

**LAPORAN PENELITIAN LANJUT  
(FUNDAMENTAL)**

**BIDANG ILMU SOSIAL HUMANIORA**



**Model Layanan Perijinan di  
Daerah Penyangga DKI Jakarta  
(Studi Kasus Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi)**

**TIM PENGUSUL:**

**Florentina Ratih Wulandari, SIP., M.Si (Ketua)  
NIDN : 0009067107**

**Milwan, SIP., M.Si (Anggota)  
NIDN : 0021127401**

**Jurusan Ilmu Administrasi/FISIP**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**Tahun 2014**

Lembar Pengesahan

Laporan Penelitian Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat

1. a. Judul Penelitian : Model Layanan Perijinan Satu Pintu di Daerah  
Penyangga DKI Jakarta (Studi Kasus Badan Pelayanan  
Perizinan Terpadu Kota Bekasi)
- b. Bidang Penelitian : Keilmuan
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Lanjut
- d. Bidang Ilmu : Ilmu Sosial/Humaniora
2. Ketua Peneliti  
a. Nama Lengkap : Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si  
b. N I P : 19710609 199802 2 001  
c. Gol. Kepangkatan : Penata / III/c  
d. Jabatan Akademik : Lektor  
f. Fakultas : FISIP
3. Anggota Peneliti  
a. Jumlah Anggota : 1 (satu) orang  
b. Nama Anggota dan Unit Kerja : Milwan, SIP., M.Si
4. a. Periode Penelitian : 2014  
b. Lama Penelitian : 8 (delapan) Bulan
5. Biaya Penelitian : Rp. 27.955.500 (*dua puluh tujuh juta sembilan ratus  
lima puluh lima ribu lima ratus rupiah*)
6. Sumber Biaya : Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada  
Masyarakat Universitas Terbuka
7. Pemanfaatan Hasil Penelitian : Seminar (nasional/regional)  
Jurnal (nasional/ internasional)



Mengetahui,  
Dekan FISIP-UT

Daryono, SH, MA, Ph.D  
NIP 131 866 185

Pondok Cabe, 12 Desember 2014  
Ketua Peneliti,

Florentina Ratih Wulandari, S.IP, M.Si  
NIP 19710609 199802 2 001



Menyetujui:  
Ketua LPPM,

Kristanti Ambar Puspitasari, M.Ed., Ph.D.  
NIP. 19610212 198603 2 001

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	
Lembar Pengesahan	2
Daftar Isi	3
Abstrak	5
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>6</b>
A. Latar Belakang Masalah	6
B. Rumusan Permasalahan	10
C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	<b>13</b>
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Layanan Publik	15
C. Pola Layanan Publik	16
D. Strategi Layanan	17
E. Perspektif <i>New Public Service</i>	20
F. <i>Good Governance</i> dalam Layanan Publik Terpadu	20
G. Kualitas Layanan	20
H. Aspek Kinerja Layanan Publik	21
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>22</b>
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	22
B. Fokus Penelitian	22
C. Lokus Penelitian	23
D. Metode Pengumpulan Data Lapangan	23
E. Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data	25
F. Kerangka Berpikir	25
G. Jadwal Penelitian	27
<b>BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN</b>	<b>28</b>
A. Model Layanan Perizinan Terpadu Satu Pintu BPPT Kota Bekasi	28
B. Mekanisme Penciptaan Keunggulan Layanan Terpadu Satu Pintu Kota Bekasi	34
<b>BAB V SIMPULAN dan REKOMENDASI</b>	<b>53</b>
A. Simpulan	53
B. Rekomendasi	53
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>55</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>57</b>
Curicullum Vitae	
Pedoman Wawancara	

Transkrip Wawancara Pejabat/ Staf  
Transkrip Wawancara Masyarakat Pemohon  
Transkrip Wawancara Pakar Administrasi Publik  
Lampiran Foto Observasi dan Penelitian Lapangan

## DAFTAR TABEL

A. Tabel	
Tabel I.1 Data Index Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Jawa Barat	10
Tabel III.1 Rincian Jadwal Penelitian	27
Tabel IV.1 Jenis-Jenis Layanan BPPT Kota Bekasi	31
B. Bagan	
Bagan II.1 <i>Market Position of Generic Strategies</i>	18
Bagan III.1 Kerangka Pemikiran	25
C. Gambar	
Gambar 1. Mekanisme Pengadaan Barang dan Jasa pada BPPT Kota Bekasi	32
Gambar 2. Struktur Organisasi BPPT Kota Bekasi	37
Gambar 3. Struktur Detail Bidang pada Organisasi BPPT Kota Bekasi	38
Gambar 4. Alur Layanan Terpadu di BPPT Kota Bekasi	40
Gambar 5. Suasana <i>Back Office</i> Kantor BPPT Kota Bekasi	41
Gambar 6. Bagian Registrasi dan Pengaduan	41
Gambar 7. Bagian Pengaduan	42
Gambar 8. Loker Layanan	42
Gambar 9. Alur Layanan Perizinan Terpadu	43
Gambar 10. Info Jam Layanan	43
Gambar 11. Tayangan Web BPPT Kota Bekasi	47
Gambar 12. Mekanisme Penanganan Pengaduan Layanan BPPT Kota Bekasi	52

## Abstrak

Model Layanan Perijinan di Daerah Penyangga DKI Jakarta  
(Studi Kasus Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi)

Florentina Ratih Wulandari (rwulan@ut.ac.id)  
Milwan (milwan@ut.ac.id)

Kota Bekasi merupakan salah satu daerah penyangga (*hinterland*) DKI Jakarta yang sangat berpotensi menerima perluasan perkembangan dan memenuhi kebutuhan pertumbuhan DKI Jakarta sebagai metropolitan sebagai cerminan *trickle down effect*. Untuk itu, salah satu signifikansi layanan perijinan terpadu satu pintu yang disediakan oleh Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Bekasi adalah untuk mengakomodasi pertumbuhan dan perkembangan Kota Bekasi sebagai daerah penyangga DKI Jakarta. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus. Teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan kunci yang terlibat dalam layanan BPPT Kota Bekasi, yakni Ketua Bidang, Koordinator dan masyarakat pemohon, serta narasumber pakar administrasi publik, selain dilakukan observasi dan studi kepustakaan khususnya pada laporan bulanan BPPT Kota Bekasi, maupun studi literatur lain yang mendukung. Teknik analisis data dengan triangulasi data sumber dan informan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model layanan perizinan Kota Bekasi sebagai daerah penyangga DKI Jakarta mengakomodasi layanan yang terintegrasi dari beberapa badan teknis, menunjukkan hasil penerbitan perizinan yang besar terutama pada penerbitan ijin mendirikan bangunan dan izin angkutan. Model layanan tersebut berbasis *e-adm* yang terbatas dan belum pada tingkatan model interaktif. Mekanisme penciptaan keunggulan layanan terletak keunggulan internal dan eksternal khususnya pada dukungan teknologi informasi yang akan dikembangkan ke model interaktif, komitmen kerja yang tinggi pada level operasional, pengawasan operasional kerja administrasi layanan yang berlapis serta outlet layanan. Di sisi lain, menunjukkan adanya kelemahan model layanan pada penanganan pengaduan yang belum memberikan ruang konsultasi dan partisipasi publik dalam memberi masukan bagi perbaikan proses model layanan, seperti yang diwacanakan dalam *new public service* dan strategi layanan.

Kata kunci: model layanan, perizinan terpadu, daerah penyangga, *new public service*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Kinerja layanan publik merupakan salah satu indikator pengukuran tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Layanan publik merupakan luaran dari fungsi pemerintah. Baik atau buruknya pemerintahan dapat dilihat dari baik atau buruknya layanan publik yang disediakan pemerintah. Layanan publik dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan percepatan pembangunan.

Salah satu layanan yang esensial dan kondusif pada percepatan pembangunan dan pertumbuhan wilayah adalah layanan perijinan yang terkait dengan aspek penanaman modal pada suatu daerah. Oleh sebab itu, layanan perijinan pada daerah yang memiliki potensi ekonomi dan memiliki posisi strategis secara ekonomi, sosial dan politis menjadi salah satu aspek yang signifikan.

Wilayah-wilayah pemekaran, perbatasan dan penyangga (*hinterland*) menjadi area-area yang penting (*trickle-down-effect-area*) dalam pengembangan dan pembangunan daerah. Kebijakan investasi dan layanan perijinan merupakan kesatuan paket yang dapat mengakomodasi pertumbuhan ekonomi dalam rangka pengembangan dan pembangunan daerah.

Pelayanan perizinan terpadu sudah diatur dalam Permendagri No. 24/2006 yang membentuk pelayanan terpadu satu pintu di seluruh Kabupaten/ Kota dan menjadi pendukung adanya Undang-Undang RI No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal serta Undang-Undang RI No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi layanan publik, perangkat pengukuran kinerja layanan publik juga sudah diatur dalam Permenpan dan RB No. 38/2012 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Layanan Terpadu. Di Indonesia, secara umum, unit pelayanan terpadu merujuk pada pelayanan terpadu satu pintu (PTSP).

Menurut Undang-Undang No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, pelayanan terpadu satu pintu adalah kegiatan penyelenggaraan suatu perizinan dan nonperizinan yang mendapat pendelegasian atau pelimpahan wewenang dari lembaga/ instansi yang memiliki kewenangan perizinan dan nonperizinan yang proses pengelolaannya dari tahap permohonan sampai pada tahap terbitnya dokumen yang dilakukan dalam satu tempat ([http:// www.sjdih.depkeu. go.id /fulltext/ 2007/25TAHUN2007UU.htm](http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/2007/25TAHUN2007UU.htm) tentang Undang-Undang RI No.25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal diunduh 28 Pebruari 2014 pkl. 16.05 WIB). Dari pengertian tersebut, dapat dilihat bahwa pelayanan terpadu satu pintu merupakan suatu rangkaian proses pengorganisasian dan manajemen layanan publik penanaman modal di suatu daerah yang bermula dari “hulu sampai hilir” terkait produksi layanan.

Secara nasional, adanya pelayanan terpadu satu pintu (PTSP) dari sisi Pemerintah Pusat adalah untuk menyediakan kesederhanaan, keringanan dan kemudahan layanan, termasuk dalam memberikan: (1) layanan semua jenis perizinan penanaman modal (termasuk penanaman modal dengan skema kerja sama pemerintah atau pemerintah daerah dengan badan usaha) sampai investor dapat merealisasikan proyek investasinya; (2) layanan non-perizinan penanaman modal (termasuk penanaman modal dengan skema kerja sama pemerintah atau pemerintah daerah dengan badan usaha) yang meliputi penerbitan rekomendasi, termasuk rekomendasi visa izin tinggal terbatas, pemberian fasilitas fiskal, insentif, kemudahan lainnya dan informasi penanaman modal; (3) layanan pengaduan masyarakat tentang hambatan pelayanan ptsp penanaman modal; (4) layanan kemudahan pelaksanaan kegiatan penanaman modal, termasuk memberikan bantuan atau fasilitasi pelayanan perizinan dan non-perizinan yang terkait dengan pelaksanaan penanaman modal (<http://ptsp-nasional.blogspot.com/2010/11/layanan-ptsp-pelayanan-terpadu-satu.html> diunduh Jum’at 28 Pebruari 2014, pkl. 10.13WIB).

Beberapa wilayah Kabupaten/ Kota berperan sebagai wilayah penyangga metropolitan DKI Jakarta dan memiliki posisi strategis secara ekonomi, sosial dan politik bagi Jakarta, diantaranya adalah Kota Bogor, Kota Tangerang, Kota Bekasi dan Kota Depok. Diantara keempat kota penyangga tersebut, tercatat hanya 2 (dua) kota penyangga yang mencapai prestasi atau kualifikasi Bintang dalam kinerja layanan PTSP-nya yakni Kota Bekasi berkualifikasi Bintang 2 dan Kota Depok berkualifikasi Bintang 1 (<http://ptsp-nasional.blogspot.com/2010/11/layanan-ptsp-pelayanan-terpadu-satu> diunduh Jum’at 28 Pebruari 2014, pkl. 09.48 WIB).

Berdasarkan data terakhir IPM Kota Bekasi mencapai angka 77,17 pada tahun 2012 (<http://bekasikota.go.id/> tentang “Data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Prov Jabar 2006-2011”). Data tersebut menunjukkan bahwa Kota Bekasi termasuk kota yang berklasifikasi tingkat melek huruf, harapan hidup dan standar hidup dalam kategori terbaik nomor dua di Jawa Barat setelah Depok. Angka IPM tersebut juga menunjukkan bahwa ada pengaruh kebijakan ekonomi terhadap peningkatan kualitas hidup (penduduk), baik di Kota Bekasi yang berperingkat kedua dan Kota Depok berperingkat kesatu.

Walaupun Kota Bekasi menduduki peringkat ke 2 dalam angka IPM se-Provinsi Jawa Barat (lihat pada Tabel I.1), namun dalam peraihian capaian kinerja layanan satu atap Kota Bekasi sudah mendapat kategori penilaian Bintang 2, pada tahun 2011 (diunduh dari <http://ptsp-nasional.blogspot.com/2010/11/layanan-ptsp-pelayanan-terpadu-satu.html> Kabupaten Bekasi, pada hari Jum’at 28 Pebruari 2014 pkl. 10.03 WIB). Peringkat Bintang 2 yang dicapai oleh Kota Bekasi artinya PTSP Kota Bekasi memiliki kinerja layanan yang sudah melayani perizinan dan non-perizinan sesuai kewenangannya dengan berbasis SPIPISE dan menerima bimbingan pelaksanaan kewenangan pelayanan yang merupakan kewenangan Pemerintah dari Pemerintah dan/atau pemerintah provinsi. Pemerintah menstimulasi pendirian kantor PTSP untuk memfasilitas investor dalam memperoleh kemudahan layanan secara cepat (diadopsi dari <http://ptsp-nasional.blogspot.com/2010/11/layanan-ptsp-pelayanan-terpadu-satu.html> pada hari Jum’at 28 Pebruari 2014 pkl. 09.58 WIB).

Berdasarkan data Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah Tahun 2012 , diketahui bahwa realisasi program promosi dan kerjasama investasi Pemerintah Kota Bekasi dengan sasaran program peningkatan investasi menunjukkan peningkatan hasil capaian program penanaman modal di Kota Bekasi dari tahun 2011 sampai tahun 2012. Hal tersebut ditandai dengan indikator peningkatan 6,01% nilai investasi dari USD 1.094,581, dengan besaran capaian dari US\$ 536.478.650,91 pada tahun 2011 ke capaian US\$ 546.478.650,91 pada tahun 2012 (diunduh dari <http://bekasikota.go.id/files/LKPJ%202012%20OK.pdf> tentang Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah Tahun 2012 pada Jum’at, 28 Pebruari 2014 pkl. 19.12 WIB).

Dalam tugas rutinnnya, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi, sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Bekasi menyelenggarakan pelayanan perizinan yang prima dan satu pintu dapat sesuai prinsip dan pelayanan prima sebagaimana tertuang dalam Keputusan



Menpan Nomor 63 Tahun 2003. Prinsip-prinsip tersebut, antara lain: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan serta kenyamanan (<http://bekasikota.go.id/read/5877/badan-pelayanan-perizinan-terpadu>).

Tabel 1.1 Data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Provinsi Jabar

Kabupaten/Kota	IPM											
	IPM						Peringkat IPM di Jabar					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2006	2007	2008	2009	2010	2011
(1)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)
3201 Kab Bogor	69.73	70.08	70.66	71.38	72.16	72.58	15	16	16	14	13	13
3202 Kab Sukabumi	68.88	69.21	69.66	70.17	70.66	71.06	20	21	21	21	21	21
3203 Kab Cianjur	67.1	67.65	68.17	68.66	69.14	69.59	23	24	24	24	24	24
3204 Kab Bandung	72.62	72.97	73.41	73.84	74.05	74.43	8	8	8	9	9	9
3205 Kab Garut	69.46	69.99	70.52	70.98	71.36	71.70	17	18	17	15	17	17
3206 Kab Tasikmalaya	70.86	71.24	71.35	71.73	72.00	72.51	11	13	13	13	14	14
3207 Kab Ciamis	69.3	70.14	70.57	70.96	71.37	71.81	18	15	16	17	16	16
3208 Kab Kuningan	69.21	69.7	70.12	70.42	70.89	71.55	19	20	20	20	20	19
3209 Kab Cirebon	66.32	67.3	67.7	68.37	68.89	69.27	25	25	25	25	25	25
3210 Kab Majalengka	68.41	68.94	69.4	69.94	70.25	70.81	22	22	22	22	22	22
3211 Kab Sumedang	70.96	71.3	71.68	72.14	72.42	72.67	13	12	12	12	12	12
3212 Kab Indramayu	66.28	66.22	66.78	67.39	67.75	68.40	26	26	26	26	26	26
3213 Kab Subang	69.88	70.03	70.43	70.86	71.14	71.50	14	17	18	18	19	20
3214 Kab Purwakarta	68.86	69.88	70.31	70.79	71.17	71.59	21	19	19	19	18	18
3215 Kab Karawang	66.95	68.45	69.06	69.47	69.79	70.28	24	23	23	23	23	23
3216 Kab Bekasi	70.72	71.55	72.1	72.47	72.93	73.54	12	11	11	11	11	11
3217 Kab Bandung Barat	72.27	72.29	72.65	72.99	73.35	73.80	9	10	10	10	10	10
3271 Kota Bogor	74.57	74.73	75.16	75.47	75.75	76.08	3	4	4	4	4	4
3272 Kota Sukabumi	73	73.66	74.17	74.57	74.91	75.36	7	7	7	7	7	7
3273 Kota Bandung	74.52	74.86	75.35	75.64	76.05	76.39	4	3	3	3	3	3
3274 Kota Cirebon	73.8	73.67	74.26	74.68	74.93	75.42	5	6	6	6	6	6
3275 Kota Bekasi	74.82	75.31	75.73	76.10	76.58	76.88	2	2	2	2	2	2
3276 Kota Depok	77.67	77.89	78.36	78.77	79.09	79.36	1	1	1	1	1	1
3277 Kota Cimahi	73.35	74.42	74.79	75.17	75.51	76.01	6	5	5	5	5	5
3278 Kota Tasikmalaya	72.27	72.75	73.35	73.96	74.40	74.85	10	9	9	8	8	8
3279 Kota Banjar	69.64	70.17	70.61	70.98	71.38	71.82	16	14	15	16	15	15
3200 JAWA BARAT	70.82	70.71	71.12	71.84	72.2876826	72.7283173						

Sumber : diunduh dari <http://bekasikota.go.id/> pada Jum'at 28 Pebruari 2014 pk1 11.40 WIB

## **B. Perumusan Masalah**

Dari paparan di atas, terlihat bahwa Kota Bekasi sudah memiliki peringkat layanan satu pintu untuk layanan perijinan yang terukur dan berhasil mencapai kinerja layanan satu pintu kategori Bintang 2 pada tahun 2011. Dari paparan data tersebut, ada permasalahan yang menarik, dimana pada tahun 2011 Kota Bekasi sudah mencapai peringkat Bintang 2 walaupun capaian IPM Kota Bekasi di bawah Kota Depok pada tahun yang sama. Dalam hal ini, kinerja layanan satu atap Kota Depok berperingkat Bintang 1. Kota Bekasi tercatat pada tahun 2012 ada peningkatan capaian investasi dari tahun 2011.

