIUP baru di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo jelas karena ada dalam papan pengumuman atau publikasi yang lainnya. Namun untuk besaran biaya untuk mengurus SIUP belum jelas berapa yang harus dikeluarkan karena tidak ada informasi tentang biayanya.

Ketidakjelasan biaya pelayanan untuk memperoleh SIUP tersebut terutama terkait dengan ketidakjelasan biaya pelayanan kepengurusan SKDU dari desa/kelurahan. Sebab SKDU dari desa/kelurahan setempat merupakan rangkaian proses untuk dijadikan salah satu persyaratan untuk mengurus SIUP. Dalam mengurus surat keterangan domisili tempat usaha tersebut tidak ada kepastian biaya dan yang jelas harus mengeluarkan banyak uang, terutama untuk RT/RW dan kelurahan/desa dimana tempat usaha berada. Kalau

pemberian uang banyak dapat dipastikan segera selesai SKDU tersebut, akan tetapi bila sedikit akan lama jadinya surat keterangan tersebut. Melihat hasil penelitian tersebut pihak penyelenggara pelayanan perijinan paling tidak mengadopsi dengan mempertimbangkan sebagian atau seluruhnya teori perspektif indikator pelanggan Osborne dan Plastrik (1997) yang meliputi: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem pilihan publik, sistem informasi pelanggan. Kualitas pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa pelayanan dalam memenuhi harapan pelanggan atau pengguna pelayanan secara konsisten. Kepuasan pelanggan dalam organisasi pemerintah atau organisasi publik adalah menjamin kepuasan masyarakat akan semakin meningkatkan dukungan publik terhadap setiap kebijakan yang dilakukan. Sistem informasi pelanggan dapat diciptakan dengan membuat standar biaya pelayanan yang harus dikeluarkan dalam memperoleh SKDU di tingkat RT/RW kelurahan/desa hingga memperoleh SIUP di BPPT/DPMPSTP Kabupaten Sidoarjo.

Secara teoritis menurut Sugito (2005) beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna jasa antara lain adalah: “biaya (*cost*), tingginya biaya pelayanan dapat dianggap sebagai sumber moral hazard”. Sesuai dengan kondisi pelayanan untuk mengurus SKDU yang harus melibatkan RT/RW, Kelurahan/desa, relatif sama apa yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2005:31) yang menyatakan bahwa:

“Sampai sekarang, struktur pemerintahan secara vertikal sangat panjang dari Pemerintah Kabupaten/Kota sampai RT dan RW. Setiap warga yang akan berhubungan dengan pemerintah, pertama-tama harus berhubungan dengan RT, RW, Kelurahan, Kecamatan dan kemudian baru dapat berhubungan dengan birokrasi pemerintah Kabupaten/Kota sesuai dengan pelayanan yang dibutuhkan. Struktur birokrasi pemerintah seperti ini tentu sudah tidak sesuai dengan kondisi ekonomi, sosial, dan politik sekarang”.

Pelayanan penerbitan SIUP di tingkat BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, untuk waktu penyelesaian mengurus SIUP apabila persyaratannya sudah terpenuhi semua sudah jelas berapa hari harus selesainya bahkan hanya 3 (tiga) jam sudah selesai. Kecepatan petugas BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dalam memberikan pelayanan dan keterjangkauan pelayanan ini telah sesuai dengan pasal 4 unsur ke 12 dan pasal 21 unsur ke 7 Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik. Kondisi merupakan aplikasi dari unsur ke 3 dari 7 kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Denhardt and Denhardt (2013) yang menyatakan bahwa pelayanan terhadap warga negara harus terletak diatas kepentingan individu/keluarga. Demikian juga bahwa pelayanan perijinan terpadu di Kabupaten Sidoarjo bersinggungan dengan teori yang dikemukakan oleh Gaster (1995), yang antara lain menyatakan bahwa :”petugas harus mampu menyiapkan waktunya untuk masyarakat”.

*Assurance* atau jaminan kepastian pelayanan dari sisi keadilan. Apakah masih ada petugas pelayanan dalam memberikan pelayanan membedakan atau masih ada diskriminasi dengan pengguna pelayanan yang lainnya ataukah tidak ada perbedaan?. Pelayanan penerbitan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, tidak membedakan dengan pengguna pelayanan yang lainnya, namun dari sisi prosedur persyaratan yang harus dilalui melalui pemerintahan terbawah RT, RW, desa/kelurahan menjadi panjang, dan memakan waktu dan biaya.

Berdasarkan analisa tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dari sisi *assurance*, belum memberikan kepastian pelayanan baik dari

sisi biaya maupun waktu penyelesaian pelayanan karena melibatkan struktur pemerintahan terbawah.

### **6.3.5. *Emphaty***

Kemampuan petugas pelayanan untuk memberikan perhatian dan kepedulian terhadap para pelanggan menjadi penting untuk menciptakan sebuah komunikasi yang baik. Dalam pelayanan publik yang perlu dipahami bahwa setiap orang ataupun pelanggan mempunyai ciri-ciri yang spesifik yang sangat unik. Pemahaman petugas terhadap keinginan dan harapan masyarakat akan kemudahan akses, kemudahan akan pelayanan, dan kemudahan berkomunikasi menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan. Untuk mengukur *emphaty* petugas pelayanan dapat dilihat dari indikator yang meliputi sikap dan perilaku kesopanan dan keramahan pegawai pelayanan. Dalam pelayanan publik maupun pelayanan swasta sikap, perilaku kesopanan dan keramahan petugas pelayanan menjadi sangat penting.

Sikap petugas pelayanan BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo terhadap pengguna pelayanan. Pada umumnya sikap/perilaku kesopanan dan keramahan petugas pelayanan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dibandingkan dengan petugas pelayanan di swasta misalnya perbankan masih di bawah standar, artinya sikap/perilaku, keramahan dan kesopanan pelayanan perijinan BPPT/DPMPTSP masih perlu diperbaiki. Berbeda dengan petugas pelayanan yang lainnya seperti *customer service* dan pengambilan SK rata-rata masih kurang ramah, tidak menegur sapa dengan ramah kepada para pelanggan, dan lebih banyak diam, apatis atau kelihatan cuek saja yang penting menerima berkas atau memberi SK kepada para pelanggan. Seharusnya semua petugas pelayanan yang utamanya *customer service* mengedepankan prinsip-prinsip

pelayanan dengan senyum, salam dan sapa. Para petugas pelayanan perijinan di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo belum memenuhi standar layaknya pelayanan publik yang harus ramah, sopan dan lain sebagainya sesuai dengan nilai-nilai normatif. Dilihat saja petugas pelayanan terutama petugas di *front office* yang utamanya *customer service* jarang sekali senyum atau menyapa atau bertegur sapa dengan pengguna pelayanan. Padahal mereka terutama para “calo” sudah seringsekali ke BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo untuk mengurus SIUP milik orang lain.

Apalagi dalam mengurus SKDU yang melibatkan struktur RT, RW dan Kelurahan/desa. Dalam memberikan pelayanan, sikap mereka rata-rata tidak ramah. Mereka rata-rata dalam melayaninya kurang tulus dan yang diharapkan kebanyakan imbalan pelayanan yaitu biaya pelayanan. Sebagai akibat kurang tulusnya dalam memberikan pelayanan menyebabkan sikap mereka tidak ramah, acuh tak acuh (kurang perhatian) terhadap masyarakat sebagai pengguna pelayanan.

Hasil penelitian ini masih jauh dari teori atau paradigma pelayanan sepenuh hati yang dikemukakan oleh Patton (1998) yang menyatakan bahwa dalam melakukan “Pelayanan Sepenuh Hati”, harus diikat oleh tiga paradigma, yang seharusnya dipahami oleh aparatur pelayanan. Paradigma 1) Bagaimana memandang diri sendiri. Harga diri bukan diukur dari apa yang dimiliki dan apa pekerjaan seseorang. Para aparatur atau pelayan juga tidak boleh menganggap dirinya lebih tinggi atau lebih tahu, hal ini akan menimbulkan kecongkakan dan tinggi hati. Aparatur (pelayan) harus bangga bisa menjadi bagian yang berguna bagi orang lain; 2) Bagaimana memandang orang lain. Pelayan harus mampu berperilaku ramah, profesional dan memahami para pelanggannya, sehingga

mampu mengetahui keinginan pelanggan; 3) Bagaimana memandang pekerjaan. Pekerjaan sebagai pelayan masyarakat harus dilaksanakan dengan efisien dan penuh perhatian. Pelayan harus bangga bila pelanggan perijinan SIUP pulang dengan penuh kebahagiaan.

Informasi kurang ramah tersebut kemudian peneliti mencari penyebabnya dengan mengkonfirmasi dengan beberapa pejabat maupun staf yang ada di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo, apakah selama ini ada pendidikan dan pelatihan fungsional untuk meningkatkan kapasitas SDM pelayanan publik di lingkungan BBPT Kabupaten Siodarjo. Menurut informasi dari Sekretaris BPPT/DPMPTSP ada diklat, namun ternyata diklatpim dan berupa *briefing* dari dinas instansi terkait saja. Kemudian menurut informasi dari Kasubag Kepegawaian dan Tata Usaha bahwa selama ini di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tidak ada kursus ataupun pendidikan dan pelatihan fungsional seperti diklat komunikasi ataupun kepribadian tentang pelayanan. Hal ini terhambat oleh karena BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo tidak mempunyai kewenangan untuk mengadakan diklat (pendidikan dan pelatihan) fungsional seperti komunikasi ataupun diklat yang sejenisnya yang ada kaitannya dengan *human relation* yang dapat menunjang untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik. Diklat yang ada hanya berupa diklatpim (pendidikan dan pelatihan pimpinan), atau berupa *briefing* dari dinas/instansi terkait dengan masalah perijinan. Pernyataan Kasubag Kepegawaian dan Tata Usaha tersebut diperkuat oleh salah satu staff perencanaan dan pelaporan yang menyatakan bahwa: "Selama saya bekerja disini, di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo setahu saya tidak ada program pendidikan dan pelatihan fungsional secara khusus ditujukan untuk meningkatkan kapasitas pegawai

pelayanan, seperti cara-cara komunikasi yang baik atau cara-cara bersikap atau berperilaku yang baik terhadap pelayanggan”.

Berdasarkan teori yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor komunikasi, menurut Dwidjowijoto (2004) bahwa komunikasi adalah perekat dalam organisasi, menjadi penghubung memperlancar rantai-rantai manajemen untuk menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya serta meningkatkan kinerja. Demikian pula teori Zeithaml (1990) tentang kriteria kualitas pelayanan publik antara lain mensyaratkan pentingnya komunikasi (*communication*) yaitu kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, kemampuan memahami atau keingintahuan atau aspirasi pelanggan, ketersediaan untuk mendengarkan dan menyampaikan pesan/informasi baru tentang pelayanan dengan baik. Hal ini sejalan apa yang dikatakan Robbin (2004) bahwa komunikasi memelihara motivasi dengan memberi penjelasan kepada bawahan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja.[http://www.slideshare.net/Mira\\_Rizki\\_Wijayani/komunikasi-efektif/](http://www.slideshare.net/Mira_Rizki_Wijayani/komunikasi-efektif/) diakses 23 Nopember 2016.

Padahal pelatihan komunikasi efektif sangat penting bagi pelayanan publik, yang mempunyai tujuan dan manfaat yang besar. Adapaun tujuan dan manfaat dari pelatihan komunikasi efektif, antara lain adalah : a) mengenali dan memahami karakteristik diri sendiri dan orang lain dan membangun hubungan kerja yang lebih efektif dan produktif dalam meningkatkan kinerja pelayanan; b) meningkatkan keterampilan mendengarkan keluhan pelanggan, termasuk memahami informasi yang diberikan; c) membangun keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang komunikator yang lebih baik. BPPT/DPMPSTP Kabupaten Sidoarjo dalam memperdayakan aparatur

pelayanan garis depan seharusnya berorientasi pada aspek sumberdaya manusianya dalam arti melihat bagaimana mengacu kepada kepribadian yang matang dengan tingkat *maturity* dan integritas yang tinggi seperti yang diungkapkan oleh teori Hersey dan Blanchard (1995) dalam menilai perilaku manusia memandang dari segi kematangan (kesiapan) individu sendiri baik dalam tugas (*job's maturity*) dan kematangan kewajiban individu itu sendiri (*psychological maturity*).