Keberhasilan tersebut, dapat menjadi contoh praktik terbaik (*best practice*) bagi daerah penyangga kota metropolitan (DKI Jakarta) lainnya. Bertolak dari latar belakang masalah di atas maka penelitian ini direncanakan untuk menjawab pertanyaan:

1. Bagaimana model layanan perizinan satu pintu atau terpadu yang dilaksanakan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi?
2. Bagaimana mekanisme penciptaan keunggulan perizinan satu pintu atau terpadu yang dilaksanakan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi?

## **C. Tujuan dan Signifikansi Penelitian**

### **C.1. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari hasil penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan model layanan perizinan satu pintu atau terpadu yang dilaksanakan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi.
2. Mendeskripsikan mekanisme penciptaan keunggulan perizinan satu pintu atau terpadu yang dilaksanakan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi

### **C.2. Signifikansi Penelitian**

Penelitian ini memiliki makna penting berupa kemanfaatan bidang akademis maupun bidang tata kelola pemerintahan khususnya dalam reformasi layanan publik bagi pihak-pihak yang memanfaatkan hasil penelitian yang dilakukan. Secara rinci, arti penting penelitian ini adalah:

1. Dalam bidang keilmuan atau akademik, penelitian ini sebagai upaya eksplorasi secara ilmiah dan sistematis akan permasalahan layanan terpadu khususnya dalam bidang perizinan dan penanaman modal terpadu yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah/ lokal.
2. Dari sisi pemanfaatan dampak, maka hasil penelitian sebagai kajian ilmiah tentang layanan perizinan dan penanaman modal terpadu yang dapat dijadikan acuan bagi peneliti dengan topik kajian yang serupa di masa datang.
3. Adapun secara praktis, penelitian ini sebagai satu wacana rekomendasi tata kelola dalam layanan perizinan dan penanaman modal terpadu kepada pemerintah daerah lainnya, khususnya pada daerah penyangga kota DKI Jakarta, sehingga berdampak pada pertumbuhan investasi di wilayahnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam penelitian ini, beberapa pemikiran dijadikan dasar untuk mengkaji permasalahan lebih dalam, antara lain terdiri dari pola layanan publik dan kualitas layanan publik.

#### **A. Penelitian Terdahulu**

Pertama, penelitian Setiadi (2009) tentang “Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu (SIM-PPTSP) Dalam Meningkatkan Pelayanan Perijinan Mendirikan Bangunan (Suatu Studi Pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu Pemerintah Kota Bandung Periode Bulan Januari-Mei Tahun 2008)”. Hasil penelitiannya menunjukkan Pemerintah Kota Bandung telah mengimplementasikan kebijakan sistem informasi manajemen pelayanan perijinan terpadu satu pintu (SIM-PPTSP) sesuai KepMendagri No. 24/2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Satu Pintu). Implementasi kebijakan SIM-PPTSP masih mengalami hambatan, terutama koordinasi lapangan antara masyarakat di Kota Bandung dan tim teknis, serta jaringan komputerisasi (LAN) belum *online* dan terkoneksi ke setiap SKPD Kota Bandung. Kondisi tersebut menjadi penghambat bagi proses pelayanan perijinan mendirikan bangunan melalui SIM-PPTSP di Kota Bandung. Hasil penelitian Setiadi (2009) tersebut berbeda fokus penelitian dengan penelitian yang sekarang dilakukan, yakni pada penelitian Setiadi (2009) menekankan implementasi kebijakan sistem informasi manajemen dalam layanan perijinan terpadu, sedangkan pada penelitian ini, fokus pada model dan proses layanan terpadu yang mencapai prestasi sesuai standard layanan terpadu nasional.

Kedua, Herawati (2011) yang memaparkan hasil penelitiannya tentang “Perencanaan Peningkatan Kualitas Pelayanan Perijinan Pada Pemerintah Kota Padang”. Menurut Herawati (2011), upaya pemerintah untuk memperbaiki iklim investasi diwujudkan dengan penyederhanaan prosedur perijinan melalui penyelenggaraan pelayanan perijinan terpadu satu pintu, tetapi kenyataannya di lapangan belum memenuhi keinginan masyarakat, sehingga perlu adanya perencanaan dalam perbaikan pelayanan perijinan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Penelitian bertujuan untuk membandingkan antara kondisi pelayanan perijinan dengan standar pelayanan minimal, menganalisis tingkat kepuasan masyarakat terhadap

pelayanan perijinan, membandingkan harapan dan penilaian masyarakat terhadap pelayanan perijinan serta menyusun perencanaan peningkatan kualitas pelayanan perijinan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi pelayanan perijinan belum memenuhi standar pelayanan, dan ditemukan bahwa prioritas utama perbaikan kualitas perijinan harus dilakukan pada aspek kecepatan pelayanan dan ketepatan waktu penyelesaian dokumen. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Herwati (2011) juga ada pada fokus penelitian, yakni pada penelitian Herawati (2011) pada perencanaan peningkatan kualitas layanan terpadu, sedangkan fokus pada penelitian ini yang akan dilakukan adalah model layanan layanan terpadu dari sisi pengorganisasian dan alir kerjanya mencapai kualifikasi kinerja layanan standar nasional.

Akhmaddhian (2012) melakukan penelitian tesisnya tentang “Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Perizinan Penanaman Modal Di Daerah (Studi Kasus Di Pemerintahan Kota Bekasi)”. Hasil penelitiannya menemukan bahwa pengaruh reformasi birokrasi perizinan yang sudah dimulai sejak terbitnya Peraturan Presiden Nomor 03 Tahun 2006 tentang Paket Kebijakan Perbaikan Iklim Investasi, dan ditindak lanjuti oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Satu Pintu terhadap layanan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi adalah nyata efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian Akhmaddhian (2012) tersebut, reformasi birokrasi perizinan telah mempersingkat waktu karena semua proses perizinan penanaman modal dilakukan di satu tempat yaitu Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi. Kondisi ini berbeda dengan sebelum reformasi birokrasi, dimana perizinan harus dilakukan di banyak instansi. Keterbukaan informasi berjalan seperti persyaratan dan prosedur mudah di akses dengan dipublikasi melalui media brosur, papan pengumuman, pusat informasi dan website instansi. Perbedaan penelitian Akhmaddhian (2012) dibandingkan dengan penelitian ini adalah fokus pada penelitian Akhmaddhian (2012) berupa pengaruh reformasi birokrasi terhadap layanan perizinan, sedangkan pada penelitian ini adalah praktik terbaik terhadap layanan perizinan terpadu sebagai bagian dari reformasi birokrasi di tingkat pemerintahan subnasional atau lokal.

Berikutnya, Apdiansyah (2012) melakukan penelitian tentang implementasi kebijakan perizinan dan non perizinan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMPPT) Kabupaten Kepulauan Meranti, Provinsi Riau. Hasil penelitian menemukan bahwa implementasi kebijakan perizinan dan non-perizinan dilaksanakan tanpa menggunakan *standart operational procedure*. Penyebabnya adalah adanya tuntutan yang besar bagi pemerintah daerah

untuk mengharuskan pelayanan perizinan dan non-perizinan dijalankan dengan segera dan secara terpadu, untuk menambah sumber pendapatan asli daerah dan meningkatkan peran sektor swasta dalam pembangunan ekonomi daerah. Selain itu kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan perizinan dan non perizinan pada BPMPPT di Kabupaten Meranti ini disebabkan oleh lemahnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia Pemerintahan Kabupaten Meranti. Penelitian Apdiansyah (2012) menekankan analisis implementasi kebijakan perizinan dan non perizinan pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPMPPT) Kabupaten Kepulauan Meranti sedangkan pada penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah praktik terbaik model layanan perizinan terpadu.

Haida, dkk (2013) melakukan penelitian tentang “Pelayanan Terpadu Satu Pintu Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Perizinan”. Penelitian ini dilakukan untuk menggali upaya, pelaksanaan dan faktor pendukung dan penghambat dari pelaksanaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kantor Pelayanan Perizinan Kota Kediri. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini fokus pada permasalahan tentang upaya KPP dalam meningkatkan pelayanan perizinan, pelaksanaan pelayanan perizinan di KPP dan faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan perizinan di KPP. Temuan penelitian ini adalah upaya yang dilakukan KPP untuk meningkatkan kualitas pelayanan perizinan dengan PTSP sudah cukup baik, meskipun ada beberapa faktor penghambat dari pelaksanaan, tetapi kendala tersebut masih bisa diminimalisir oleh pegawai KPP. (<http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jap/article/download/36/29>). Perbedaan dengan penelitian Haida, dkk (2013) terletak pada fokus penelitian tentang Pelayanan Terpadu Satu Pintu Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Perizinan, sedangkan fokus penelitian ini adalah menggali model layanan perizinan terpadu pada daerah penyangga kota Metropolitan.

## **B. Layanan Publik**

Layanan Publik merupakan hasil dari berjalannya fungsi-fungsi pemerintah. Secara umum, istilah publik mengacu pada arti kata umum, masyarakat. Pengertian dari pelayanan publik, antara lain dikemukakan oleh Farnham dan Horton (1993) sebagai pelayanan yang dilakukan oleh sektor publik, mengingat pembiayaan pelayanan publik lebih banyak dibiayai dari pajak yang dibayar masyarakat daripada dibiayai dari hasil penjualan pelayanan. Berikut pernyataannya:

*“The public services are broadly defined as those major public sector organizations whose current and capital expenditures are funded primarily by taxation, rather than by raising revenue through the sale of their services to either individual or corporate consumers. The public services so defined, include the civil service, local government, the National Health Service (NHS), and the educational and police services.” (Farnham dan Horton,1993)*

Dari paparan definisi di atas, maka terlihat bahwa ada konsekuensi dasar dari terselenggaranya layanan publik, yakni sebagian besar pembiayaan penyelenggaraannya dari pajak sehingga perlu akuntabilitas dan responsibilitas layanan publik, serta adanya tuntutan untuk menyediakan layanan publik secara transparan dan mudah diakses publik.

Oleh sebab itu, layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi menarik untuk diteliti sebab layanan tersebut adalah untuk memberikan iklim investasi yang kondusif di Kota Bekasi sekaligus untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi Kota Bekasi, sehingga diharapkan mampu menyerap banyak tenaga kerja dan meminimalisasi proses urbanisasi. Hal tersebut, diharapkan berdampak positif dalam menjaga keseimbangan pertumbuhan wilayah penyangga DKI Jakarta, termasuk untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang berada di wilayahnya.

### **C. Pola Layanan Publik**

Pada operasionalnya, layanan publik sebagai bentuk hasil pekerjaan pemerintah maupun institusi lainnya dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, memiliki beragam corak dan karakteristik, demikian pula layanan layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi. Corak dan karakteristik tersebut merupakan tanggapan organisasi terhadap kebutuhan dan dinamika lingkungan. Corak dan karakteristik layanan publik identik dengan pola layanan publik. Menurut Batinggi (2008, 2.17-2.18) menyatakan bahwa pola pelayanan publik dapat dibedakan dalam 5 macam, antara lain :

- “1. Pola pelayanan teknik fungsional, yaitu pola pelayanan masyarakat yang diberikan oleh satu instansi pemerintah sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangannya.
2. Pola pelayanan satu pintu merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya.
3. Pola pelayanan satu atap, pelayanan di sini dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing.



4. Pola pelayanan terpusat adalah pola pelayanan masyarakat yang dilakukan oleh satu instansi pemerintah yang bertindak selaku koordinator terhadap pelayanan instansi pemerintah lainnya yang terkait dengan bidang pelayanan masyarakat yang bersangkutan.
5. Pola pelayanan elektronik adalah pola pelayanan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang terotomatisasi, dapat memberikan layanan ke pengguna yang sifatnya *on line* sehingga dapat menyesuaikan diri dengan keinginan dan kapasitas pelanggan.”

Berarti, dari jabaran di atas, pola layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya. Dari semua pola layanan yang dipaparkan di atas, ada 3 aspek utama yang terkandung dalam pola layanan tersebut, yakni, sumber daya manusia yang melakukan layanan, mekanisme dan prosedur layanan.

#### **D. Strategi Layanan**

Fitzsimmon dan Fitzsimmon (2004:40) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan menerapkan layanan publik yang berkualitas sebagai unsur-unsur rancangan layanan yang baik mencakup:

*“The service design elements become a blueprint that communicates to customers and employees alike what service they should expect to give and to receive. These system elements are:*

*Structural:*

*Delivery System. Front and back office, automation, customer participation.*

*Facility design. Size, aesthetic, lay-out.*

*Location. Customer demographics, single or multiple sites. Competition, site characteristics.*

*Capacity planning. Managing queues, number of servers, accommodating average or peak demand.*

*Managerial:*

*Service encounter. Service culture, motivation, selection and training, employee empowerment.*

*Quality. Measurement, monitoring, methods, expectations versus perceptions, service guarantee.”*

*Managing capacity and demand. Strategies for altering demand and controlling supply, queue management.  
Information. Competitive resource, data collection.”*

Berikutnya Fitzsimmon dan Fitzsimmon (2004:43-46) menyatakan bahwa strategi layanan ada 3 jenis strategi, yakni *overall cost strategi*, *differentiation* dan *focus* yang mengacu pada teori strategi yang disampaikan Porter, adalah sebagai berikut:

*“Overall Cost Leadership*

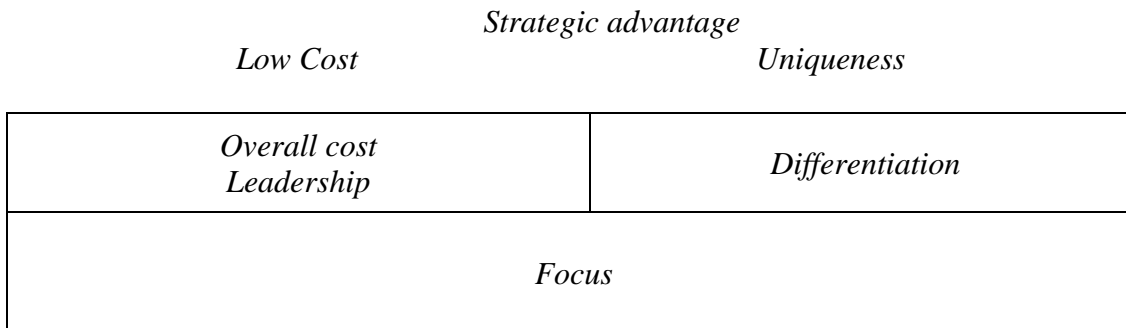
- *An overall cost leadership strategy requires-scale facilities, tight cost and overhead control, and often innovative technology as well. Having a low-cost position provide a defense against competition, because less efficient competitors will suffer first from competitive pressures. Implementing a low-cost strategy usually requires high capital investment in state-of-the-art equipment, aggressive pricing, and start-up losses to build market share.*
- *Seekint Out Low-Cost Customers*  
*Some customers cost less to serve than others, and they can be targeted by the service provider.*
- *Standardizing a Custom Service*  
*Typically, income tax preparation is considered to be a customized service.*
- *Reducing the Personal Element in Service Delivery*  
*The potentially high-risk strategy of reducing the personal element in service delivery can be accepted by customers if increased convenience results.*
- *Reducing Networks Costs*  
*Unusual start-up costs are encountered by service firms that require require a network to knit together providers and customers.*
- *Taking Service Operations Offline*  
*Performinng service offline represent significant cost savings because of economies of scale from consolidation, low-cost facility location (e.g., American Airlines has one of its 800-number reservations centers located in the Caribbean), and absence of the customers in the system.*

*Differentiation*

*The essence of the differentiation strategy lies in creating a service that is perceived as being unique.*

- *Making the Intangible Tangible*
- *Customizing the Standard Product*
- *Reducing Perceived Risk*
- *Giving Attention to Personnel Training”*

Jika digambarkan maka bentuk ketiga strategi tersebut, menurut Fitzsimmon dan Fitzsimmon (2004: 46) adalah:



Bagan II.1  
*Market Position of Generic Strategies*

*(Source: Adapted with the permission of The Free Press, a Division of Simon & Schuster from Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors by Michael E. Porter. Exhibit 2.1. p. 39. Copyright © 1980 by The Free Press.)*

Strategi tersebut digunakan untuk mendapatkan masyarakat pelanggan yang loyal dan puas terlayani sehingga tujuan dan kualitas layanan tercapai. Untuk itu, Fitzsimmon dan Fitzsimmon (2004: 46) menyatakan bahwa:

*“Winning Customers in the Marketplace*

- *Availability. How accessible is the service?*
- *Convenience. The location of the service defines convenience for customers who must travel to that service.*
- *Dependability, How reliable is the service?*
- *Personalization, Are you treated as an individual?*
- *Price. Competing on price is not as effective in services as it is with products, because it often is difficult to compare the cost of services objectively.*
- *Quality. Service quality is a function of the relationship between a customer's prior expectations of the service and his or her perception of the service experience both during and after the fact.*
- *Reputation. The uncertainty that is associated with the selection of a service provider often is resolved by talking with others about their experiences before a decision is made.*
- *Safety. Well-being and security are important considerations*
- *Speed. How long must I wait for service?”*

### **E. Perspektif *New Public Service***

Untuk melaksanakan layanan yang dapat menjawab kepentingan dan kebutuhan masyarakat, maka Denhardt dan Denhardt (2002:42-43) memberikan perspektif nilai-nilai *New Public Service* antara lain:

*“ Serve citizen, not customer...  
Seek the public interest...  
Value citizenship over entrepreneurship...  
Think strategically, act democratically...  
Recognize that accountability is not simple...  
Serve rather than steer...  
Value people not just productivity...”*

### **F. *Good Governance* dalam Layanan Publik Terpadu**

Seperti yang dinyatakan oleh Salomo dan Rahayu (2013), bahwa paradigma *good governance* menganggap bahwa masyarakat penerima jasa pelayanan umum harus diperlakukan sebagai *citizen*, yang mempunyai hak untuk menuntut akuntabiliti dari pemerintahnya. Oleh sebab itu, pola layanan perijinan terpadu yang diselenggarakan BPPT Kota Bekasi harus menyediakan layanannya berdasarkan asas demokrasi yang berimplikasi pada hak dan kewajiban antara penerima dan penyedia layanan secara profesional dan demokratis.

Bahkan ada pemikiran dari Agere dalam Salomo dan Rahayu (2013), bahwa *good governance* seringkali dikaitkan dengan *public sector reform* (Agere, 2000). Hal tersebut mengingat, komponen-komponen utama *good governance* adalah partisipasi, transparansi, akuntabilitas dan tanggap (*responsive*). Oleh sebab itu, hakikat layanan publik terpadu yang diselenggarakan atas dasar pemikiran *good governance* merupakan suatu layanan publik terpadu sebagai produk dari suatu sistem pemerintahan yang transparan, akuntabel, mengandung kebenaran, adil, demokratis, partisipatif dan *responsive* terhadap kebutuhan masyarakat. (diadopsi dari Agere dalam Salomo dan Rahayu (2013).

### **G. Kualitas Layanan**

Menurut Batinggi (2008:1.40), kualitas pelayanan mengacu pada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan. Suatu produk yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, dan diproduksi

(dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar. Demikian pula, pola layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi perlu meningkatkan kualitas layanan pengaduan masyarakat sesuai dengan ukuran kepuasan masyarakat akan layanan tersebut. Ukuran kepuasan akan layanan dapat diukur dengan 5 (lima) dimensi kualitas layanan, yang oleh Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2004) diuraikan dalam aspek:

- “(1) *Reliability*, kemampuan untuk memberikan secara tepat dan benar, jenis pelayanan yang telah dijanjikan kepada konsumen/pelanggan
- (2) *Responsiveness*, kesadaran atau keinginan untuk membantu konsumen dan memberikan pelayanan yang cepat
- (3) *Assurance*, pengetahuan atau wawasan, kesopanan, santun, kepercayaan diri dari pemberi layanan, serta respek terhadap konsumen
- (4) *Empathy*, kemauan pemberi layanan untuk melakukan pendekatan, memberi perlindungan, serta berusaha untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen
- (5) *Tangibles*, penampilan para pegawai dan fasilitas fisik lainnya seperti peralatan atau perlengkapan yang menunjang pelayanan.”

Hasil pengukuran ke-lima ukuran kepuasan layanan di atas akan mendukung pemetaan pola layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi selaku penyedia layanan, baik sumber daya manusia pemberi layanan, sumber daya material maupun sumber daya non material.

## **H. Aspek Kinerja Layanan Publik**

Menurut Salomo dan Rahayu (2013), aspek yang dapat diukur untuk menilai kinerja sebuah pelayanan publik menurut kepentingannya:

1. Aspek *input*
2. Aspek *output*
3. Aspek *outcome*
4. Aspek proses operasi/produksi
5. Aspek internal dan eksternal
6. Aspek keuangan dan non keuangan

Aspek pelaksana pengukur kinerja, dapat dilakukan oleh pelaksana internal, dan dapat dari luar, dan lain-lain.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian studi kasus ini menggunakan pendekatan kualitatif yang didukung dengan data kuantitatif. Berikut di bawah ini uraiannya:

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti untuk mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian adalah pendekatan kualitatif mengingat penelitian ini bertujuan menggali informasi mendalam tentang layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi. Mengutip apa yang dinyatakan oleh Neuman (2006:13) bahwa pendekatan kualitatif:

*“ construct social reality; cultural meaning; focus on interactive processes; events; authenticity is key; value are present and explicit; theory and data are fused; situationally constraint; few cases, subject; thematic analysis; researcher is involved.”*

Walaupun demikian, untuk kepentingan penggalan lebih dalam dan analisis, maka data-data kualitatif yang diperoleh akan didukung dengan data-data kuantitatif terkait sistem layanan terpadu dan mekanisme penciptaan kualitas dalam layanan yang diselenggarakan BPPT Kota Bekasi. Untuk kepentingan pendokumentasian kenyataan fenomena layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi yang menjadi objek penelitian, maka penelitian ini bersifat penelitian deskriptif.

#### **B. Fokus Penelitian**

Untuk menggali lebih dalam objek penelitian, maka peneliti menggunakan penelitian studi kasus pada layanan perijinan terpadu yang diselenggarakan BPPT Kota Bekasi agar peneliti terfokus pada fenomena yang diteliti. Fokus penelitian ini adalah layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi yang merefleksikan langkah reformasi administrasi dan implementasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

### **C. Lokus Penelitian**

Lokus penelitian pada BPPT Kota Bekasi. Hal ini dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa layanan perijinan dilaksanakan BPPT Kota Bekasi merupakan layanan terpadu dan sudah mencapai prestasi kinerja layanan nasional dengan kualifikasi Bintang 2. Oleh sebab itu, layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi dapat menjadi praktik terbaik (*best practice*) yang dapat dijadikan contoh kasus bagi daerah penyangga DKI Jakarta lainnya.

### **D. Metode Pengumpulan Data Lapangan**

Pada bagian ini, tim peneliti akan mengkaji data-data yang ada kemudian mencatatnya. Data-data yang terkumpul berasal dari hasil wawancara mendalam dan studi kepustakaan maupun dokumen lainnya untuk melengkapi temuan di lapangan. Teknik pengumpulan data kualitatif yang dilakukan peneliti, antara lain dengan cara:

#### **1. Observasi**

Pada kegiatan ini, tim peneliti mengobservasi layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi, mengingat metode yang dilakukan bersifat *observational case study*. Observasi ini berguna untuk mengamati secara langsung kegiatan layanan di layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi, sekaligus mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Observasi pada layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi juga bermanfaat untuk menghindari bias data, sehingga peneliti dapat memahami situasi-situasi layanan perijinan terpadu di BPPT Kota Bekasi sehingga terekam dengan baik semua peristiwa di lapangan. Observasi berlangsung dari bulan Oktober 2014 sampai dengan Desember 2014. Observasi ini tentu juga sangat mendukung perolehan data akurat di lapangan selain data yang diperoleh peneliti dari wawancara mendalam. Hal ini juga dijelaskan oleh Irawan (2006:56), bahwa *observational case study* adalah penelitian yang terfokus pada sekelompok orang. Hasil yang diharapkan dari observasi layanan perijinan terpadu di BPPT Kota Bekasi adalah sumber daya manusia, mekanisme (proses, cara dan) serta prosedur layanan yang diterapkan oleh BPPT Kota Bekasi dalam melaksanakan layanan perijinan terpadu.

## **2. Wawancara Mendalam**

Setelah melakukan observasi, langkah berikutnya adalah menyiapkan pedoman wawancara untuk melakukan wawancara mendalam (*indepth-interview*). Dalam wawancara ini, tim peneliti hanya mencatat apa yang dikatakan oleh informan atau narasumber dan atau direkam dengan menggunakan kaset perekam. Teknik menentukan informan atau narasumber adalah *purposive*, yakni menentukan narasumber tertentu yang dianggap dapat memberikan informasi terkini dan lengkap akan layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan BPPT Kota Bekasi. Untuk kepentingan tersebut, peneliti melakukan wawancara dengan beberapa informan atau narasumber, antara lain:

- A. Kepala BPPT Kota Bekasi yang diwakili pejabat yang ditunjuk yakni Kepala Bidang I
- B. Bidang Pelayanan Pengendalian Non Perizinan atau pejabat/ staf yang ditunjuk.
- C. Bidang Pelayanan Pengendalian Perizinan Tertentu atau pejabat/ staf yang ditunjuk.
- D. Bidang Pelayanan Pengendalian Perizinan Jasa Usaha atau pejabat/ staf yang ditunjuk.
- E. Bidang Pelayanan Administrasi, Informasi dan Pengaduan atau pejabat/ staf yang ditunjuk.
- F. 2 (empat) orang staf operasional/ tim teknis pada BPPT Kota Bekasi.
- G. Pakar (*expertise*) administrasi publik, pada bidang layanan publik.
- H. 3 (tiga) orang masyarakat umum pengguna layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi.

Aspek-aspek yang ingin digali dari wawancara mendalam tersebut adalah model layanan, sumber daya manajemen yang digunakan BPPT Kota Bekasi dalam menjalankan proses layanan, mekanisme (proses dan cara) serta implementasi prosedur layanan.

## **3. Studi Kepustakaan (Studi Dokumentasi atau Studi Literatur)**

Studi literatur yang dilakukan tim peneliti akan menghasilkan data sekunder yang ditujukan untuk mendukung data primer yang dihasilkan dari penelitian lapangan, baik hasil wawancara mendalam maupun observasi. Studi literatur dilakukan dengan mengkaji berbagai literatur sesuai tema penelitian untuk mendapatkan data, yaitu dengan sumber literatur buku-buku, laporan atau dokumentasi kegiatan layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi sebagai kerangka teoritik untuk melengkapi temuan lapangan.



#### **4. Survei**

Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak-pihak yang terlibat dalam layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi berkenaan dengan peta sumber daya manajemen dan layanan perijinan terpadu. Hasil kuesioner ini digunakan sebagai data kuantitatif untuk mendukung data kualitatif yang didapat melalui wawancara mendalam, sehingga dapat menganalisis secara jelas layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi.

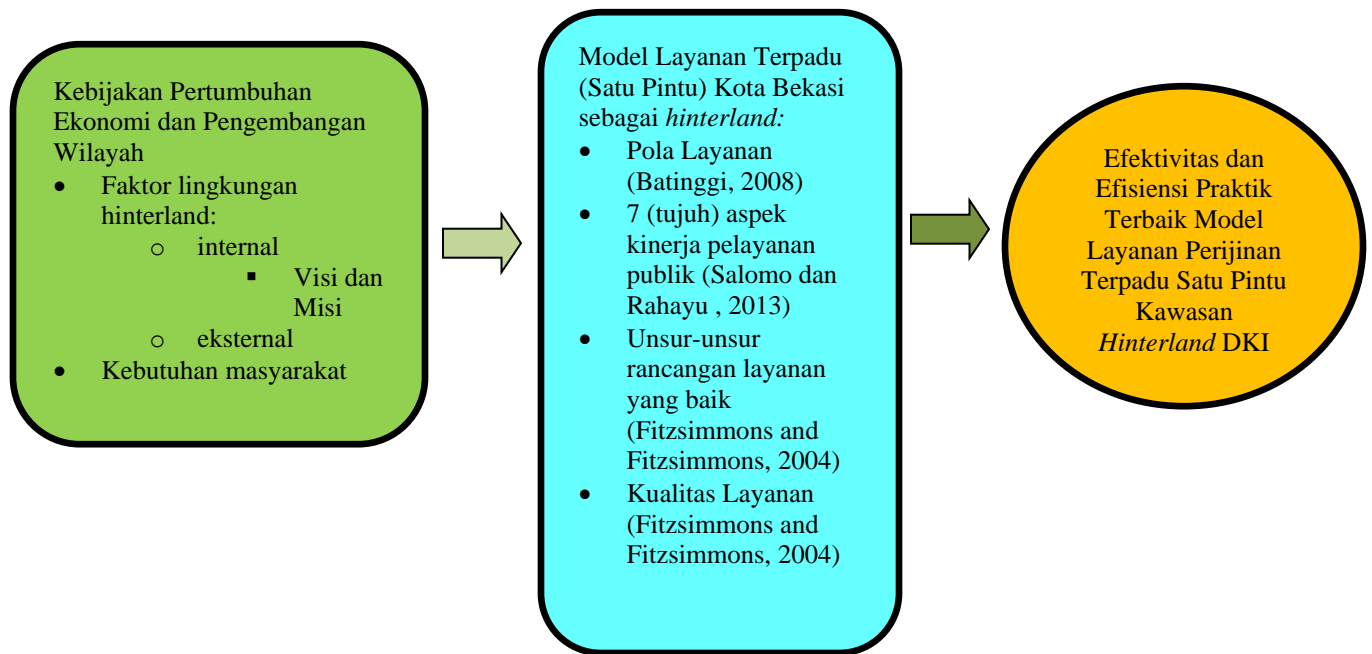
#### **E. Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data**

Pada tahap ini, tim peneliti membangun penjelasan yang mendekati hasil temuan atau data konkret dan permasalahan penelitian. Upaya yang dilakukan adalah mengumpulkan hasil wawancara dengan para informan dan catatan observasi sebagai data kualitatif yang diperoleh, dan kemudian menyusun secara sistematis semua transkrip hasil wawancara yang diperkaya oleh catatan-catatan observasi. Setelah itu melakukan koding atas konsep-konsep yang terkait dengan layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi. Koding dilakukan juga sebagai upaya mereduksi data yang tidak relevan. Lalu hasil olah data tersebut disimpulkan. Data yang diharapkan dari hasil olah data dan analisis data adalah hasil pemetaan layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi.

#### **F. Kerangka Pemikiran**

Model layanan perijinan terpadu yang dilaksanakan oleh BPPT Kota Bekasi telah mencapai kualifikasi Bintang 2 dalam kinerja layanan PTSP standar nasional. Aspek-aspek internal yang terkait dalam layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi adalah manajemen atau tata kelola layanan berikut sumber daya manajemen dan mekanisme atau alir kerja proses layanannya. Menurut Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2014), ada 7 (tujuh) aspek yang dapat diukur untuk menilai kinerja sebuah pelayanan publik. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini akan digali lebih dalam aspek-aspek tersebut dalam lingkup model layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi sehingga dapat menjadi contoh praktik terbaik layanan perijinan terpadu BPPT daerah-daerah penyangga DKI Jakarta. Dalam penelitian ini, dari ke-tujuh aspek tersebut, yang akan diteliti dari model layanan perijinan terpadu BPPT Kota Bekasi hanya 5 (lima) aspek

berupa aspek input, proses, output, proses operasi serta internal/ eksternal mengingat keterbatasan waktu. Berikut bagan kerangka berpikirnya yang dituangkan dalam Bagan III.1.



Bagan III.1 Kerangka Pemikiran

## G. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian, secara rinci dapat dilihat dalam Tabel III.1 berikut:

Tabel III.1 Rincian Jadwal Penelitian

Waktu \ Kegiatan	Feb	Mar	Apr	Mei	Juni	Juli	Agst	Sept	Okt	Des
<b>Persiapan:</b>										
Pengembangan proposal										
Pengembangan instrument										
<b>Pelaksanaan:</b>										
Pengumpulan data										
Pengolahan data										
Analisis data										
Penulisan laporan										
Seminar										
Revisi laporan										
Penggandaan laporan										

## BAB IV

### Temuan dan Pembahasan

Kota Bekasi masuk dalam jaringan kota *hinterland* Ibukota DKI Jakarta, selain Bogor, Depok, Tangerang. Kota Bekasi memiliki peran penting dalam pengembangan pertumbuhan dan pembangunan kota terkait *trickle down effect* pembangunan dan pertumbuhan Ibukota DKI Jakarta.

Salah satu bentuk tanggapan kebutuhan pengembangan dan pembangunan Kota Bekasi sebagai salah satu kota *hinterland* adalah membentuk Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) di Kota Bekasi. Saat ini, BPPT Kota Bekasi dioperasionalkan merujuk pada Keputusan Walikota Bekasi No. 060/Kep. 479-BPPT/XI/2012 tentang Prosedur Tetap/ *Standard Operating Procedure* (SOP) Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Bekasi.

#### A. Model Layanan Perizinan Satu Pintu di BPPT Kota Bekasi

Layanan Perizinan Satu Pintu di BPPT Kota Bekasi dioperasionalkan dengan model berbagai jenis layanan perijinan yang dilaksanakan secara terpadu oleh BPPT yang terkoordinasi dengan masing-masing Kantor Dinas atau Badan yang terkait dengan perijinan tersebut. BPPT Kota Bekasi mulai dibentuk tahun 2009 dengan pola layanan satu atap dan kemudian pada tahun 2011, pola layanan diubah menjadi satu pintu. Hal ini dikemukakan oleh narasumber Koordinator Pelayanan, Penerimaan Berkas dan Pengaduan pada Kamis 27 November 2014, pukul 14.15 WIB, sebagai berikut:

”...dulu tahun 2009 bentuk kantor (BPPT) sudah ada tapi bentuk satu atap, perwakilan dinas... sejak dipegang bu Reni (Kepala terdahulu) itu mulai ada perubahan tata ruang loket jadi satu pintu. Itu sekitar tahun 2011.”

Pola layanan satu atap merupakan pola layanan yang badan-badan penyedia layanan yang ada dan berbeda tersebut memiliki perwakilan langsung pada BPPT Kota Bekasi. Berikutnya, pola tersebut diubah menjadi pola satu pintu menjadi pola layanan yang saat ini dilaksanakan BPPT. Seperti yang dituliskan oleh Batinggi (2007) bahwa:”Pola pelayanan satu atap, pelayanan

di sini dilakukan secara terpadu pada satu instansi pemerintah yang bersangkutan sesuai kewenangan masing-masing.”

Pola layanan satu pintu, merupakan pola layanan terpadu yang dilakukan oleh satu instansi (dalam hal ini BPPT Kota Bekasi) yang mewadahi berbagai jenis bidang layanan dari berbagai instansi pemerintah yang ada selaku legitimator perijinan terkait. Hal ini oleh Batinggi (2007) bahwa:

” Pola pelayanan satu pintu merupakan pola pelayanan masyarakat yang diberikan secara tunggal oleh satu instansi pemerintah berdasarkan pelimpahan wewenang dari instansi pemerintah terkait lainnya.”

Jadi, model layanan perizinan satu pintu BPPT Kota Bekasi merupakan bentuk akomodasi semua layanan perizinan dan non perizinan yang dilakukan BPPT Kota Bekasi, yang mengkoordinasikan berbagai jenis bidang layanan dari berbagai instansi pemerintah yang ada selaku legitimator perijinan terkait.