Hasil penelitian mendukung atau sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Billah (2008) yang berjudul kinerja birokrasi pemerintahan dalam pelayanan public, menyimpulkan bahwa kinerja birokrasio belum efektif dan efisien, disebabkan karena birokrasi lebih bersifat patrimonalistik yang memberikan pelayanan menekankan pada prosedur. Dan kinerja pelayan tidak menggambarkan pada semangat keperpihakan pada pelanggan (klien) dan pelayanannya terlalu mementingkan prosedur.

Dari analisa di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan dari sisi sikap dan perilaku (*emphaty*) pelayanan masih perlu ditingkatkan ke arah terciptanya budaya yang tanggap, ramah, dan peduli pelanggan. Kemampuan petugas pelayanan untuk memberikan perhatian dan kepedulian terhadap para pengguna pelayanan menjadi penting untuk menciptakan sebuah komunikasi yang baik.

Beberapa temuan Penelitian yang terkait dengan Kualitas pelayanan dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP di BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo dapat dirangkum sebagaimana disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 6.7. Rangkuman hasil Penelitian terhadap Kualitas pelayanan dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP

No	Kualitas Pelayanan dalam Penyelenggaraan Penerbitan SIUP	Hasil Penelitian
	<i>Tangible</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orientasi pengambil kebijakan dan pengelolaan fasilitas sarana dan prasarana BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo diarahkan untuk kepentingan pelayanan publik.</li> <li>2. Namun jika dilihat dari tata letak dalam penempatan sarana dan prasarana layanan belum seluruhnya mengarah pelayanan yang benar dan hal ini akan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, dan berarti dari sisi tata letak, desain dan pengelolaan fasilitas pelayanan masih kurang baik.</li> <li>3. Dari sisi kelengkapan dan kenyamanan pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kab. Sidoarjo telah memenuhi atau telah sesuai seperti yang dikehendaki dalam standar pelayanan publik</li> </ol>
	<i>Reliability:</i> Kompetensi petugas pelayanan, prosedur pelayanan, kejelasan dan tempat pengaduan pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas pelayanan SIUP dihambat oleh kurangnya kehandalan pelayanan untuk melayani pengguna pelayanan secara cepat dan tepat, kurangnya kompetensi aparatur pelayanan sebagai akibat tidak adanya peningkatan kapasitas SDM pelayanan di garis depan.</li> <li>2. Prosedur pelayanan di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo sudah cukup jelas, dan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi tercantum dalam informasi pelayanan.</li> <li>3. Namun prosedur tersebut jika dikaitkan dengan persyaratan untuk mengurus SIUP yang mengharuskan SKDU, maka menjadi panjang dan berbelit-belit, karena harus melibatkan RT/RW, kelurahan/desa.</li> <li>4. Ketersediaan dan kepastian pengaduan pelayanan dapat dimanfaatkan dan dapat diakses baik melalui system elektronik maupun secara manual oleh pengguna pelayanan.</li> </ol>
	<i>Responsiveness</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respon petugas pelayanan responsif dan peduli dalam menangani keluhan atau pengaduan masyarakat sebagai pengguna layanan</li> <li>2. Pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo telah berupaya untuk memberikan pelayanan yang transparan dengan membuka kesempatan kepada pengguna pelayanan untuk mengadukan pelayanan yang terlambat.</li> <li>3. Petugas berupaya untuk memberikan pelayanan yang tepat waktu, walaupun banyak pula yang masih terlambat dalam memberikan pelayanan perijinan.</li> <li>4. Kualitas pelayanan dari <i>responsiveness</i> pelayanan belum sepenuhnya terwujud, masih ada kendala terhambatnya pelayanan.</li> </ol>
	<i>Assurance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengguna pelayanan persyaratannya untuk mengurus SIUP baru di BPPT/DPMPSTSP Kab. Sidoarjo jelas karena ada publikasinya.</li> <li>2. Besaran biaya untuk mengurus SKDU sebagai syarat memperoleh SIUP belum jelas berapa yang harus dikeluarkan karena tidak ada informasi tentang biayanya. Ketidakjelasan biaya pelayanan terutama terkait dengan kepengurusan SKDU yang melibatkan RT, RW dan desa/kelurahan.</li> <li>3. Kualitas pelayanan dari sisi <i>assurance</i>, belum memberikan kepastian pelayanan baik dari sisi biaya maupun waktu penyelesaian pelayanan karena melibatkan struktur</li> </ol>

No	Kualitas Pelayanan dalam Penyelenggaraan Penerbitan SIUP	Hasil Penelitian
		pemerintahan terbawah (RT, RW, Kelurahan/desa).
	<i>Emphaty</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dalam mengurus SKDU yang melibatkan struktur RT, RW dan Kelurahan/desa. Dalam memberikan pelayanan, sikap mereka rata-rata tidak ramah. Mereka rata-rata dalam melayaninya kurang tulus dan yang diharapkan kebanyakan imbalan pelayanan yaitu biaya pelayanan</li> <li>2. Sebagai akibat kurang tulusnya dalam memberikan pelayanan menyebabkan sikap mereka tidak ramah, acuh tak acuh (kurang perhatian) terhadap pengguna pelayanan.</li> </ol>

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan, maka untuk selanjutnya diformulasikan sebuah proposisi minor sebagaimana berikut di bawah ini.

### **Proposisi minor (3):**

Kualitas pelayanan publik berkinerja baik, apabila didukung sarana dan prasarana berorientasi pelayanan, SDM yang profesional, kepastian dan keadilan pelayanan, hirarkhi birokrasi yang sederhana, budaya organisasi tanggap pelayanan.

Setelah membahas dan menganalisis berdasarkan beberapa fokus penelitian dan membuat 3 (tiga) proposisi minor yang telah peneliti uraikan di atas, maka berdasarkan proposisi minor 1, 2 dan 3 tersebut diatas, maka disusunlah ke dalam proposisi mayor yang mengarah atau menggambarkan seluruh hasil analisis dan pembahasan peneliti yaitu kinerja birokrasi pelayanan sektor publik di bidang SIUP sebagaimana berikut:

### **Proposisi mayor:**

Kinerja birokrasi pelayanan publik akan tercapai dengan baik, jika terpenuhinya syarat-syarat manajemen organisasi berbasis pada rencana strategis direncanakan dalam program dan kegiatan terukur serta berkelanjutan. Dengan memperhatikan aksesibilitas, utilitas pelayanan, budaya organisasi yang berorientasi etos kerja optimal, kepastian dan keadilan, profesionalisme SDM, rentang kendali pelayanan, dan memaksimalkan faktor pendorong kinerja, dan kemampuan meminimalisir faktor penghambat kinerja pelayanan.

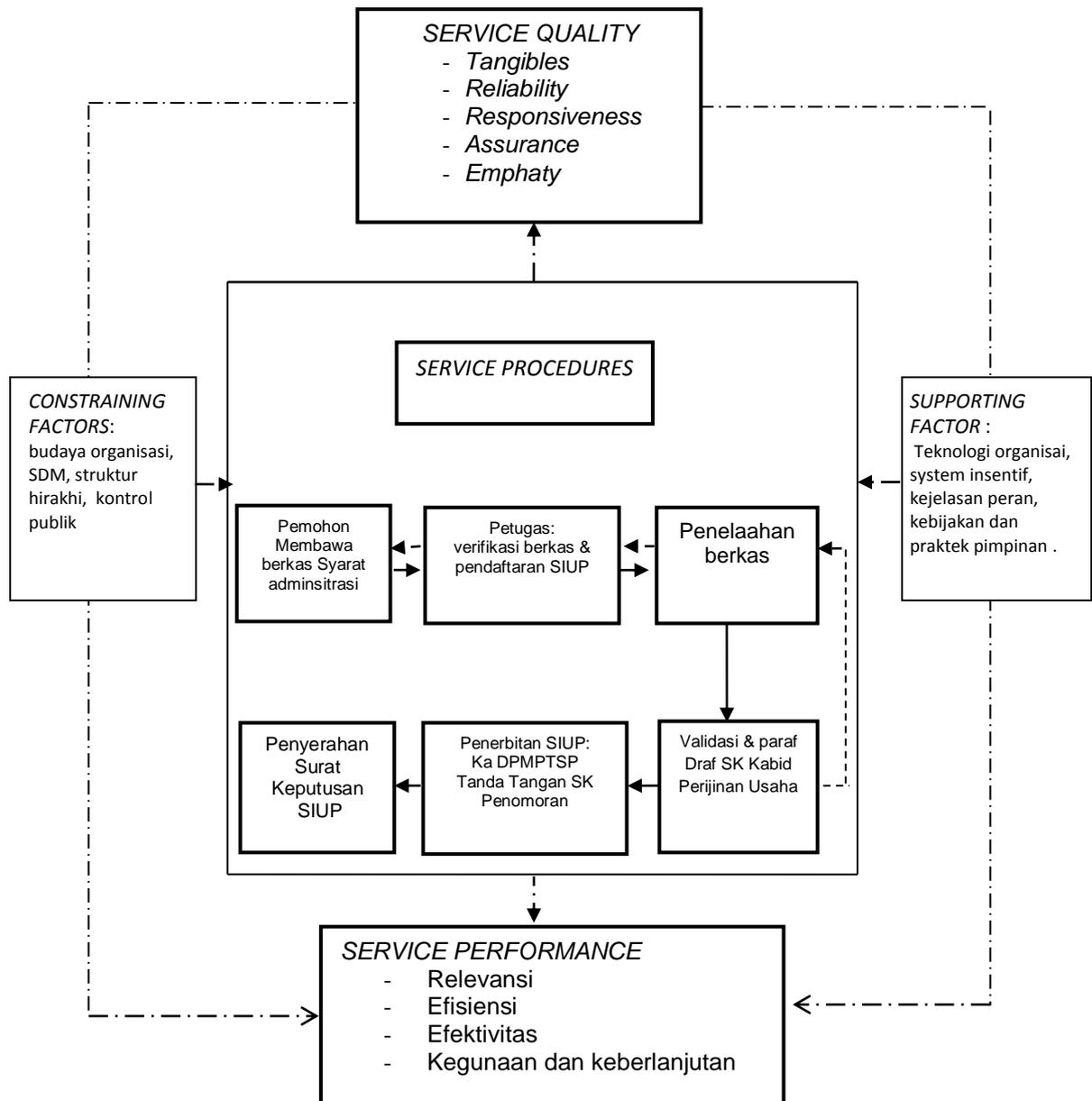
Selanjutnya hasil penelitian tentang Kinerja Birokrasi Dalam Pelayanan Sektor Publik Penyelenggaraan Penerbitan SIUP secara keseluruhan dapat disarikan terkait dengan fokus penelitian, temuan penelitian, proposisi minor dan mayor, seperti tersajikan dalam tabel berikut seperti pada lampiran:

#### **6.4. Rekomendasi Model Kinerja Birokrasi dalam Pelayanan Sektor Publik Penyelenggaraan Penerbitan SIUP.**

Berdasarkan berbagai kelemahan yang telah peneliti kemukakan dalam existing model, seperti misalnya dalam mengurus pelayanan perijinan SIUP BPPT/DPMPTSP Kabupaten Sidoarjo terlebih dahulu melalui struktur pemerintahan daerah yang berada di bawahnya yaitu RT/RW, Kelurahan. Kondisi struktur organisasi seperti ini menyebabkan tumbuhnya banyak perantara dalam mengurus SIUP, waktu yang lama, biaya yang tidak sedikit, sehingga menyebabkan model pelayanan perijinan SIUP menjadi kurang efektif dan kurang efisien. Mengadopsi pendapat Dwiyanto (2005) bahwa “struktur pemerintahan secara vertikal sangat panjang dari Pemerintah Kabupaten/Kota sampai RT dan RW. Setiap warga yang akan berhubungan dengan pemerintah, harus berhubungan dengan RT, RW, Kelurahan/desa, Kecamatan dan kemudian baru dapat berhubungan dengan birokrasi pemerintah Kabupaten/Kota sesuai dengan pelayanan yang dibutuhkan. Struktur birokrasi pemerintah seperti ini tentu sudah tidak sesuai dengan kondisi ekonomi, sosial, dan politik sekarang”. Menurut Gipson (1999) dalam Widayatmoko (2005) bahwa “organisasi dikatakan efektif manakala para manajer mencapai sasaran-sasaran organisasi. Efektivitas organisasi tidak hanya dilihat dari pencapaian kinerja tinggi, namun juga kemampuan menjaga keseimbangan antara harapan

yang beragam dari kelompok orang atau pihak-pihak yang terlibat”. Demikian juga faktor rentang kendali dalam struktur dipertimbangan dalam menyusun model kinerja birokrasi pelayanan publik dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP. Menurut Widayatmoko (2005) bahwa “struktur organisasi dapat berbentuk tinggi atau datar akan berdampak terhadap rentang kendali. Jika organisasi berbentuk tinggi, maka akan banyak hirarkinya dan rentang kendali sempit. Sebaliknya jika organisasi berbentuk datar, maka hirarkinya akan lebih sedikit dan rentang kendali lebar”.

Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut di atas berikut ini dibangun sebuah model yang direkomendasikan untuk memperbaiki kinerja birokrasi pelayanan perijinan SIUP, sehingga dapat terwujudnya suatu pelayanan yang berkualitas sebagai mana gambar berikut.



Gambar 6.2. Rekomendasi model Kinerja Birokrasi dalam Pelayanan Sektor Publik Penyelenggaraan Penerbitan SIUP

Keterangan garis:

—————▶ : Alur pelayanan yang dilalui

-----▶ : Penolakan/ pengembalian berkas

-. - . - .▶ : Orientasi pelayanan penerbitan SIUP

Rekomendasi model kinerja birokrasi dalam pelayanan sektor publik penyelenggaraan Penerbitan SIUP dibangun atas dasar kekurangan atau kelemahan yang ada pada existing model kinerja yang ada sebelumnya, seperti pada temuan penelitian. Untuk bekerja model kinerja tersebut melalui berapa hal prosedur yang harus dilaluinya (*service procedures*), ada faktor pendorong (*supporting factor*) dan faktor penghambat (*constraining factors*). Bekerjanya prosedur pelayanan tidak agar berkinerja baik dapat dilepaskan dari nilai-nilai (prinsip-prinsip) *service performance, service quality*.

1. *Service procedures* (prosedur pelayanan) yang dilalui oleh pengguna pelayanan dalam memperoleh dokumen pelayanan membawa berkas sesuai dengan yang dipersyaratkan melalui petugas verifikasi. Kemudian pejabat yang berwenang menelaah dan memvalidasi. Ketika semua persyaratan terpenuhi maka pemohon tinggal mengambil dokumen berupa surat keputusan. Dalam proses ada kejelasan kapan dan dalam tahap apa berkas pemohon ditolak atau pengembalian berkas. Dalam gambar ini bisa saja penolakan terjadi pada tahap petugas memverifikasi berkas & pendaftaran SIUP, penelaahan berkas, dan dapat pula secara maksimal penolakan terjadi pada validasi oleh Kepala bidang yang menangani perijinan SIUP.
2. *Supporting factor* (faktor pendorong), faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja birokrasi pelayanan agar berkualitas dalam memberikan pelayanan adalah teknologi organisai, system insentif, kejelasan peran, kebijakan dan praktek pimpinan.
3. *Constraining factors* (faktor penghambat/kendala). *Constraining factors* adalah sejumlah persoalan yang menjadi hambatan atau kendala dalam

pelayanan untuk berkinerja baik sehingga kualitas pelayanan terganggu. *Constraining factors* yang selama ini mengganggu kinerja birokrasi pelayanan sektor publik adalah budaya organisasi, SDM (Sumber Daya Manusia), struktur hirarki yang melibatkan pemerintahan terbawah, kontrol publik (kontrol masyarakat) terhadap kinerja birokrasi pelayanan yang masih kurang. Dalam menuju (atau berorientasi) pada dimensi kinerja (relevansi, efisiensi, efektivitas, kegunaan dan keberlanjutan) agar pelayanan berkualitas ada faktor penghambat tersebut yang harus ditekan (diminimalisir) bahkan dijadikan faktor pendorong terhadap kinerja yaitu faktor penghambat seperti budaya organisasi, SDM, Struktur hirarki, kontrol publik.

4. Kinerja birokrasi pelayanan sektor publik agar berkinerja baik, maka harus berorientasi atau berprinsip pada *service performance* (kinerja pelayanan yang mempunyai unsur atau berdimensi relevansi, efisiensi, efektivitas, kegunaan dan keberlanjutan. Demikian juga dalam memberikan pelayanan agar berkualitas berprinsip pada *service quality* (kualitas pelayanan) yaitu *tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy*. Dalam proses penerbitan SIUP kinerjanya menjadi terukur karena mempunyai orientasi pelayanan yaitu orientasi pada kualitas pelayanan dan dimensi kinerja yang perlu dipenuhinya.

Berdasarkan rekomendasi model kinerja birokrasi dalam pelayanan sektor publik penyelenggaraan penerbitan SIUP, agar lebih meningkat kinerjanya dan meningkatkan kualitas pelayanan penerbitan SIUP di Kabupaten Sidoarjo.

*Pertama*, standar pelayanan yang diberikan harus mencakup beberapa hal: prosedur pelayanan, waktu yang diperlukan dalam penyelesaian pelayanan, biaya, tata cara pelayanan. Jika terdapat standar pelayanan jelas, maka akan memberikan kepastian pelayanan bagi masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik. Dengan demikian akan memudahkan pengguna layanan maupun stakeholder yang lain untuk dapat mengontrol praktek penyelenggaraan pelayanan perijinan SIUP.

*Kedua*, moral dan etika petugas pelayanan khususnya nilai-nilai kebaikan, kejujuran, keterbukaan, keramahan agar dapat memberikan pelayanan yang baik. Seperti misalnya, mereka harus tahu bagaimana memberikan salam, senyum dan menyapa dengan penuh keiklasan, tanpa pamrih yang dapat menyenangkan pemohon atau masyarakat sebagai pengguna layanan.

*Ketiga*, pemberian *reward* dan *punishment*. *Reward* yang diberikan berupa penghargaan atas prestasi atau berperilaku positif, berkomitmen tinggi dalam menjalankan pelayanan akan mendorong peningkatan pelayanan. Demikian juga *reward* berupa insentif yang diberikan kepada para petugas maupun pejabat pelayanan baik berupa pemberian finansial secara berkala dapat memberikan dorongan pula terciptanya peningkatan kinerja pelayanan.

*Keempat*, meningkatkan pengawasan dalam pelayanan perijinan SIUP, baik itu pengawasan internal maupun eksternal. Pengawasan internal dapat dilakukan oleh pimpinan BPPT/DPMPSTSP (Dinas Penanaman Modal dan Perijinan Satu Pintu) atau lembaga (institusi) terkait, pengawasan eksternal dapat dilakukan oleh masyarakat sebagai pengguna layanan, LSM, DPRD, media massa, BPK, BPKP, Ombusmen, KPK. Dengan pengawasan internal

maupun eksternal yang kuat dan instensifakanberdampak pada peningkatan kinerja pelayanan. Tujuan dari pengawasan terhadap birokrasi pelayanan adalah agar regulasi atau aturan dapat ditegakkan sehingga kualitas pelayanan akan menjadi baik dan dapat memuaskan pengguna layanan. Oleh karenanya setiap birokrasi pelayanan publik harus membuat standar pelayanan yang jelas, tegas tentang besarnya biaya pelayanan, waktu pelayanan yang dibutuhkan mulai dari proses awal hingga samapi diterimanya SIUP, kejelasan aparatur pelayan, prosedur yang harus dilalui dan sebagainya.