Menurut Abdul Yuli Andi Ganie selaku narasumber pakar Administrasi Publik, menyatakan hakikat layanan publik yang ideal bermula dari filosofi layanan yang memuaskan pelanggan dengan cara *work better and cost less*. Berikut, penjelasan narasumber pakar dalam wawancara pada hari Sabtu 15 Nopember 2014 pukul 11.21 WIB:

“...ide awalnya kalau kita menelusuri pendekatan pelanggan dari tulisan Al Gore, bisa dibaca dibukunya, kalau mau lihat teori asal muasalnya itu *work better and cost less* jadi *public sector* itu di ambil oleh si Al Gore pada saat di Amerika itu layanan Negara terhadap publik itu sedang menurun, sehingga pada saat presiden Clinton di era jabatan keduanya, dia menugaskan kepada si Al Gore ini, coba diteliti ada apa dengan layanan kita ini, lalu dia meneliti diberbagai macam *slide* di Amerika, lalu membuat kesimpulan dan disampaikan adalah buku itu ada ceritanya. Cuma kesimpulan *statement* yang tertulis itu yang disampaikan ke badan-badan pelayanan mereka disana, bekerja dengan biaya yang murah, bekerja dengan baik, nah itu ide awalnya. Seperti apa, kalau misalnya di dunia bisnis itu murah itu kan tidak mungkin, tentu ada pengaruh antara yang dibayar dan yang didapatkan, semakin mahal itu layanan semakin baik, lalu dijelaskan didalam buku itu antara lain yang pertama dengan mendekatkan pelanggan, jadi itu kan bisa lebih murah, yang kedua menggunakan tehnologi atau IT itu, yang ketiga lalu menyatukan layanan-layanan yang bisa dibuat *group* atau model layanan yang bisa disatukan karena mereka di Negara bagian itu juga tidak sama artinya pelayanan yang diberikan kepada mereka-mereka itu kan, jadi seingat saya itu ada tiga itu, mendekatkan pelanggan, menurut usulan mereka itu lalu menggunakan tekhnologi, itu kan sudah jelas, kita bisa transparan, bisa apa dan sebagainya, adil dengan menggunakan tehnologi itu, misalnya memasukkan izin kita bisa memantau, kita tinggal mengklik di situ di meja mana keberadaannya. Itu kan alur teknologi dan apa namanya menggunakan layanan layanan

itu tadi, itu yang ide awalnya disitu kalau misalnya jika mau merujuk seperti apa *regrouping- regrouping* layanan itu...”

Jadi, dari sisi teori, secara ideal model layanan bermula dari filosofi layanan *work better and cost less*, yang dikemas dengan model layanan terpadu dengan mekanisme *regrouping* layanan dan didukung operasionalnya dengan penerapan teknologi informasi yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan layanan. Tetapi, bagi Indonesia secara umum dan khususnya untuk Kota Bekasi secara lokal, Abdul Yuli Andi Ganie menambahkan pada wawancara hari Sabtu 15 Nopember 2014 pukul 11.39 WIB bahwa unsur filosofi layanan sektor publik perlu disesuaikan dan mengangkat kearifan lokal, berikut kutipan wawancaranya:

“Oleh karena itu kalau dicoba nanti di Indonesia dengan adanya *good governance* di era...era itu lalu masing masing kan mencoba bagaimana melakukan itu jadi dengan *who work better and cost less* coba dijabarkan berdasarkan kearifan lokal yang ada di masing masing kabupaten kota kalau kita, seperti misalnya Malang, Sidoarjo kan berbeda ada macam macam hal yang cuma itu digrupkan atau disatukan dalam satu atap seperti SAMSAT misalnya, berapa biaya yang dikeluarkan jadi model-model yang didekatkan lalu juga terkait dengan itu ada orang yang menjabarkan model tata ruang, tata ruang juga mempengaruhi, kalau misalnya untuk pengawasan model pimpinan sekarang ini tidak lagi dibelakang, kan berdampingan dengan *front desk* atau transparan, ruangan dia terbuka atau kaca sebagai pengawasan. Itu merupakan ide- ide awal untuk meningkatkan model-model pelayanan itu, kalau misalnya ini di skedul tata ruangnya seperti apa, lalu nanti ujung-ujungnya nanti ke prinsip *good governance* itu, ada rasa keadilan ada tanggung jawab dan seterusnya itu muncul dari *breakdown* dari pemikiran pemikiran itu bagaimana menyederhanakan masyarakat dan sebagainya untuk mendapatkan layanan itu. Katakan misalnya *drive thru* hari Sabtu Minggu di Mal kan itu sesuatu ya itu tadi bekerja dengan lebih baik dan *cost* yang lebih murah mereka, katakan bayar pajak keliling, kan murah banget mereka bisa *konek*, kita memperpanjang SIM dan seterusnya...”

Jadi, selain prinsip layanan *work better and cost less*, maka perlu mengangkat model tata ruang yang mengakomodasi jalannya proses kepemimpinan dalam layanan termasuk juga proses pengawasan kinerja layanan, kearifan lokal dan inovasi dalam layanan publik. Hal ini sesuai yang dinyatakan oleh Fitzsimmons and Fitzsimmons (2004: 46-47) tentang memenangkan pelanggan dalam lingkungan pasar berdasarkan pengalaman America Airlines dengan program *frequent flier “AAdvantages”*, yakni:

*Availability...*  
*Convenience*  
*Dependability...*  
*Personalization...*  
*Price...*

*Quality...*  
*Reputation..*  
*Safety...*  
*Speed..."*

Berdasarkan, hal di atas maka 9 unsur di atas pada dasarnya menekankan kualitas layanan yang bersifat personal (atau dapat diasumsikan sebagai sentuhan pribadi yang sesuai nilai-nilai atau budaya yang tertanam dalam diri para pelanggan) dalam konteks kearifan lokal dan inovasi layanan yang mendekatkan layanan (publik) dalam hal ini layanan perizinan terpadu satu pintu kepada para pelanggannya.

Layanan perizinan satu pintu BPPT Kota Bekasi terdiri dari 8 layanan perizinan dan 11 non perizinan. Berikut tabel layanan perijinan dan non perizinan BPPT Kota Bekasi, antara lain:

#### Jenis-Jenis Layanan BPPT Kota Bekasi

Bidang	NO	NAMA IZIN	SKPD TEKNIS
Bidang Pelayanan Pengendalian Perijinan Jasa Usaha	1	Izin Peruntukan Penggunaan Lahan (IPPL) dan Rencana Tapak (site Plan);	Dinas Tata Kota
	2	Izin Mendirikan Bangunan (IMB);	Dinas Tata Kota
	3	Izin Penggunaan Bangunan (IPB);	Tim Pelaksana Uji Laik Fungsi Bangunan Dinas Tata Kota
	4	Izin Prinsip Pemanfaatan Ruang;	BAPPEDA dan Dinas Tata Kota
	5	Izin Gangguan	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	6	Izin Usaha Toko Modern (IUTM) dan Izin Usaha Pusat Perbelanjaan	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	7	Izin Tanda Daftar Gudang (TDG);	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	8	Izin Usaha Industri (UI);	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
Bidang Pelayanan Pengendalian Non Perijinan	9	Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP);	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	10	Pencabutan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP);	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	11	Tanda Daftar Perusahaan (TDP);	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	12	Penutupan perusahaan;	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	13	Pendaftaran Pembubaran Perseroan Terbatas dan perseroan Komanditer dan Penghapusan dari Daftar Perusahaan	Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi
	14	Pengesahan Proteksi Kebakaran;	Dinas Bangunan dan Pemadam Kebakaran
	15	Pengesahan Amdal, UKL & UPL;	Badan Pengelolaan Lingkungan Hidup
	16	Pengesahan Advis Teknis Peil Banjir;	Dinas Bina Marga da Tata Air
	17	Rekomendasi Pendirian Sekolah Swasta;	Dinas Pendidikan
	18	Pengesahan ANDAL Lalu Lintas	Dinas Perhubungan
	19	Pemberian Izin Lokasi	Bagian Pertanahan Sekretariat daerah

Tabel IV.1 Jenis-Jenis Layanan BPPT Kota Bekasi

(Sumber : <http://bekasikota.go.id/kiosk/> diunduh Kamis 27 Nopember 2014 pkl. 10.30 WIB

Keberadaan BPPT Kota Bekasi dan perubahan pola layanan dari satu atap ke pola satu pintu merupakan wujud tanggapan Pemerintah Kota Bekasi terhadap pertumbuhan perijinan usaha dan lainnya di Kota Bekasi seiring perkembangan kota Bekasi.

Dalam hal sumber daya manajemen yang digunakan dalam proses layanan di BPPT Kota Bekasi, berdasarkan hasil observasi dan wawancara sumber daya manajemen yang digunakan terdiri dari sumber daya manusia, komunikasi dan teknologi informasi serta lainnya. Tetapi hanya ada dua sumber daya layanan yang menonjol yang digunakan dalam layanan BPPT Kota Bekasi, yakni sumber daya manusia, komunikasi dan teknologi informasi (IT). Sumber daya teknologi informasi yang digunakan bersifat terbatas dan sedang dalam pengembangan lanjut untuk konektivitas dengan masyarakat pemohon. Hal ini dikemukakan oleh narasumber Koordinasi IT pada hari Kamis 20 Nopmeber 2014 pukul 10.13 WIB, bahwa:

” ya...yang kita gunakan sumber daya untuk layanan khususnya sumber daya manusia dan teknologi informasi yang digunakan berkaitan dengan sistem layanan...ya itu saja yang kita (dominan) gunakan dalam sistem layanan...”

Dari segi jenis fisik, sumber daya manajemen yang digunakan dalam proses layanan BPPT Kota Bekasi mencakup sumber daya material dan non non material. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya material yang digunakan dalam proses layanan tersebut, maka BPPT Kota Bekasi melakukannya melalui sistem pengadaan barang dan jasa. Tetapi dalam penelitian ini, tidak secara khusus membahas pengadaan barang dan jasa tersebut.

#### Alur Mekanisme Pengadaan Barang dan Jasa pada BPPT Kota Bekasi



Gambar 1. Mekanisme Pengadaan Barang dan Jasa pada BPPT Kota Bekasi (ada pada bagian *back office* menuju lantai 2 pada Kantor BPPT Kota Bekasi).



Sumber daya manajemen yang digunakan dalam proses layanan di BPPT Kota Bekasi lebih menekankan pada sistem layanan yang didukung dengan sistem komputerisasi internal. Hal ini dinyatakan oleh narasumber Koordinator Teknologi Informasi pada hari Kamis 20 Nopember 2014 pkl. 10.33 WIB:

“...sistem yang kita pakai lebih banyak ke sistem layanan yang terkomputerisasi tetapi hanya untuk proses pekerjaan di dalam, belum tersambung ke jaringan luar dan antar dinas-dinas yang terkait...”

Unsur yang menguatkan keberhasilan dalam layanan publik adalah kepemimpinan yang kuat yang dapat dielaborasi dengan kemitraan atau tindakan kolektif untuk menyediakan layanan publik, dalam hal ini pelayanan perizinan terpadu. Hal ini dikemukakan oleh narasumber pakar administrasi publik Abdul Yuli Andi Ganie pada wawancara hari Sabtu 15 Nopember 2014 pukul 11.25 WIB, sebagai berikut:

“persoalannya yang itu harus ada kepemimpinan yang kuat, memang kuncinya disitu, kepemimpinan yang kuat yang bisa mengelola organisasi yang dibawahnya, kalau bupati, bupatinya harus kuat dibantu dengan sekda dan asisten asistennya itu, nah disitu kuncinya, namun kalau disitu sudah tidak kuat tidak jalan karena masing masing kan mempunyai kepala, punya kekuasaan sendiri-sendiri, katakan Polisi punya KaPolantas, Dispendanya punya Kepala Dispenda, jadi ujungnya bisa jalan pelayanan apapun namanya terpadu atau apa itu ada pada pemimpin...dengan perspektif *public sektor leadership* saja, itu kan memang intinya ini bisa tertera sana kalau kepemimpinannya kuat...perlu ada kerja stakeholdernya itu ya legislatif ya eksekutif yang mau duduk bersama untuk menyatukan itu, nah kalau dalam perspektif teoritiknya kalau melihat pemimpin yang kuat bisa dari leadershipnya itu tadi kalau dari kemitraan bisa dari teori kemitraan- kemitraan itu atau tindakan- tindakan kolektif.”

Dalam hal jumlah sumber daya manusia yang digunakan dalam sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi. Dari hasil wawancara dengan narasumber Koordinator Informasi dan Layanan Pengaduan diketahui ada 34 pegawai, dengan rincian 9 orang staf bertugas di front office, 20 bertugas di back office serta 5 pimpinan. Untuk *front office* terdiri dari 5 loket layanan, masing-masing loket dilayani oleh 1 sampai 2 staf tergantung muatan kerja loket. Berikut kutipan wawancaranya dengan narasumber Koordinator Informasi dan Layanan Pengaduan, pada hari Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 11.11 WIB:

”... kita kan ada 5 loket jadi ada loket yang dilayani 2 orang karena pengunjungnya banyak seperti SIUP dan TDP...itu loket nomor 4,itu memang peminat banyak sekali, jadi kalau Cuma 1 orang jadi agak terhambat makanya 2 orang untuk mambantu, loket lima 1 orang

untuk IMB dan lain-lain 1 orang karena tidak terlalu banyak, ada lagi loket 2 yang 2 orang untuk reklame karena memang banyak. Loket 1 satu orang untuk informasi, trus loket 3 bagian angkutan dan trayek 2 orang. Jadi ada sekitar 9 orang di loket...*back office*...semua untuk dibawah ada 29 pegawai.”

Keterangan tersebut, ditambahkan oleh Kepala Bidang I, bahwa jumlah seluruh sumber daya manusia yang digunakan dalam operasional sistem layanan terpadu BPPT Kota Bekasi adalah 34 orang termasuk jajaran pimpinan operasional. Berikut kutipannya, pada wawancara hari Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 11.17 WIB:

“...jadi semua ada 34 yang 9 di depan..”

Jumlah sumber daya manusia sebanyak 34 orang jika dibandingkan dengan hasil jumlah izin yang diterbitkan BPPT Kota sebanyak sekitar  $\pm 3500$  ijin/bln (sesuai hasil wawancara dengan narasumber Kepala Bidang I dan berdasarkan data laporan bulanan penerbitan izin, non perizinan, SKRD dan realisasi retribusi/ pajak BPPT Kota Bekasi), maka capaian kerjanya tinggi.

## B. Mekanisme Penciptaan Keunggulan Perizinan Terpadu Satu Pintu

Pada bagian ini, akan diketengahkan temuan alur layanan perizinan terpadu, sistem layanan, jumlah SDM dan kompetensinya, perencanaan dan pengendalian tugas layanan, kendala-kendala tugas layanan dan keunggulan layanan. Temuan dan analisis terhadap sub-subpermasalahan tersebut dapat menggali mekanisme penciptaan keunggulan perizinan satu pintu atau terpadu yang dilaksanakan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi.

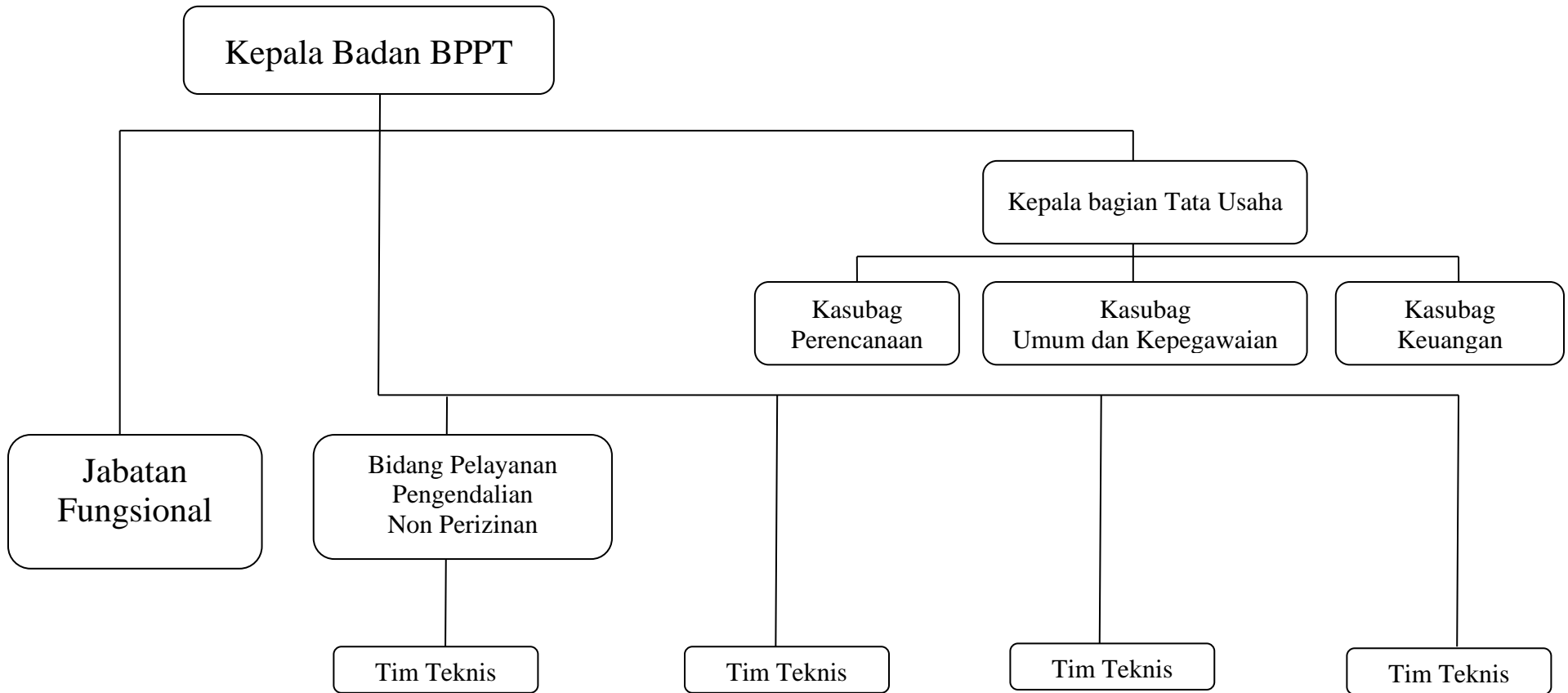
Salah satu rujukan untuk menciptakan keunggulan layanan perizinan BPPT Kota Bekasi dapat dilihat dari visi dan misi BPPT Kota Bekasi dalam melaksanakan fungsi layanan perizinan terpadu. Visi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi adalah pelayanan perizinan cepat, mudah dan transparan. Misi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi

1. Meningkatkan profesionalisme dan kualitas SDM, aparatur perizinan
2. Mewujudkan lembaga perizinan yang akuntabel sesuai dengan prinsip
3. Meningkatkan pendapatan daerah dari sektor perizinan (diunduh dari <http://bekasikota.go.id/kiosk/> pada hari Kamis 27 Nopember 2014 pkl. 10.43 WIB)

Dari paparan tersebut, jika dikaji dari visi dan misi tersebut, maka hal tersebut menunjukkan rujukan operasional pelayanan BPPT Kota Bekasi sudah mengadopsi nilai-nilai *good governance* dengan mengusung prinsip-prinsip profesionalisme layanan, akuntabilitas dan pertumbuhan. Selain itu, juga merujuk pada perspektif *new public management*, yang ditandai dengan perlakuan kualitas layanan pada klien atau konsumen.

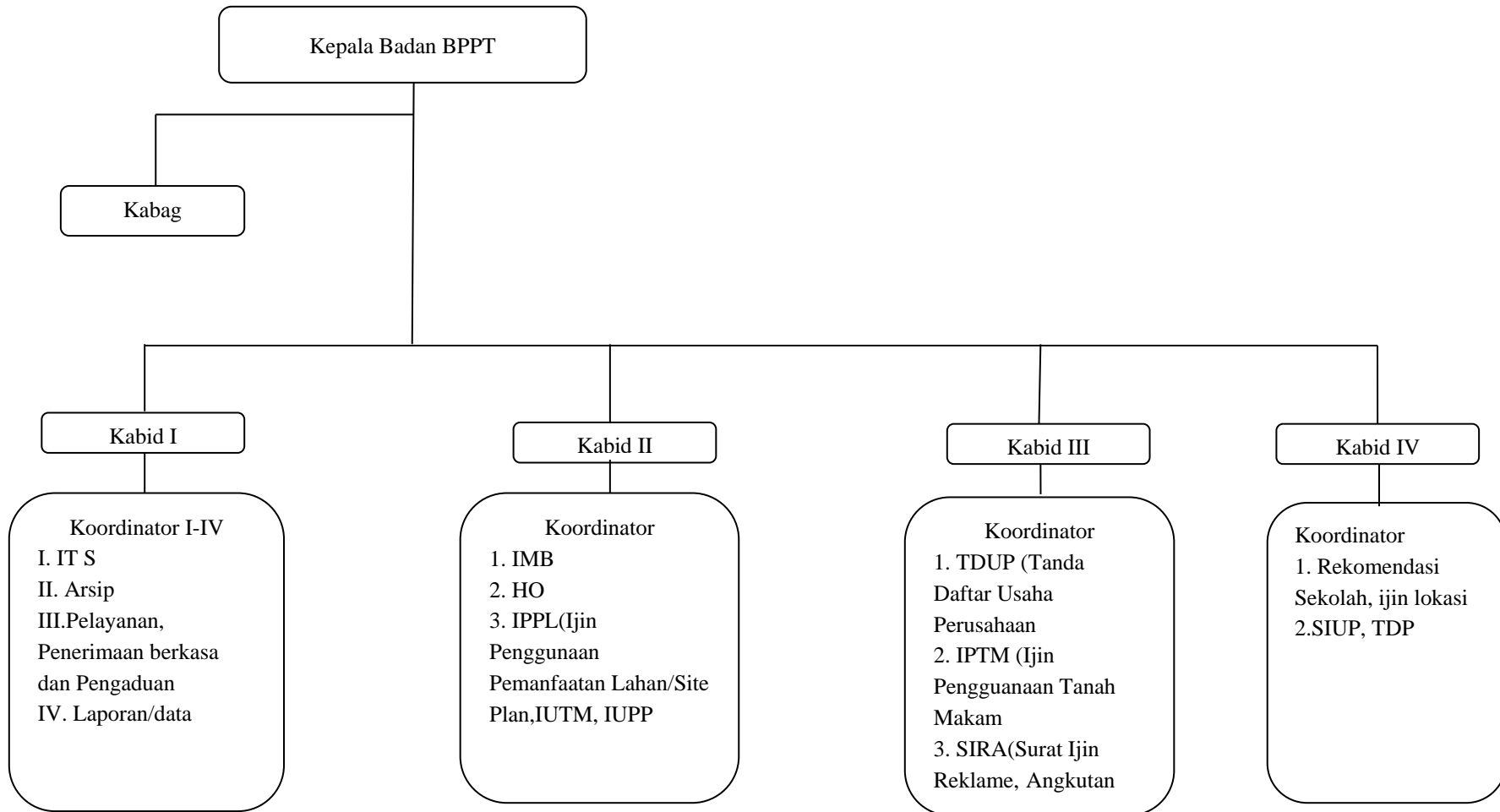
Struktur organisasi layanan BPPT Kota Bekasi pun dapat dikaji dukungannya terhadap efektivitas dan efisiensi layanan yang disampaikan kepada masyarakat pemohon perizinan atau non perizinan terkait.

Struktur BPPT Kota Bekasi



Gambar 2. Struktur Organisasi BPPT Kota Bekasi (Sumber: digambarkan ulang dari <http://bekasikota.go.id/kiosk/> diunduh Kamis 30 Oktober 2014 pk1. 10.45 WIB)

Gambar Detail Bidang dalam Struktur Organisasi BPPT Kota Bekasi



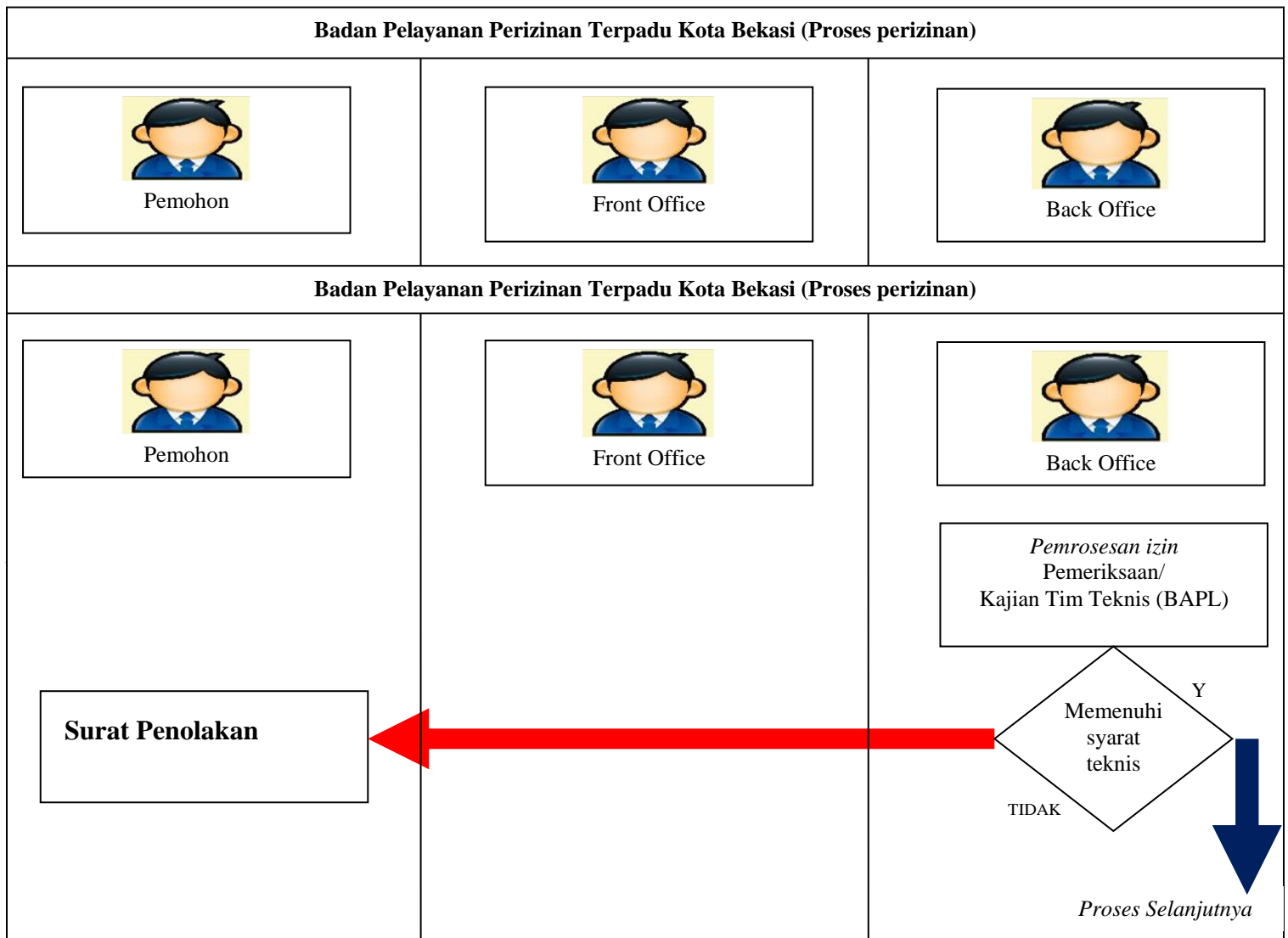
Gambar 3. Struktur Detail Bidang pada Organisasi BPPT Kota Bekasi (Sumber: digambarkan dari hasil wawancara mendalam Selasa 11 Nopember 2014 pkl. 15.03 WIB)

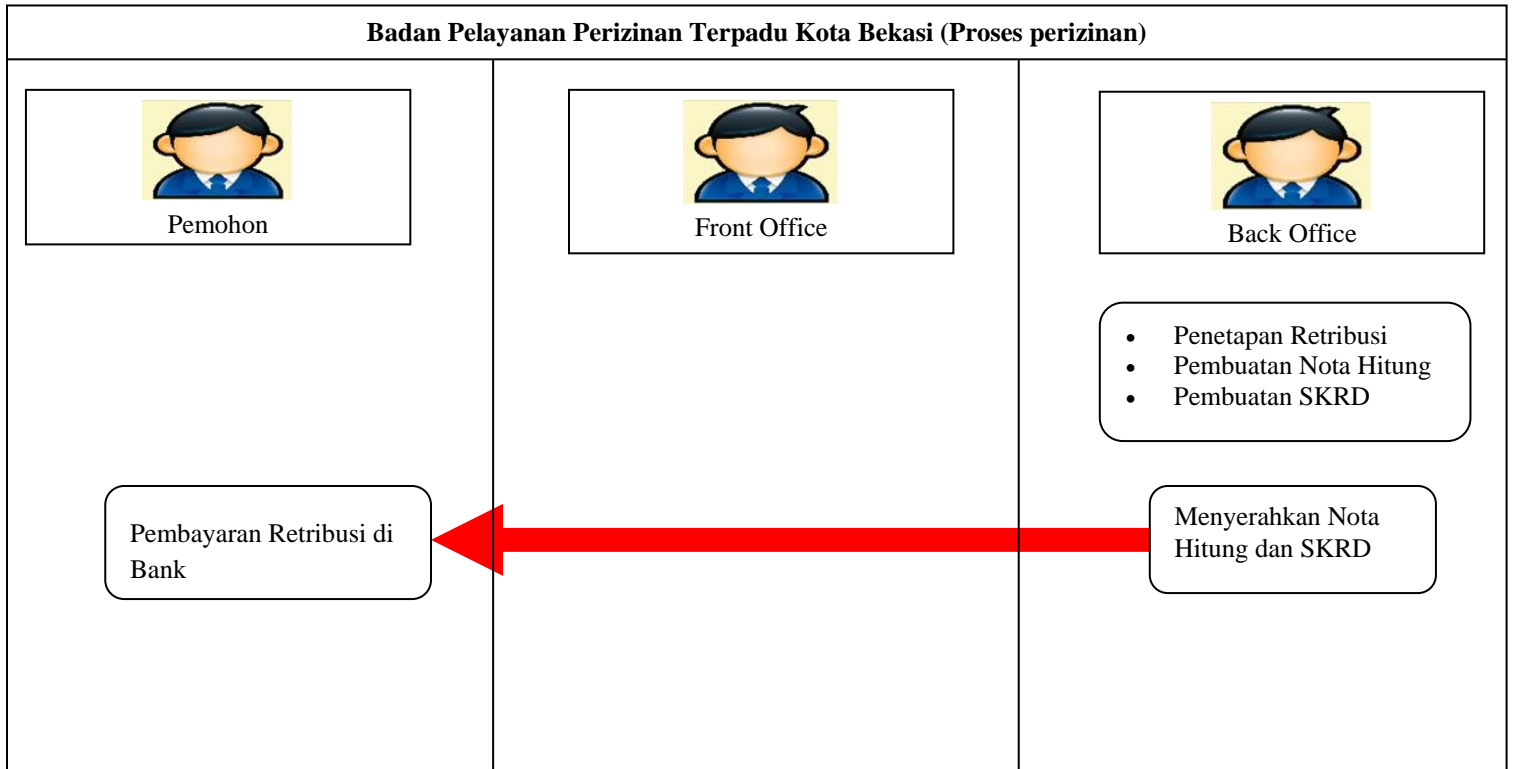
Alur layanan mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan dan merujuk pada pola layanan satu pintu. Alur layanan yang dilakukan BPPT Kota Bekasi secara umum diungkapkan oleh Narasumber Koordinator Penerimaan Berkas Bidang Administrasi, Informasi dan Pengaduan BPPT Kota Bekasi pada hari Selasa 11 Nopember 2014 pukul 10.37 WIB, sebagai berikut:

” Pertama kita lihat struktur itu di bagi menjadi 4 bidang, pertama bidang informasi administrasi pengaduan, Kedua bidang jasa usaha, Ketiga Bidang perijinan tertentu, yang ke empat non perijinan. Tugas kita dibawah itu menerima berkas-berkas yang diajukan oleh pemohon,pertama di bagian informasi dibagian informasi pemohon mengisi formulir, di bagian informasi akan menjelaskan kalau ada 5 loket. Dari bagian informasi mereka akan di arahkan kemana mereka akan menuju selanjutnya, pemohon datang ke loket penerimaan berkas....”

Mekanisme alur layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi, dijelaskan dalam website-nya BPPT Kota Bekasi, sebagai berikut:

Alur Layanan Terpadu di BPPT Kota Bekasi





Gambar 4. Alur Layanan Terpadu di BPPT Kota Bekasi (Sumber: <http://bekasikota.go.id/kiosk/> diunduh Kamis 30 Oktober 2014 pkl. 10.29 WIB)

Lebih lanjut disampaikan oleh Narasumber yang sama pada Selasa 11 Nopember 2014 pukul 10.55 WIB, sebagai berikut:

“Biasa mereka menanyakan persyaratan ijin yang akan mereka tuju, umpamanya IMB, nanti akan diarahkan ke loket bagian IMB, nanti petugas dibagian IMB itu akan memberitahu syarat-syarat apa saja yang harus di tempuh untuk mengajukan ijin IMB. Pemohon akan diminta melengkapi berkas-berkas tersebut mulai dari misalnya Fotokopi KTP, Fotokopi Sertifikat Tanahnya, Fotokopi PPB-nya dan seterusnya. Setelah mereka diberikan informasi disitu, mereka akan langsung bagi yang sudah tahu, tapi bagi yang belum tahu akan pulang menyiapkan itu semua. Setelah semua berkas lengkap mereka akan kembali dan menyerahkan ke bagian loket tersebut, dari loket tersebut itu akan dicek kembali lengkap tidak berkasnya, nanti kalau itu lengkap langsung akan di-*input* atau di-*regis*, setelah itu akan dibuatkan kajian teknisnya bareng bareng dengan dinas teknisnya, Kalau bagian IMB itu akan bersama dinas teknis dari tata kota.”

Hal ini juga ditegaskan oleh Narasumber Kepala Bidang Layanan Administrasi, Pengaduan dan Teknologi Informasi (Kabid I) pada 12 Nopember 2014 pukul 11.10 WIB, sebagai berikut:

“...Jadi gini bu dari segi pemohon itu berkasnya kita terima, setelah itu kita verifikasi kalau sudah lengkap trus di-*input*, maksudnya dimasukkan ke sistem kita pakai IT dari sistem itu setelah di *input* kita naikan ke bidang teknis, seperti yang Koordinator tadi bilang kalau kita ada 4 bidang (1 bidang khusus pelayanannya/pelayanan berkasnya dan 3 lagi membahas teknis) jadi nanti di bidang teknis dilakukan tindakan apa perlu dirapatin atau tidak. Dari bidang teknis itu harus ada rekom dari dinas teknis, jadi misal bidang dua yang membidangi IMB, HO jadi masing2 dari 43 ijin itu di bidang masing masing bidang teknis (dua, tiga, dan empat) bidang dua perijinan jasa usaha, bidang tiga perijinan tertentu, bidang 4 non perijinan, jadi masing masing bidang itu menangani masing ijin-ijin. Bidang dua IMB, HO, IPPL, UTM, IUI, TDG bidang tiga reklame dll, masih banyak lagi....Dari bidang teknis direkom ke dinas teknis, dari dinas teknis kalau untuk urusan IMB, dinas teknisnya tata kota, untuk di bidang tiga bagian reklame dinas DPPJU (Dinas Pertamanan dan penerangan jalanan Umum) misalnya untuk yang dibidang 4 SIUP, TDP dll dinas teknisnya PERINDAG (Dinas Perindustrian perdagangan dan koperasi) berkas ijinnya di kirim dan kita tunggu rekom dari dinas masing masing, setelah ada rekom baru kita proses perijinannya artinya kalau sudah ada rekom itu ijin sudah diterbitkan...”

Berikut gambaran suasana dan proses kerja pelayanan di BPPT Kota Bekasi:



Gambar 5. Suasana *Back Office* Kantor BPPT Kota Bekasi



Gambar 6. Bagian Registrasi dan Pengaduan







Gambar 7. Bagian Pengaduan



Gambar 8. Loker Layanan



Dari sudut pandang masyarakat pemohon, alur tersebut sudah dilaksanakan oleh pihak BPPT, tetapi tidak semua masyarakat pemohon memahami alur tersebut, sebab masih dibayangi oleh pengalaman menggunakan jalur di luar birokrasi. Oleh sebab itu transparansi dan aksesibilitas alur layanan masih perlu dikaji lebih mendalam. Berikut cuplikan wawancara dengan narasumber masyarakat pemohon, pada Rabu 12 Nopember 2014 pkl. 14.30 WIB:

“ lagi ngurus TDP....Sebelumnya belum kesini, dulu waktu mengurus masih di PERINDAG...(layanan) *mending* di PERINDAG, karena lebih cepet, sudah 2 bulan tidak ada penjelasan, jam 1 suruh nunggu di dalam suruh keluar, di usir, sekarang tidak jelas, sudah tutup.....di BPPT ini baru sekali, kemarin syaratnya banyak bener, di situ ketemu orang baru (menitip oknum dari gedung biru atau calo) juga, mondar mandir pokoknya

tambah ribet, tambah berbelit-belit....kalau rumah saya dekat tinggal jalan, jadi sudah tau kalau BPPT disini, cuma baru ini mengalami sampai berbulan bulan ini.”