*Kelima*, struktur organisasi pelayanan sederhana. Struktur organisasi yang hirarkhis berjenjang yang melibatkan struktur pemerintahan terbawah RT, RW, Kelurahan/Desa dalam mengurus SIUP berdampak pada biaya pelayanan, waktu pelayanan, dan kepuasan masyarakat dalam menggunakan pelayanan.

*Keenam*, budaya organisasi, dalam meningkatkan kinerja atau kualitas pelayanan diperlukan budaya organisasi yang ramah, disiplin, terbuka dan kejelasan peran masing-masing unit. Tanpa budaya organisasi yang demikian ramah, terbuka akan dapat menghambat kinerja pelayanan, demikian pula sebaliknya.

*Ketujuh*,kompetensi aparatur pelayanan. Kemampuan tenaga pelayanan publik dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan pendidikan dan pelatihan yang terus menerus. Aparatur pelayanan perlu didorong dan ditingkatkan kompetensinya, sehingga pelayanan public dapat diharapkan semakin hari semakin baik. Selama ini kemampuan aparatur menjadi suatu kelemahan dalam memberikan pelayanan perijinan SIUP di Kabuoaten Sidoarjo.

*Kedelapan*, sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana, termasuk teknologi organisasi yang berbasis pelayanan online yang dimiliki dalam rangka untuk meningkatkan kinerja pelayanan menjadi faktor pendorong dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di bidang perijinan SIUP di Kabupaten Sidoarjo. Oleh karena itu teknologi organisasi yang dimilikinya sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan perijinan SIUP.

*Kesembilan*, kebijakan dan komitmen pimpinan berperan besar terhadap peningkatan kinerja birokrasi pelayanan perijinan SIUP. Kebijakan pimpinan untuk memberikan insentif dan penghargaan bentuk lainnya serta pengembangan inovasi pelayanan mendorong kinerja pelayanan. Demikian juga komitmen pimpinan untuk meningkatkan kualitas pelayanan

*Kesepuluh* untuk mencapai hal tersebut di atas diperlukan dukungan kebijakan dari pihak pemerintah daerah, baik berupa regulasi maupun kebijakan-kebijakan lainnya.

**Tabel 6.8. Matrik Fokus Penelitian, Temuan Penelitian dan Rumusan Proposisi**

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
1	Mendeskripsikan dan menganalisis kinerja birokrasi pelayanan perijinan dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP	<p>5 DPMPTSP Kab. Sidoarjo memiliki Renstra tahun 2016-2021 disusun berdasarkan visi, misi dan RPJMD Kabupaten 2016-2021.</p> <p>6 Rencan startegis 2016-2021 mempunyai beberapa tujuan, indikator kinerja tujuan, sasaran dengan indikatornya (strategi kebijakan, program).</p> <p>7 Rencana kerja DPMPTSP (Renja) 2016 Kabupaten Sidoarjo disusun berdasarkan tujuan indikator kinerja, program kerja dan kegiatan</p> <p>8 Kinerja DPMTSP Kab. Sidorajo dalam mencapai kinerja program dan kegiatan dalam kreteria sangat baik (sangat efektif).</p> <p>9 Sarana &amp; prasarana pelayanan penerbitan SIUP telah berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pengguna pelayanan dan aksesibilitas pelayanan.</p> <p>10 Jumlah &amp; kompetensi SDM aparatur dalam rangka pelayanan penerbitan SIUP kurang memperhatikan faktor kapabilitas sumber daya manusia.</p> <p>11 Tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam wujudkan kepuasan masyarakat dalam pelayanan perijinan dan penanaman modal adalah sebesar 11,65% (100,31%-88,66%).</p> <p>12 Tingkat efisiensi sasaran strategis untuk tujuan meningkatnya realisasi investasi daerah, dengan indikator nilai realisasi investasi daerah dengan capaian kinerja sebesar 101,60% dan dengan penyerapan anggaran sebesar 85,03%.</p> <p>13 Tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam tujuan meningkatkan realisasi investasi daerah adalah sebesar 16,57%.</p>	Kinerja birokrasi pelayanan sektor publik akan baik dan meningkat, jika didukung oleh perencanaan strategis organisasi yang tepat dengan memaksimalkan sumberdaya, berorientasi massa depan akan kebutuhan dan manfaat serta dampak pelayanan pada masyarakat sebagai pengguna	Kinerja birokrasi pelayanan publik akan tercapai dengan baik, jika terpenuhinya syarat-syarat manajemen organisasi berbasis pada rencana strategis direncanakan dalam program dan kegiatan terukur serta berkelanjutan. Dengan memperhatikan aksesibilitas, utilitas pelayanan, budaya organisasi yang berientasi etos kerja optimal, kepastian dan keadilan, profesionalisme SDM, rentang	Hasil penelitian telah berupaya untukm mewujudkan kinerja pelayanan yang berorientasi perencanaan strategis dan kinerja tujuan organisasi , visi dan misi sejalan dengan pandangan Pollit dan Bouckaert (2000) yang mengungkapkan bahwa kinerja birokrasi pelayanan publik dapat dilihat dari sejauhmana masalah sosial ekonomi masyarakat telah dapat teratasi melalui institusi dan program-proram pemerintah untuk memenuhi kebutuhan sosial ekonomi tertentu. Kebutuhan tersebut disusun tujuan organisasi/program/program menyediakann input, menyusun aktivitas-aktivitas untuk mengolah <i>input</i> menjadi <i>output</i> . Selanjutnya <i>output</i> yang dihasilkan kemudian berinteraksi dengan lingkungan sehingga memberikan hasil tertentu