Gambar 9. Alur Layanan Perizinan Terpadu



Keterangan gambar: Alur Layanan Perizinan Terpadu tergantung pada dinding atas menuju lantai 2 pada Kantor BPPT Kota Bekasi.

Gambar 10. Info Jam Layanan



Keterangan: pemberitahuan jam layanan ditempelkan pada bagian muka pintu masuk kantor BPPT

Sistem yang digunakan dalam sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi Lebih menitik beratkan pada sistem layanan yang sistem aplikasinya sudah terkomputerisasi dan terhubung dengan bidang-bidang lembaga-lembaga Dinas Daerah yang berkaitan dalam penerbitan layanan perizinan dan non perizinan Kota Bekasi. Berikut kutipan wawancara dengan Koordinator Pemrosesan pada hari Selasa 11 Nopember 2014 pukul 14.05 WIB, sebagai berikut:

“...sistem aplikasinya sudah ter-computerize, jadi sudah connect semua ke bidang-bidang..”

Sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi yang dijalankan dari sisi pegawai pelaksana layanan menunjukkan pelaksanaan operasional dari pemrosesan dan koordinasi pekerjaan dilaksanakan sesuai prosedur yang sudah ditetapkan. Adapun permohonan izin tersebut berkaitan dengan koordinasi bidang teknis, maka pihak BPPT Kota Bekasi, perannya lebih pada

akomodasi dan rekomendasi untuk tim teknis melakukan penilaian kelayakan pemberian izin yang dimohon masyarakat pemohon. Hal ini disampaikan oleh Koordinator Pemrosesan pada hari Selasa 11 Nopember 2014 pukul 14.34 WIB, sebagai berikut:

“...bukan bidang teknis tapi bagian pemrosesan, teknis itu lebih kepada yang di lapangan, lebih kepada penentuan, proses ijin, persetujuan, peninjauan lapangan, kalau saya lebih kepada pemrosesan regulasi ijin, mungkin prosedurnya dari bagian *front office* (FO) setelah penginputan dan pengentryan langsung ke masing-masing bidang perijinan di *back office* (BO) lalu ke bagian saya di bidang untuk proses regulasi berkas dan proses lebih lanjut, dari mulai rekomendasi berkas yang masuk ke dinas teknis, berkas itu kita ajukan untuk direkomendasi oleh dinas teknis. Apakah berkas tersebut bisa disetujui atau tidak, contoh reklame : pemasangan reklame ada pemasangan titik dan lokasi, di situ ada kajian lebih lanjut, kajian teknis itu untuk peninjauan lapangan, sudah memenuhi persyaratan tidak... tidak turun kelapangan, (kami) hanya memberikan permohonan yang sudah masuk ke sini kita berikan kesana (bidang teknis), ada permohonan seperti ini tolong direkomendasikan, bidang teknis sebelum merekomendasikan pengajuan itu ada kajian teknis. Seperti turun ke lapangan, kalau kita disini bagiannya administrasi.”

Dari hasil wawancara di atas, operasional pekerjaan di BPPT Kota Bekasi lebih menekankan pengintegrasian proses pekerjaan administrasi yang mengikuti sistem gugus tugas dengan struktur lini dan staf, dimana BPPT Kota Bekasi lebih pada pekerjaan staf.

Perencanaan tugas layanan di BPPT Kota Bekasi dijalankan dilakukan pada level pimpinan sedangkan bawahan diberi ruang untuk memberi masukan untuk perbaikan operasional. Besaran ruang bagi para bawahan untuk memberi masukan tidak diungkap dengan jelas. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber Koordinator IT pada hari Selasa 11 Nopember 2014 pukul 11.17 WIB, sebagai berikut:

“Secara organisasi kita mempunyai Subbag perencanaan tersendiri, hanya untuk mengakomodir keperluan bidang untuk menularkan ide ide. Subbag perencanaan itu yang ada Eselon 4 dibagian TU, ada Subbag Perencanaan dan Subbag Keuangan. Perencanaannya itu dari bagian perencanaan tetapi bagian pelakunya melibatkan semuanya. Misal Pengadaan mesin tunggu, itu semua dari bagian perencanaan.”

Dari hasil wawancara dan observasi lapangan, jika dilihat dari sisi perencanaan, penciptaan keunggulan belum terlihat ada upaya yang signifikan dalam *brainstorming* untuk keunggulan layanan. Hal ini cenderung disebabkan oleh karakteristik pekerjaan layanan yang cenderung rutin dengan aturan yang jelas dan ketat.

Dari sisi pengkoordinasian, pengkoordinasian tugas layanan dilakukan secara rutin satu kali per minggu khususnya *coaching* pada Senin pagi. Hal ini dinyatakan oleh narasumber

Kabid I dalam wawancara pada pada hari Selasa 11 Nopember 2014 pukul 10.13 WIB, sebagai berikut:

“Pada saat pelaksanaan kegiatan pengkoordinasian itu dilakukan dari Pimpinan yang membagi tugas ke bagian masing masing, sesuai tupoksinya. Kita juga ikut turun tapi bukan Reklame seperti SIUP, kadang kita juga ikut turun karena ada hal hal yang memang kita harus ikut turun sama dinas teknis,(misalnya) peninjauan langsung, kantornya ada atau tidak? Kalau reklame tidak, itu khusus Tim Teknis,,,misalnya untuk reklame, target bukan di kita tapi di Dinas Teknis dan Dinas Pertamanan namanya DPPPJU (Dinas Pertamanan Pemakaman dan Penerangan jalan Umum) itu sebagai dinas teknis, itu mereka yang terjun kelapangan untuk reklame, mereka terjun kelapangan untuk persetujuan titik, lokasi, pemasangan reklame, retribusi atau tidak dari mereka, kalau disetujui keluarlah rekomendasi dari dinas teknis baru balik ke kita. Koordinasinya kalau memang perlu harus dikomunikasikan, mungkin boleh dibilang lebih sering seperti briefing, rapat dibandingkan dinas- dinas lain... (bahkan) dimata pak Wali (Walikota Bekasi) itu di BPPT itu termasuk yang paling kompak.”

Sinergitas dan soliditas para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, juga disampaikan oleh narasumber Koordinator Pemrosesan pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.15 WIB, sebagai berikut:

“Itu tadi seperti yang saya rasakan perubahannya dari 2009 perubahannya sangat besar sekali. (yang berubah itu) Awalnya dari mind set kita...dari budaya kerja, ada pengarahan- pengarahan untuk peningkatan kerja kita. Jadi pengarahan itu bukan sekedar pengarahan, misal ketika ada permasalahan atau apa kita kan perlu informasi dari luar, ketika itu kita memerlukan solusi, ya kita harus sering komunikasi, apalagi kita di perijinan..permasalahan itu sangat besar. Kita komunikasi itu harus intens, ya salah satu untuk memecahkan masalah itu kita harus komunikasi baik dengan internal ataupun eksternal. Seperti itu. Sebetulnya untuk sistemnya, kalau dulu kan belum memakai sistem aplikasi, dulu lebih sederhana cuma tidak tertib administrasi, karena kita asal, yang penting permohonan masuk-masuk, (dengan adanya) Sistem malah lebih bagus kita bisa mengontrol segala sesuatunya, terkendali lah.”

Dalam hal pengendalian tugas layanan BPPT Kota Bekasi, dilakukan dari sisi internal, untuk operasional berupa adanya kartu kendali yang melekat pada tiap berkas permohonan perizinan yang diproses. Selain itu dilaksanakan pula *built ini control* khususnya atasan dalam memeriksa kembali hasil pekerjaan administrasi perizinan yang akan diterbitkan, berikutnya ada kegiatan audit internal. Adapun dari sisi eksternal, ada pengawasan dari pihak BPK dan KPK. Hal ini disampaikan oleh narasumber Kabid I, pada pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.02 WIB, sebagai berikut:

‘...Jadi gini, dalam setiap berkas yang diajukan kita tempelkan kartu kendali yang berfungsi untuk mengetahui pergerakan berkas itu, tanggal tanggal kita catat di situ, maka nanti kalau berkas di anggap lama, nanti kita bisa lihat berkas ada dimana. Koordinator dan bagian bagian yang berkompeten memaraf berkas yang mampir kemejanya. Batas waktunya sesuai SOP. Masing masing bidang teknis ada koordinatornya masing masing, nah untuk bagian menangani berkas masuk untuk di kirim kebagian teknis. Kalau ada yang perlu rapat dirapatin dulu, harus dimintain rekom dulu, dari rekom kebidang teknis baru ke kita untuk di cetakin ijinnya baru ke koordinator untuk penyiapan berkas baru ke saya untuk pamarafan setelah ada paraf dikembalikan lagi ke bidang teknis untuk di lakukan paraf oleh pimpinan teknis baru ke TU dan Kabag untuk di tanda tangan, kalau ada retribusi kita cetakkan ketetapan retribusi dan pemohon membayar ke kita setelah itu pemohon mengembalikan lagi ke kita barulah ijinnya di nomerin dan di ambil sama pemohon. Kendali tetap ada disini daroi awal sampai akhir. Untuk memastikan kualitas pekerjaan, kita lihat dari tanggal, kita punya target untuk penyelesaian IMB itu 4 hari kerja, maka kita lihat jangan sampai di meja itu ada yang mengendap, kecuali ada petugas yang berhalangan. Nanti dari situ kita hitung dimana ada keterlambatannya, agar nanti bisa di evaluasi oleh pimpinan, misal kanapa bisa lambat di sini, jadi sering dievaluasi dua minggu sekali setiap hari Jumat. Kita memang sudah jelas ada retribusi dan non retribusi. Kita sudah transparan.”

Dari hasil wawancara diketahui bahwa pengawasan dalam proses pekerjaan layanan perizinan di BPPT Kota Bekasi, sudah dilakukan sesuai ketentuan dan bahkan dengan pengawasan berlapis, tetapi dalam penelitian ini belum ditemukan aturan batas waktu layanan, misalnya dari proses pendaftaran sampai dengan penerbitan perizinan, padahal hal ini penting untuk menjadi salah satu pengukuran kinerja layanan yang diberikan. Akuntabilitas dan transparansi informasi progresitas proses layanan merupakan salah satu bentuk *good governance* dalam layanan.

Dalam hal kesesuaian kompetensi sumber daya manusia BPPT Kota Bekasi dengan pekerjaannya dalam sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi, hal ini merujuk pada prosedural rekrutmen pegawai negeri sipil. Pada BPPT Kota Bekasi, jika ditemukan kebutuhan-kebutuhan kompetensi maka kesenjangan kebutuhan tersebut, diatasi dengan kegiatan pelatihan yang terkait. Hal ini dijelaskan oleh Koordinator Pemrosesan, pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.17 WIB, sebagai berikut:

“Kita kalau dari segi Pendidikan, kita selalu melakukan pengembangan dengan bimtek-bimtek. Rata-rata S1, patokannya lebih kepada PNS. Menurut saya pengaduan itu tidak harus S1 atau S2, yang penting mereka handal dalam bidang pengaduan dan cakap berbicara kepada masyarakat. Kebanyakan S1 sekitar 70 persen, S2 sekitar 20 sampai 30 persen. Kalau untuk S2 sebagai koordinator...”

Bahkan, oleh narasumber Koordinator IT, disampaikan bahwa kompetensi itu tidak selalu harus berpendidikan S1 dalam menjalankan pekerjaan operasional layanan. Berikut kutipan

wawancaranya dengan narasumber Koordinator IT pada pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.25 WIB, sebagai berikut:

“...kompetensi minimal S1, kecuali pada bagian informasi dan penerimaan berkas. Capacity building melalui pelatihan terkait operasional: typing counter, LINUX, ISO9001:2008, menyusun SOP (pimpinan) dan TOT...”

Dalam hal dukungan teknologi informasi terhadap sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi sudah dijalankan, tetapi masih terbatas untuk pemrosesan administrasi secara internal. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber Koordinator Penerimaan Berkas Bidang Administrasi, Informasi dan Pengaduan pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.31 WIB, sebagai berikut:

”...sudah ada tapi baru internal, sekarang kita akan coba ke eksternal atau dinas dinas terkait secara online.nanti kita pakai sistem *online* tersebut, jika kita nanti ada perlu untuk kajian teknis kita tinggal hubungan ke dinas teknis dengan internet melalui sistem. Seperti IMB kita hubungkan dengan Dinas Tata Kota, misal untuk mengecek ke sana bisa melalui internet...”

Kondisi penggunaan teknologi yang terbatas untuk layanan administrasi perizinan BPPT Kota Bekasi juga diungkapkan oleh Kabid I pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.41 WIB, sebagai berikut:

“ Kalau selama ini masih belum (penggunaan jaringan teknologi informasi secara penuh) karena masih di internal dan dengan bidang teknis tapi insyaAllah tahun depan kita akan mengembangkan keluar dan masyarakat bisa mendaftar secara *online*.”

Dari penjelasan di atas, terlihat bahwa dukungan teknologi informasi untuk layanan perizinan satu pintu BPPT Kota Bekasi masih pada operasional (pemrosesan) administrasi yang terbatas.

Tampilan Web BPPT Kota Bekasi untuk Publik





Gambar 11. Tayangan Web BPPT Kota Bekasi

Kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi mencakup kendala internal dan eksternal. Kendala-kendala internal, terdiri dari pertama, kapasitas kecermatan individu dalam melaksanakan tugas operasional administratif yang bersifat relatif, padahal dalam proses operasional administratif penerbitan izin, dibutuhkan daya kecermatan dan ketelitian yang tinggi serta koreksi berlapis pada pengetikan berkas penerbitan izin. Kedua, kendala pada koordinasi jadwal tim teknis untuk turun lapangan setelah direkomendasi oleh Bidang Layanan Administrasi, Pengaduan dan Teknologi Informasi yakni koordinasi dan tindak lanjut tim teknis tidak dapat dipastikan dengan akurat, tergantung kondisi dan muatan kerja lapangan yang dihadapi tim teknis. Hal ini terungkap dalam wawancara dengan narasumber Koordinator Pemrosesan pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.57 WIB, sebagai berikut:

“Kendala yang dirasakan secara umum, salah satunya karakteristik dari pemohon, ya wajarlah..minta apa-apa seperti itu paling masalah tim teknis, tapi dengan kita semakin intens berkomunikasi bisa menjadikan solusi supaya kedepan bisa lebih baik lagi. Kalau untuk reklame biasanya setelah terbit SSPD kadang pemohon agak susah untuk dihubungi, kadang sampai 2 kali baru setor...pernah ada bimtek (pelatihan bimbingan teknis) mungkin di bagian FO (*front office*) di bagian sini.”

Pernyataan tersebut juga ditambahkan oleh narasumber Koordinator IT bahwa untuk mengatasi kesenjangan kompetensi yang dihadapi dalam proses pelayanan BPPT Kota Bekasi, lebih diutamakan pada bidang layanan administrasi. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber Koordinator IT pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 15.15 WIB, sebagai berikut:

“Mungkin kalau untuk bagian reklame secara khusus untuk di diklatkan itu tidak ada, biasanya untuk bagian pelayanan, langsung bersentuhan..karena untuk Bagian Pemrosesan itu di BO (*back office*).”

Pada kendala eksternal yang ditemui adalah karakteristik masyarakat pemohon yang beragam dan kurang melek informasi. Indikasi tersebut terlihat pada saat observasi dan wawancara dengan masyarakat pemohon, dengan adanya fenomena masyarakat masih belum memahami syarat-syarat untuk mengajukan permohonan perizinan walau sudah ditayangkan di web. Kondisi ini cenderung menimbulkan masalah lanjutan berupa masih adanya oknum atau calo yang memanfaatkan ketidaktahuan masyarakat pemohon akan informasi, akses dan alur layanan. Berikut petikan wawancara dengan narasumber masyarakat pemohon yang menjadi korban oknum atau calo karena kurang atau tidak melek informasi layanan, pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 15.47 WIB:

“...yah mending (dulu) di PERINDAG, karena lebih cepet, sudah 2 bulan tidak ada penjelasan, jam 1 suruh nunggu di dalam suruh keluar, di usir, sekarang tidak jelas, sudah tutup...di bubarin aja BPPT, tidak perlu ada nambah-nambah birokrasi...kalau di PERINDAG dulu 2 minggu selesai, langsung ketemu orangnya dan ngumplin berkas trus jadi...di BPPT ini baru sekali, kemarin syaratnya banyak bener, di situ ketemu orang baru juga, mondar mandir pokoknya tambah ribet, tambah berbelit-belit...kalau rumah saya deket tinggal jalan, jadi sudah tau kalau BPPT disini, cuma baru ini mengalami sampai berbulan bulan ini. Ujung-ujungnya duit...ada (oknum atau calo itu) di kantor yang gedung biru ini, kita harus ngasih duit, sampai sekarang belum jadi, saya lagi nunggu orang, padahal saya dari pagi..katanya suruh nunggu sampai jam 4 harus sama orangnya.”

Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kendala terjadi dari 2 sisi, baik dari sisi pemohon yang tidak *well-informed* sebab tidak atau kurang melek internet (*internet literacy*). Dari sisi BPPT Kota Bekasi selaku penyedia layanan, juga kurang sosialisasi dan akses informasi kepada publik.

Keunggulan-keunggulan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi jika dilihat dari sudut pandang para pejabat dan staf BPPT Kota Bekasi antara lain: *pertama*, dari sisi internal (pejabat dan staf pelaksana layanan) berupa komitmen terhadap pekerjaan (yang berimbas pada layanan) dan transparansi layanan. Berikut kutipan wawancara dengan narasumber Koordinator Koordinator Penerimaan Berkas Bidang Administrasi, Informasi dan Pengaduan pada Rabu, 12 Nopember 2014 pkl. 14.45 WIB, sebagai berikut:



“Kita tangkas, cepat dan transparan, kita melihat *temen-temen* itu bekerja luar biasa sampai mahrib masih bekerja dan tidak ada (honor) *overtime*, karena sudah mendarah daging, artinya tugas mereka selalu diselesaikan. Bukan karena ada lembur, karena di-kita tidak ada lembur, mereka atas kesadaran sendiri, temen-temen dari SIUP, TDP. Makanya saya heran saya pulang jam 4 berkas habis tapi pagi saya datang berkas sudah numpuk di meja saya. Pimpinan kita itu berhasil menanamkan semangat kerja yang laur biasa, sehingga mereka merasakan bahwa itu merupakan tugas mereka untuk diselesaikan, jadi kita tidak ada khawatir untuk penundaan berkas, cepat, akurat dan tanggung jawab yang kita lakukan disini.”

Keunggulan *kedua*, model layanan BPPT Kota Bekasi berupa penggunaan sistem teknologi informasi dalam layanan yang dilakukan termasuk pada informasi penerbitan izin serta ada kioska di 3 kecamatan dan 4 Mall. Hal ini dikemukakan oleh Kabid I pada Rabu, 12 Nopember 2014 pk. 15.57 WIB, sebagai berikut:

“kita sudah punya sarana penunjangnya Karena kita sudah pakai sistem IT, kita punya kioska (untuk memberikan informasi kemudahan-kemudahan dalam melakukan perijinan) ada di 3 kecamatan dan 4 Mall. Yang memberikan nilai lebih itu kuota yang lebih dan semangat kerja yang luar biasa. Ijin terbit itu sudah di-*upload* di-*website* jadi masyarakat bisa langsung tau kalo perijinannya sudah keluar dari *website*.”

Bahkan, selain komitmen dan moral kerja tersebut, maka penggunaan sistem teknologi informasi sebagai pendukung layanan BPPT Kota Bekasi dan berjalannya komunikasi yang menunjang koordinasi dalam proses penyelesaian pekerjaan juga menjadi unggulan. Hal ini ditegaskan oleh Koordinator Pemrosesan pada Rabu, 12 Nopember 2014 pk. 16.03 WIB, sebagai berikut:

“Keunggulan kita dari segi sistem, lebih mempermudah, kedepan kan kita juga mau di-*online*-kan semua. Itu hasil koordinasi kita dengan Koordinator bidang teknis, Koordinator bidang Pelaporan, dan Koordinator IT. Ijin yang terpending kita juga *upload* di *website*. Ada penghargaan tahun 2011, 2012,2013, 2014. Itu juga kebanggaan juga, selain kebanggaan juga menjadi beban buat kita, karena paling tidak kita harus bisa mempertahankan itu... sudah jelas sampai sekarang perubahannya sangat signifikan sekali, jauh sekali dari 2009, apalagi sistemnya sudah berjalan, IT sudah bisa diterapkan...karena 2009 baru awal jadi masih belum seperti sekarang...berubah dari sistem, tata letak, sarana dan prasarannya itu sudah otomatis, administrasi jadi lebih tertib. Pembinaan lebih bagus dan intensif. Rapat itu salah satunya untuk pendekatan, komunikasi supaya lebih nyambung...”

Dari sisi eksternal khususnya dari masyarakat pemohon, keunggulan layanan BPPT Kota Bekasi, terlihat pada tata ruang yang mengakomodasi layanan dan kecepatan responsivitas

layanan. Hal ini dikemukakan oleh narasumber masyarakat pemohon pada Selasa, 11 Nopember 2014 pkl. 11.07 WIB:

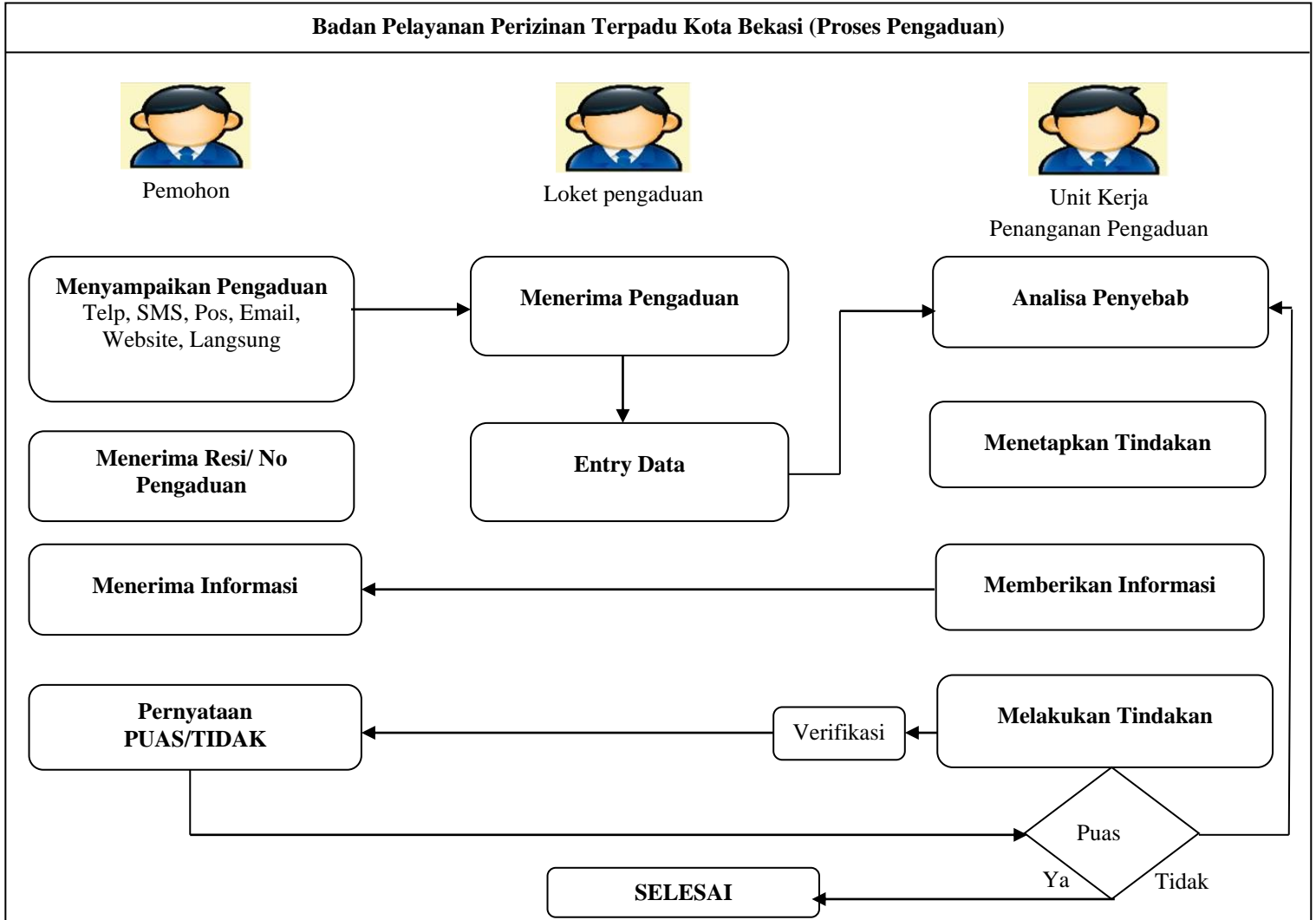
“Pelayanan lebih bagus, Sekarang lebih bagus. Keunggulan layanan disini itu ramah tamah, kalau kita ada kesulitan itu nanya dijelaskan, walaupun kadang juga di bawelin juga tapi enak jelasinnya. Karena kita tidak sabaran kalau lagi banyak rame dan antri... (untuk) ngurus ini cepat kok...Ya pasti ada saran lah bu, kalau dari kita kan *pengen*-nya lebih *express* seperti jalan tol yang bebas hambatan...dari tempatnya...prosedurnya lebih mudah...kan sudah 2 tahun menggunakan layanan disini, Sebelumnya tidak terpadu seperti ini...Pokoknya lebih bagus sekarang. Dulu tidak seperti sekarang.”

Keunggulan-keunggulan tersebut dapat juga dianalisis dari keluaran hasil penerbitan layanan BPPT Kota Bekasi. Berdasarkan hasil laporan bulanan penerbitan perizinan dan non perizinan BPPT Kota Bekasi, diketahui rata-rata menghasilkan *license approval* per bulan: + 3500 ijin per bulan nahkan dari bulan Januari – bulan Oktober 2014 telah dihasilkan 37.728 penerbitan perijinan. Berdasarkan data laporan bulanan penerbitan ijin, non perijinan dan retribusi/ pajak pada BPPT Kota Bekasi periode bulan Oktober 2014, diketahui penerbitan perijinan terbanyak dari bulan Januari sampai Oktober 2014 ada pada penerbitan ijin usaha angkutan yakni sebanyak 13766 ijin. (sumber: Data Laporan Bulanan penerbitan ijin, non perijinan dan retribusi/ pajak pada BPPT Kota Bekasi periode bulan Oktober 2014). Kedua yang terbanyak adalah penerbitan ijin mendirikan bangunan (IMB) sebanyak 5157 ijin. Kedua jenis ijin tersebut mencerminkan bahwa di kota Bekasi yang banyak berkembang dan bertumbuh sesuai perkembangan dan pertumbuhan Kota Bekasi adalah angkutan umum dan perumahan. Hal ini jelas menunjukkan Kota Bekasi merupakan *hinterland* DKI Jakarta yang sangat berpotensi sebagai daerah yang terkena *trickle down effect* dari pertumbuhan dan perkembangan DKI Jakarta sebagai kota metropolitan.

Berikut, alur (prosedur) penanganan keluhan layanan terpadu BPPT Kota Bekasi:

Mekanisme Pengaduan

Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi (Proses Pengaduan)



Gambar 12. Mekanisme Penanganan Pengaduan Layanan BPPT Kota Bekasi

Sumber: (ditulis ulang dan diadopsi dari <http://bekasikota.go.id/kiosk/> diunduh Kamis 27 Nopember 2014 pk. 10.43 WIB)

Dari beberapa masalah yang terjadi di lapangan, diupayakan beberapa pendekatan pemecahan masalah oleh BPPT Kota Bekasi. Salah satu solusi yang pernah dilakukan pihak BPPT Kota Bekasi adalah pemberian informasi dengan persuasif. Berikut hasil wawancara dengan narasumber Kabid I pada Rabu, 12 Nopember 2014 pk. 15.34 WIB, sebagai berikut:

“...untuk mengatasi masalah itu..kita tunjukkan dasar hukumnya, pernah ada pemohon seorang notaris, ketika syarat domisilinya itu tidak dilegalisir, malah tidak mau..kata kita ini sudah ketentuan, ada SOP-nya, harus dilegalisir kecamatan, malah marah-

marah...akhirnya dibawa ke sini untuk di-*hadepin*. Dan ditunjukkan semua dasar hukumnya. Ya pokoknya kita sih jelasin berdasarkan SOP dan ada dasar hukumnya juga, dan kita tangani secara persuasif juga, kita ajak baik-baik ngobrol..tapi masih ada yang ngeyel..yang penting harus sabar dan *tetep* tersenyum.”

Berdasarkan jabaran penanganan pengaduan layanan BPPT Kota Bekasi, menunjukkan bahwa penanganan keluhan sudah dilakukan tetapi perlu diukur kembali outcome dan tindak lanjut dari hasil penanganan keluhan yang. Oleh sebab itu dalam alur mekanisme layanan pengaduan perlu diberikan (ditambahkan alur untuk) ruang hasil konsultasi dan tindak lanjut pengaduan atau keluhan yang kemudian hasil konsultasi dan tindak lanjut tersebut sebagai masukan proses perbaikan sistem layanan serta pembuatan keputusan layanan terkait. Hal tersebut penting dalam proses bisnis layanan sebab menyangkut pemberian ruang partisipasi masyarakat dalam manajemen layanan, seperti yang disampaikan oleh Denhardt dan Denhardt (2002) dalam perspektif *new public service*, khususnya pada nilai *serve rather than steer, value people not just productivity* dan yang dikemukakan oleh Fitzsimmons dan Fitzsimmons (2004:46) bahwa untuk memenangkan masyarakat pemohon (jika menggunakan perspektif *new public service*, masyarakat pemohon dapat diasumsikan sebagai warga atau citizen), maka strategi untuk penanganan keluhan atau pengaduan masyarakat pemohon untuk mendapatkan masukan yang bernilai (*added value*) yang digunakan dapat merujuk pada strategi yang menyentuh struktural khususnya *customer participation* pada bagian strategi *delivery system* dan dari sisi strategi manajerial pada *service culture* pada bagian strategi *service encounter* dan *data collection* pada bagian strategi *information*.

## BAB V

### SIMPULAN dan REKOMENDASI

#### A. Simpulan

Dari hasil penelitian lapangan, ditemukan bahwa model layanan 1 pintu terakomodasi oleh BPPT Kota Bekasi merupakan model layanan yang mengintegrasikan layanan perizinan dari beberapa instansi terkait. Model layanan terpadu satu pintu untuk BPPT Kota Bekasi yang berposisi kawasan hinterland memiliki keunggulan dalam komitmen pegawai, transparansi dan kecepatan responsivitas layanan serta *outlet* layanan. Alur layanan mengikuti sistem ban berjalan yang terkontrol dengan sistem kartu kendali .

Mekanisme penciptaan keunggulan perizinan satu pintu atau terpadu yang dilaksanakan Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Bekasi dimulai dari: *pertama*, kejelasan alur layanan yang sistematis dan terkontrol dalam beberapa lapis pengawasan pimpinan. Kedua, pelatihan *capacity building* yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan dan organisasi BPPT Kota Bekasi. *Ketiga*, aspek perencanaan, aspek pengkoordinasian dan aspek pengawasan dilakukan melalui pertemuan *coaching* per-minggu, evaluasi kinerja per-dua minggu pada hari Jum'at berselingan refleksi rohani. Keempat, budaya kerja yang kuat dan terinternalisasi kuat pada level operasional.

#### B. Rekomendasi

Efektifitas model layanan perlu diperkuat dengan sosialisasi program layanan pada tingkat kelurahan secara intensif bekerja sama dengan Humas Pemerintah Kota Bekasi dan media massa dan mengangkat kearifan lokal. Selain itu, perlu ditingkatkan keunggulan yang ada yang menguatkan signifikansi penanganan pengaduan dan keluhan masyarakat pemohon, agar hasil konsultasi dan masukan tindak lanjut dapat digunakan dalam pengambilan keputusan perbaikan layanan yang berkesinambungan dalam sistem.

Mekanisme penciptaan keunggulan dapat dikuatkan dengan internalisasi budaya kerja berkualitas yang didukung teknologi informasi yang dapat terkoneksi antarunit dan unit dengan masyarakat pemohon ada dukungan teknologi informasi yang interaktif sehingga control progresifitas layanan dapat pula terpantau oleh masyarakat pemohon, ke depannya.

## Daftar Pustaka

- Akhmaddhian, Suwari. (2012). Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Perizinan Penanaman Modal Di Daerah (Studi Kasus Di Pemerintahan Kota Bekasi). *Jurnal Dinamika Hukum*. 12 (3) September 2012. Diunduh 28 Pebruari 2014, dari situs World Wide Web <http://fh.unsoed.ac.id/sites/default/files/fileku/dokumen/JDH2012/.pdf>
- Apdiansyah, Rakhmad. (2012). Implementasi Kebijakan Perizinan dan Non-Perizinan Dalam Pelayanan. *Jurnal Demokrasi & Otonomi Daerah*, 10 (1) Juni 2012, 1-66. Diunduh 28 Pebruari 2014, dari situs World Wide Web [http://portalgaruda.org/download\\_article.php?article](http://portalgaruda.org/download_article.php?article)
- Batinggi, Achmad dan Ahmad, Badu. (2008). Buku Materi Pokok IPEM4429 Manajemen Pelayanan Umum.
- Denhardt, Janet V., Denhardt, Robert B. (2002). *The New Public Service-Serving Not Steering*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Farnham, D. dan S. Horton. (1993). "The Political Economy of Public Sector Change", dalam D. Farham dan S. Horton, ed, *Managing The New Public Services*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Fitzsimmons, James A, Fitsimmons, Mona J. (2004) *Service Management: Operation, Strategi and Information Technologi*. 4<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill.
- Haida, Achmad Nur, Saleh, Chairul dan Adiono, Romula. (2013). Pelayanan Terpadu Satu Pintu Sebagai Upaya Peningkatan Pelayanan Perizinan (Studi pada Kantor Pelayanan Perizinan Kota Kediri). *Jurnal Administrasi Publik*, 1 (2), 8-14. Diunduh 28 Pebruari 2014, dari situs World Wide Web <http://administrasipublik.studentjournal.ub.ac.id/index.php>
- Herawati, Desy. (2011). Perencanaan Peningkatan Kualitas Pelayanan Perijinan Pada Pemerintah Kota Padang. Diunduh 1 Maret 2014, dari situs World Wide Web <http://pasca.unand.ac.id/id/wp-content/uploads/2011/09/ARTIKEL12.pdf>
- <http://www.sjdih.depkeu.go.id/fulltext/2007/25TAHUN2007UU.htm> tentang Undang-Undang RI No.25 Tahun 2007
- <http://bekasikota.go.id/> tentang "Data Indeks Pembangunan Manusia (IPM) Prov Jabar 2006-2011
- <http://bekasikota.go.id/files/LKPJ%202012%20OK.pdf> tentang Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Kepala Daerah Tahun 2012
- <http://ptsp-nasional.blogspot.com/2010/11/layanan-ptsp-pelayanan-terpadu-satu.html>

Irawan, Prasetya.(2006).*Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Depok: DIA FISIP-UI.

Neuman, W. Laurent.(2006).*Social Research Methods-Qualitative and Quantitative Approaches*.Sixth Edition.Boston:Pearson Education.