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
		<p>14 Dalam penggunaan sumber daya yang ada, baik itu sarana dan prasana, SDM dan anggaran sebagai input organisasi dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dalam mencapai tujuan, sasaran, program dan kegiatan organisasi</p> <p>15 Output tentang target capaian yang tidak dirinci perjenis perijinan menunjukkan bahwa organisasi dalam memberikan pelayanan belum sepenuhnya mempertimbangkan kinerja tujuan, sasaran, program kerja dan kegiatan. Namun dari sisi penggunaan sumber daya input dalam mewujudkan rencana strategis organisasi mempunyai nilai efisiensi.</p> <p>16 Dalam mengantisipasi berbagai persoalan perijinan yang dapat menghambat pertumbuhan ekonomi masyarakat Sidoarjo, maka untuk mempercepat peningkatan kualitas pelayanan membuat aturan tentang standart waktu penyelesaian berbagai ijin utamanya pada program peningkatan pelayanan perijinan pada kegiatan peningkatan koordinasi dan pelaksanaan administrasi pelayanan perijinan usaha.</p> <p>17 SIUP yang merupakan salah satu tujuan dan sasaran strategi kebijakan dalam renstra BPPT/DPMPSTP tahun 2016-2021 telah memberi manfaat/hasil berupa hasil akses perbankan, tender proyek dari pemerintah.</p> <p>18 SIUP dirasakan ada manfaat atau hasilnya selalu ada peningkatan pengurusan SIUP dalam setiap tahunnya.</p> <p>19 Perbitan SIUP telah meningkatkan kesadaran masyarakat untuk memiliki SIUP dan berdampak pada peningkatan keuangan daerah.</p> <p>20 Dari perhitungan rasio efisiensi, maka kinerja keuangan dalam rangka untuk peningkatan PAD dari tahun ke tahun dalam kondisi sangat efisien/baik sesuai dengan</p>		<p>kendali pelayanan, dan memaksimalkan faktor pendorong kinerja, dan kemampuan meminimalisir faktor penghambat kinerja pelayanan.</p>	<p>(<i>results</i>) atau disebut dengan <i>intermediate outcomes</i>, dan dalam jangka panjang hasil tersebut menjelma menjadi dampak atau <i>final outcome</i> (Pollit dan Bouckaert, 2000).</p>

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
		<p>tujuan renstra BPPT/DPM PTSP Kab. Sidoarjo 2016-2021 salah satu tujuannya adalah peningkatan pendapatan retribusi daerah.</p> <p>21 Dalam proses pelaksanaan penerbitan SIUp telah berdampak pada gender equality (keadilan jender), menghilangkan diskriminasi terhadap jenis kelamin.</p> <p>22 Dalam penyelenggaraan penerbitan SIUP tidak ada diskriminasi terhadap etnik tertentu. Namun belum sepenuhnya meningkatkan partisipasi kelompok etnik dalam pelayanan terutama mereka yang dalam mengurus melalui perantara. Kondisi ini belum sepenuhnya sesuai dengan harapan renstra 2016-2021 terutama yang berkaitan dengan strategi kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yaitu strategi meningkatkan kesadaran masyarakat dengan memberi kemudahan perijinan serta meningkatkan kualitas &amp; kuantitas pelayanan perijinan berbasis tehnologi informasi.</p> <p>23 Program penerbitan SIUP dapat dimanfaatkan mengakses perbankan dan berdampak terhadap peningkatan investasi usaha berupa permodalan bagi pengusaha.</p> <p>24 Program penerbitan SIUP berdampak legalitas usaha dan peningkatan investasi usaha serta peningkatan kesadaran pengusaha pentingnya SIUP. Dalam setiap tahunnya selalu ada peningkatan pengurusan SIUP.</p>			
2	Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor yang mendorong	4. Struktural organisasi ditingkat Kabupaten cukup sederhana dan memungkinkan untuk berkinerja dengan baik sesuai dengan tujuan organisasi, dan masing-masing struktur mempunyai kewenangan dan fungsi yang jelas. Struktur yang sederhana ini mengakibatkan rentang kendali dalam bentuk struktur ini bersifat lebar	Kinerja birokrasi pelayanan sektor publik dapat meningkat, jika didukung kapasitas		

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
	dan menghambat kinerja pelayanan dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP	<p>atau <i>wide span of control</i>. Dalam struktur ini, akuntabilitasnya, dan kontribusi dalam setiap kegiatan seseorang terhadap pencapaian tujuan organisasi menjadi jelas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Namun dilain pihak pelayan SIUP melibatkan struktur hirarkhis yang berjenjang yang melibatkan struktur pemerintahan terbawah (RT, RW dan Kelurahan/desa). Struktur yang demikian hirarkhis menjadikan faktor penghambat kinerja pelayanan penerbitan SIUP.</li> <li>6. Teknologi organisasi yang dimiliki sebagaimana peralatan kerja dapat diakses publik dan membantu kelancaran pelaksanaan penerbitan SIUP.</li> <li>7. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam bentuk kontrol yang melembaga menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan penerbitan SIUP, tiadanya kontrol dari publik tidak mendorong tumbuhnya budaya tanggap terhadap pelayanan.</li> <li>8. Kinerja pelayanan penerbitan SIUP dihambat oleh kondisi budaya organisasi yang kurang berorientasi pada pengguna pelayanan, kurang responsif dan kurang mengembangkan budaya tanggap papa pelanggan.</li> <li>9. Insentif, <i>rewards</i> yang diberikan sebagai bentuk kebijakan pimpinan organisasi dapat merangsang atau mendorong aparatur pelayanan untuk berkinerja dengan baik.</li> <li>10. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam bentuk kontrol yang melembaga menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja pelayanan penerbitan SIUP, tiadanya kontrol dari publik tidak mendorong tumbuhnya budaya tanggap terhadap pelayanan.</li> <li>11. Kinerja pelayanan penerbitan SIUP dihambat oleh kondisi budaya organisasi yang kurang berorientasi pada</li> </ol>	teknologi organisasi yang memadai dan dapat diakses dengan mudah, inovasi organisasi, SDM profesional, kebijakan pimpinan yang berkomitmen, dan dapat menyederhanakan hirarkhis, budaya organisasi beretos tinggi dan transparan		

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
		<p>pengguna pelayanan, kurang responsif dan kurang mengembangkan budaya tanggap papa pelanggan.</p> <p>12. Insentif, <i>rewards</i> yang diberikan sebagai bentuk kebijakan pimpinan organisasi dapat merangsang atau mendorong aparatur pelayanan untuk berkinerja dengan baik.</p> <p>13. Kuantitas pegawai yang menangani SIUP sangat terbatas. Dari sisi volume pekerjaan sangat padat/banyak, banyaknya volume pekerjaan yang harus dilayaninya dalam setiap harinya tidak diimbangi dengan kuantitas pegawai dan peningkatan kapasitas pegawainya.</p> <p>14. Kompetensi SDM para pegawai pelayanan sebagai akibat tidak adanya kebijakan diklat dalam meningkatkan kapasitas yang memadai menjadi hambatan dalam meningkatkan kinerja organisasi dalam penyelenggaraan pelayanan penerbitan SIUP</p> <p>15. Kuantitas pegawai yang menangani SIUP sangat terbatas. Dari sisi volume pekerjaan sangat padat/banyak, banyaknya volume pekerjaan yang harus dilayaninya dalam setiap harinya tidak diimbangi dengan kuantitas pegawai dan peningkatan kapasitas pegawainya</p> <p>16. Penerbitan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo ini menunjukkan secara kelembagaan dan secara personal mempunyai visi, misi dan mempunyai perencanaan strategis dalam lima tahu dan renja dalam stiap tahunnya yang didalamnya terdapat tujuan, indikator kinerja tujuan, sasaran dan indikator kinerja sasaran, program dan kegiatan, dan cara mencapai program kerja dan kegiatan tersebut.</p> <p>17. Inovasi teknologi berupa teknologi informasi dan</p>			

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
		komunikasi di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo untuk mendukung pelayanan perijinan lengkap dan dapat dimanfaatkan untuk memperlancar pelayanan.			
	Mendeskripsikan dan menganalisis kualitas pelayanan dalam menyelenggarakan penerbitan SIUP.	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kualitas pelayanan SIUP dihambat oleh kurangnya kehandalan pelayanan untuk melayani pengguna pelayanan secara cepat dan tepat, kurangnya kompetensi aparatur pelayanan sebagai akibat tidak adanya peningkatan kapasitas SDM pelayanan di garis depan.</li> <li>6. Prosedur pelayanan di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo sudah cukup jelas, dan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi tercantum dalam informasi pelayanan.</li> <li>7. Namun prosedur tersebut jika dikaitkan dengan persyaratan untuk mengurus SIUP yang mengharuskan SKDU, maka menjadi panjang dan berbelit-belit, karena harus melibatkan RT/RW, kelurahan/desa.</li> <li>8. Ketersediaan dan kepastian pengaduan pelayanan dapat dimanfaatkan dan dapat diakses baik melalui system elektronik maupun secara manual oleh pengguna pelayanan.</li> <li>9. Respon petugas pelayanan responsif dan peduli dalam menangani keluhan atau pengaduan masyarakat sebagai pengguna layanan</li> <li>10. Pelayanan perijinan SIUP di BPPT/DPMPSTSP Kabupaten Sidoarjo telah berupaya untuk memberikan pelayanan yang transparan dengan membuka kesempatan kepada pengguna pelayanan untuk mengadakan pelayanan yang terlambat.</li> <li>11. Petugas berupaya untuk memberikan pelayanan yang tepat waktu, walaupun banyak pula yang masih terlambat dalam memberikan pelayanan perijinan.</li> </ol>	Kualitas pelayanan publik akan berkinerja baik, apabila didukung sarana dan prasarana berorientasi pelayanan, SDM yang profesional, kepastian dan keadilan pelayanan, hirarkhi birokrasi yang sederhana, budaya organisasi tanggap pelayanan.		Hasil penelitian ini belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat seperti yang dikatakan oleh Lovelock , Parasuman et. Al. (1992) bahwa harapan-harapan pengguna jasa tentang kualitas pelayanan didasari oleh 5 dimensi yaitu kemampuan untuk memberikan jasa dengan akurat dan profesional, (b) kemampuan untuk menangkap keinginan konsumen dan memberikan pelayanan yang dibutuhkan dengan cepat, (c) yakni kemampuan untuk meyakinkan konsumen untuk mendapatkan pelayanan yang tepat dan dapat dipercaya, (d) memberikan perhatian kepada konsumen secara personal dan istimewa serta selalu berusaha memahami keluhan dan keinginan mereka, (e) penampilan dan kemampuan sarana dan

No	Tujuan	Hasil penelitian	Proposisi Minor	Proposisi Mayor	Relevansi Teoritis
		<p>12. Kualitas pelayanan dari responsiveness pelayanan belum sepenuhnya terwujud, masih ada kendala terhambatnya pelayanan.</p> <p>13. Pengguna pelayanan persyaratannya untuk mengurus SIUP baru di BPPT/DPMPSTSP Kab. Sidoarjo jelas karena ada publikasinya.</p> <p>14. Besaran biaya untuk mengurus SKDU sebagai syarat memperoleh SIUP belum jelas berapa yang harus dikeluarkan karena tidak ada informasi tentang biayanya. Ketidakjelasan biaya pelayanan terutama terkait dengan kepengurusan SKDU yang melibatkan RT, RW dan desa/kelurahan.</p> <p>15. Kualitas pelayanan dari sisi <i>assurance</i>, belum memberikan kepastian pelayanan baik dari sisi biaya maupun waktu penyelesaian pelayanan karena melibatkan struktur pemerintahan terbawah (RT, RW, Kelurahan/desa).</p> <p>16. Dalam mengurus SKDU yang melibatkan struktur RT, RW dan Kelurahan/desa. Dalam memberikan pelayanan, sikap mereka rata-rata tidak ramah. Mereka rata-rata dalam melayaninya kurang tulus dan yang diharapkan kebanyakan imbalan pelayanan yaitu biaya pelayanan</p> <p>17. Dalam memberikan pelayanan SKDU sikap mereka tidak ramah, acuh tak acuh (kurang perhatian) terhadap pengguna pelayanan</p>			<p>prasarana yang bersifat fisik. Temuan penelitian ini mendukung pandangan Denhardt and Denhardt (2013) mengenai New Public Service yang menyatakan perlunya pemberdayaan atau partisipasi masyarakat dalam pelayanan publik, karena pemilik kepentingan publik yang sesungguhnya adalah masyarakat. Dalam konteks ini aparaturnya pelayanan perijinan SIUP memusatkan perhatiannya pada tanggungjawab melayani dan memperdayakan masyarakat sebagai pengguna pelayanan publik dan menempatkan posisi warga negara di depan, tidak lagi kepentingan birokrasi yang lebih diutamakan.</p>