Setiadi (2009). Implementasi Kebijakan Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Perijinan Terpadu Satu Pintu (SIM-PPTSP) Dalam Meningkatkan Pelayanan Perijinan Mendirikan Bangunan (Suatu Studi Pada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perijinan Terpadu Pemerintah Kota Bandung Periode Bulan Januari-Mei Tahun 2008 ). Diunduh 28 Pebruari 2014, dari situs World Wide Web <http://garuda.dikti.go.id/>

Salomo, Roy V dan Rahayu, Amy YS. (2013). Buku Materi Pokok MAPU5305 Manajemen Layanan Publik (Dummy). Jakarta: Universitas Terbuka



## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### BIODATA PENELITI

Ketua Peneliti:

#### A. Identitas Diri

1	Nama Lengkap (dengan gelar)	Florentina Ratih Wulandari, S.IP., M.Si
2	Jenis Kelamin	Perempuan
3	Jabatan Fungsional	Lektor
4	NIP/NIK/Identitas lainnya	19710609 199802 2 001
5	NIDN	0009067107
6	Tempat dan Tanggal Lahir	Jakarta, 09 Juni 1971
7	E-mail	rwulan@ut.ac.id
8	Nomor Telepon/HP	081381596171
9	Alamat Kantor	Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe. Pamulang 15418
10	Nomor Telepon/Faks	021-7490941 (2438)
11	Lulusan yang telah dihasilkan	S-1 = ... orang; S-2 = ... orang; S-3 = ... orang
12	Mata Kuliah yg Diampu	ADPU 4442 Sistem Informasi Manajemen
		ADPU 4538 Manajemen Logistik Publik
		MKDU 4111 Pendidikan Kewarganegaraan

#### B. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
Nama Perguruan Tinggi	UI	UI	
Bidang Ilmu	Administrasi Negara	Administrasi Publik	
Tahun Masuk - Lulus	1990-1996	2006-2008	
Judul Skripsi/Tesis/Disertasi	Ujian Komprehensif Tertulis	Reformasi Layanan Publik PT. PLN (Studi Kasus PT PLN Area Pelayanan Ciracas)	
Nama Pembimbing / Promotor	Dr. Bhenyamin Hoessein		

#### C. Pengalaman Penelitian Dalam 5 Tahun Terakhir

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2009	Peranan Sistem Informasi Manajemen dalam Penciptaan Keunggulan Kompetitif dan Peningkatan Kualitas Layanan Publik (Studi Kasus di Pemerintah Kotamadya Jakarta Selatan)	UT	20 Juta
2	2009	Studi Penelusuran Lulusan UT	UT	20 Juta
3	2010	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Pemekaran Kecamatan di Kota Depok (Studi Kasus Kecamatan Tapos)	UT	20 Juta
No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
4	2010	Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus Gramedia Shop Jakarta)	UT	20 Juta
5	2011	Sistem Koordinasi Logistik pada Organisasi Publik (Studi Kasus pada Pusat Layanan Bahan Ajar Universitas Terbuka)	UT	20 Juta
6	2011	Hubungan Sifat Relativitas Arsip dengan Teknik Penilaian (Studi Kasus Penilaian Arsip Audio Visual di Pusat Produksi Multi Media Universitas Terbuka)	UT	20 Juta

**D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pendanaan	
			Sumber*	Jml (Juta Rp)
1	2009	Sosialisasi FISIP UT	LPPM UT	
2	2010	Posyandu Griya Bhara Wira, Kelurahan Sukamaju Baru, Kecamatan Tapos, Depok	Masyarakat	
3	2011	Kegiatan Penatakelolaan Administrasi dan	Masyarakat	

		Kegiatan Kelompok PKK RT006/RW010 Sukamaju Baru, Tapos, Depok		
4	2011	Majelis Taklim Ibu-Ibu Musholla At Taubah Perumahan Griya Bhara Wira, Kelurahan Sukamaju Baru, Kecamatan Tapos, Depok	Masyarakat	
5	2011	Program Bantuan Sosial (Bansos) Masyarakat Tangerang Selatan, Kel. Pondok Cabe Udik dan Pondok Cabe Ilir	Masyarakat	

*\*Tuliskan sumber pendanaan baik dari skema pengabdian kepada masyarakat DIKTI maupun dari sumber lainnya*

#### **E. Publikasi Artikel Ilmiah Dalam Jurnal alam 5 Tahun Terakhir**

No	Judul Artikel Ilmiah	Nama Jurnal	Volume/ Nomor/Tahun
1	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Pemekaran Kecamatan di Kota Depok (Studi Kasus Kecamatan Tapos)	-	2010
2	Gaya dan Peran Kepemimpinan dalam e-Business (Kasus Gramedia Shop Jakarta)	-	2010
3	Outsourcing Layanan Publik Pemerintah Daerah yang Otonom	-	2010
4	Peran Pemuda Wilayah Pedesaan dalam Pembangunan Demokrasi dan Pembangunan Karakter Bangsa	-	2011
5	The Role of Online Tutorial in Civic Education Course to Enhance Civic Engagement among Students	-	2011

#### **F. Pemakalah Seminar Ilmiah (*Oral Presentation*) dalam 5 Tahun Terakhir**

No	Nama Pertemuan Ilmiah / Seminar	Judul Artikel Ilmiah	Waktu dan Tempat
1	Seminar Hasil Penelitian: Meningkatkan Budaya Akademik melalui Peningkatan Kompetensi Penelitian		LPPM UT
2	Seminar Akademik FISIP UT		FISIP UT
3	Citizen Journalism dan Keterbukaan Informasi		FISIP UT

	Publik Untuk Semua		
4	24th World Conference in Indonesia on Expanding Horizon a New Approaches to ODL		ICDE
5	Peran Negara dan Masyarakat dalam Pembangunan Demokrasi dan Masyarakat Madani		FISIP UT

### G. Karya Buku dalam 5 Tahun Terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	Buklet Executive Summary Analisis SWOT D-IV Kearsipan Fakultas Ilmu-ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka (Tim)	2005		
2	Naskah Akademik Pembukaan D-IV Kearsipan Fakultas Ilmu-ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka (Tim)	2005		
3	Suplemen Manajemen Proyek (Edisi 1)	2008		
Dst.				

### H. Perolehan HKI dalam 5-10 Tahun Terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
1	-			
2				
3				
Dst.				

### I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang Telah Diterapkan	Tahun	Tempat Penerapan	Respon Masyarakat
1	-	-	-	-
Dst.				

**J. Penghargaan dalam 10 Tahun Terakhir (dari pemerintah, asosiasi atau institusi lainnya)**

No.	Jenis Penghargaan	Institusi Pemberi Penghargaan	Tahun
1	Juara II Dosen Berprestasi se FISIP-UT	FISIP UT	2009
2	Piagam Penghargaan Satyalancana Karya Satya 10 Tahun	Presiden RI	2011

Tangerang Selatan, 28 Februari 2014  
Yang Menyatakan,

(Florentina Ratih Wulandari, S.IP., M.Si)

## BIODATA ANGGOTA TIM PENELITI/PELAKSANA

### A. Identitas Diri

Nama (lengkap dengan gelar)	Milwan, S.Sos, M.Si.
Jenis kelamin	Laki-laki
Jabatan Fungsional	Lektor Kepala
NIP	197412211999031006
NIDN	0021127401
Tempat/Tanggal Lahir	Metro/21 Desember 1974
E-mail	Milwan@ut.ac.id
No. HP	081310808931
Alamat Kantor	Rektorat UT, Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangsel
Nomor Telpon/fax	021.7490941/7402727
Lulusan yang telah dihasilkan	-
Mata kuliah yang diampu	1. Kebijakan Pemerintah/Kebijakan Publik
	2. Metodologi Penelitian Administrasi
	3. Etika Pemerintahan
	4. Manajemen Pelayanan Umum

### B. Riwayat Pendidikan

	S1	S2	S3
Nama Perguruan Tinggi	Universitas Lampung	UGM	-
Bidang Ilmu	Ilmu Pemerintahan	Administrasi Negara	-
Tahun Masuk-Lulus	1992 - 1996	1998 - 2001	-
Judul Skripsi/Thesis	Hubungan Peminpin Non Formal dan Partisipasi Politik Masyarakat Desa (Studi Kasus di Desa	Efektivitas Penilaian Kinerja PNS (Studi Kasus di Pemkot Bandar Lampung)	-

	S1	S2	S3
	Sumber Rejo, Talang Padang Lampung Selatan)		
Nama Pembimbing	1. Dr. Ari Darmastuti 2. Dr. Nanang Trenggono	1. Prof. Dr. Jeremias T. Keban 2. AG. Subarsono, M.Si	-

### C. Pengalaman Penelitian 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jumlah
1.	2007	Model Pemekaran Wilayah yang Dapat Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (tahun ke satu)	Dikti (HB)	Rp 50 Juta
2.	2008	Model Pemekaran Wilayah yang Dapat Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (tahun ke dua)	Dikti (HB)	Rp 50 Juta
3.	2009	Partisipasi Masyarakat Dalam Perencanaan Pembangunan Desa (Studi di Desa Gunung Sindur Bogor)	UT	Rp 20 Juta
4.	2010	Analisis Partisipasi Publik Dalam Perumusan Kebijakan Daerah (Studi Kasus Perumusan Perda DKI Jakarta)	UT	Rp 30 Juta
5.	2011	Faktor-Faktor Penyebab Keberhasilan dan Kegagalan Pemekaran Daerah	UT	Rp 30 Juta

Tangerang Selatan, 28 Februari 2014  
Yang Menyatakan,

(Milwan, S.Sos, M.Si.)



## Lampiran Foto

Wawancara dengan Pengunjung



Wawancara dengan Nara Sumber Pejabat Pelaksana



Wawancara dengan Narasumber Pejabat Kabid



Wawancara dengan Pejabat Pelaksana IT



Wawancara dengan Pengunjung



Pengunjung menunjukkan daftar Persyaratan berkas yang sudah dipenuhi untuk Registrasi Pengajuan Berkas



**Mesin Informasi**





### Mesin Pengambilan tiket antrian dan Kuesioner Layanan Otomatis



Ruang layanan Bank Jabar terintegrasi dalam Gedung BPPT Kota Bekasi



Peta Bekasi



Pintu Masuk



Tampak Depan Ruang Layanan





Loket Informasi



Loket Informasi



Loket No. 2



Loket No. 3



Loket No. 4



Loket No. 5 dan 6



Loket No. 7 dan 8



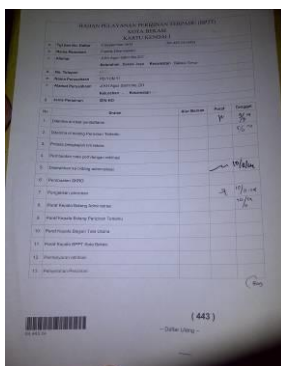
## Loket Layanan



Papan Informasi Jenis layanan BBPT di Depan Gedung BPPT Kota Bekasi



## Kartu Kendali Berkas



## Bukti Transparansi Lembar Tanda Berkas Non Retribusi





## Lampiran Instrumen Penelitian

No	Pertanyaan	Narasumber
<b>Model Layanan</b>		
1	Apa yang dimaksud dengan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf
2	Apa yang dimaksud dengan model layanan terpadu?	Pakar Administrasi Publik
3	Apa dan bagaimana model layanan terpadu yang ideal yang dapat dilaksanakan di daerah penyangga DKI Jakarta?	Pakar Administrasi Publik
<b>Sumber Daya Manajemen Layanan</b>		
1	Apa saja sumber daya manajemen yang digunakan dalam proses layanan di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf
2	Apa saja sumber daya manajemen yang ideal yang seharusnya digunakan dalam proses layanan terpadu?	Pakar Administrasi Publik
3	Berapa jumlah sumber daya manusia yang digunakan dalam sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf
4	Bagaimana kesesuaian kompetensi sumber daya manusia BPPT Kota Bekasi dengan pekerjaannya dalam sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf
	Bagaimana dukungan teknologi informasi terhadap sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi dijalankan	
<b>Mekanisme (Proses dan Cara) dan Implementasi Prosedur Layanan Terpadu</b>		
1	Bagaimana alur layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf, masyarakat pelanggan/pemohon
2	Apa saja sistem yang digunakan dalam sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf
3	Bagaimana sistem layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi dijalankan?	Pejabat/staf, masyarakat pelanggan/pemohon
4	Bagaimana perencanaan tugas layanan di BPPT Kota Bekasi dijalankan?	Pejabat/staf
5	Bagaimana pengendalian tugas layanan di BPPT Kota Bekasi dijalankan?	Pejabat/staf
6	Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam melaksanakan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	Pejabat/staf
7	Apa saja kendala-kendala yang dihadapi saat pemohon mengajukan permintaan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi?	masyarakat pelanggan/ pemohon

8	Apa saja keunggulan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi ?	Pejabat/staf, masyarakat pelanggan/ pemohon
9	Bagaimana penanganan keluhan layanan terpadu di BPPT Kota Bekasi dijalankan?	Pejabat/staf, masyarakat pelanggan/ pemohon

Panduan Wawancara (indepth interview)

### Lampiran Transkrip dengan Pejabat

Nurul yakin jabatan sebagai koordinator penerimaan berkas bidang administrasi, Informasi dan pengaduan

Tanya Jawab

Bu Wulan : Sedikit gambaran Alur Pelayanan terpadu di Bekasi itu Modelnya seperti apa?

Nurul yakin : Pertama kita lihat struktur itu di bagi menjadi 4 bidang, pertama bidang informasi administrasi pengaduan, Kedua bidang jasa usaha, Ketiga Bidang perijinan tertentu, yang ke empat non perijinan.

Tugas kita dibawah itu menerima berkas-berkas yang diajukan oleh pemohon, pertama di bagian informasi dibagian informasi pemohon mengisi formulir, di bagian informasi akan menjelaskan kalau ada 5 loket. Dari bagian informasi mereka akan di arahkan kemana mereka akan menuju selanjutnya, , pemohon datang ke loket penerimaan berkas,

Bu Wulan : Setelah mereka kebagian informasi mereka menaruh berkas permohonannya ya pak?

Nurul yakin : Biasa mereka menanyakan persyaratan ijin yang akan mereka tuju, umpamanya IMB, nanti akan diarahkan ke loket bagian IMB, nanti petugas dibagian IMB itu akan memberitahu syarat-syarat apa saja yang harus di tempuh untuk mengajukan ijin IMB. Pemohon akan diminta melengkapi berkas-berkas tersebut mulai dari misalnya Fotokopi KTP, Fotokopi Sertifikat Tanahnya, Fotokopi PPB-nya dst. Setelah mereka diberikan informasi disitu, mereka akan langsung bagi yang sudah tahu, tapi bagi yang belum tahu akan pulang menyiapkan itu semua. Setelah semua berkas lengkap mereka akan kembali dan menyerahkan ke bagian loket tersebut, dari loket tersebut itu akan dicek kembali lengkap tidak berkasnya, nanti kalau itu lengkap langsung akan diinput atau diregis, setelah itu akan dibuatkan kajian teknisnya bareng bareng dengan dinas teknisnya, Kalau bagian IMB itu akan bersama dinas teknis dari tata kota,

Ibu Muji (Kabid Layanan)

“jadi gini bu dari segi pemohon itu berkasnya kita terima, setelah itu kita verifikasi kalau sudah lengkap trus di input, maksudnya dimasukkan ke sistem kita pakai IT dari system itu setelah di input kita naikan ke bidang teknis, seperti yang pak nurul yakin tadi bilang kalau kita ada 4 bidang (1 bidang khusus pelayanannya/pelayanan berkasnya dan 3 lagi membahas teknis) jadi nanti di bidang teknis dilakukan tindakan apa perlu dirapatin atau tidak. Dari bidang teknis itu harus ada rekom dari dinas teknis, jadi misal bidang dua yang membidangi IMB, HO jadi masing2 dari 43 ijin itu di bidang masing masing bidang teknis (dua, tiga, dan empat) bidang dua perijinan jasa usaha, bidang tiga perijinan tertentu, bidang 4 non perijinan, jadi masing masing bidang itu menangani masing ijin-ijin. Bidang dua IMB, HO, IPPL, UTM, IUI, TDG bidang tiga reklame dll, masih banyak lagi. Kalau memang ibu pengen tahu nanti fotocopy. Dari bidang teknis direkom ke dinas teknis, dari dinas teknis kalau untuk urusan IMB, dinas teknisnya tata kota, untuk di bidang tiga bagian reklame dinas DPPJU(Dinas Pertamanan dan penerangan jalanan Umum) misalnya untuk yang dibidang 4 SIUP, TDP dll dinas teknisnya PERINDAG (Dinas Perindustrian perdagangan dan koperasi) berkas ijinnya di kirim dan kita tunggu rekom

dari dinas masing masing, setelah ada rekom baru kita proses perijinannya artinya kalau sudah ada rekom itu ijin sudah diterbitkan

Bu Wulan : Mereka turun ke lapangan sebelum memberikan rekom itu dilakukan ya bu?

Bu Muji : iya dilakukan oleh dinas teknis

Bu wulan : jadi ini sudah lepas dari dinas sini ya bu

Bu Muji : tapi ada juga kelapangannya bareng bareng dari tim kita juga, kan kita yang bidang teknisnya itu

Bu wulan : Bidang Teknisnya ada yang di sini ya?

Bu Muji : Bidang Teknisnya memang di kita, jadi kita bersama-sama dengan dinas teknis turun lapangan.

Bu wulan : Kami sudah ada gambaran sedikit tentang alur layanan, system layanan itu berarti system layanan yang memang khusus ada tiga bidang ya pak (bidang teknis jasa usaha, perijinan dan non perijinan) yang kemudian di sinkronkan dalam satu kantor ini ya pak, kemudian sistemnya berarti system satu atap ya pak. Kalau boleh tau tentang jumlah sumberdaya masing masing pelaku penerima layanan di sini berapa orang untuk masing masing bidang?

Nurul yakin : Maksudnya untuk penrimaan berkas atau bagaimana?

Bu Muji : Apa seluruhnya atau hanya yang ada di kita atau gimana?

Bu Wulan : per loket?

Nurul yakin : jadi gini bu kita kn ada 5 loket jadi ada loket yang dilayani 2 orang karena pengunjungnya banyak seperti SIUP dan TDP

Bu Wulan : itu loket no brp?

Nurul Yakin : Itu loket nomor 4,itu memang peminat banyak sekali, jadi kalau Cuma 1 orang jadi agak terhambat makanya 2 orang untuk mambantu, loket lima 1 orang untuk IMB dll 1 orang karena tidak terlalu banyak, ada lagi loket 2 yang 2 orang untuk relkame karena memang banyak,Loket 1 satu orang untuk informasi, trus loket 3 bagian angkutan dan trayek 2 orang. Jadi ada sekitar 9 orang di loket.

Bu Wulan : Back Office ada berapa semua?

Nurul Yakin : semua untuk dibawah 29.

Bu Muji : jadi semua ada 34 yang 9 di depan

Bu Wulan : Yang di BO bisa di jelaskan apa aja tugasnya?

Nurul Yakin : Pertama ada bagian penginputan dan registrasi untuk menginput berkas yang sudah lengkap ke dalam system

Bu Wulan : setiap Loker ada BO sendiri sendiri

Nurul Yakin : Tidak sendiri2, karena mereka merangkap jadi satu, karena nanti ada yang banyak dan ada yang sedikit, jadi dikerjakan secara bersama sama biar waktu tidak banyak terbuang. Dan kita sinergikan, satu BO itu ada yang memegang 2 atau 3 ijin

Bu Wulan : Berapa orang di registrasi itu

Nurul Yakin : sebentar akan saya itung lagi,

Bu Muji : Masalahnya di sini itu kerjanya merangkap rangkap bu

Bu Wulan : Kan untuk efisiensi ya bu

Bu Muji : Jadi kalau di rata ratakan itu sebulan itu kita mengeluarkan ijin 3500 an lebih, soalnya sampai bulan nopember kita sudah mengeluarkan 38 rb ijin.

Bu Wulan : Jadi Berapa orang Pak?

Nurul Yakin : jadi setelah kita ulang banyak yang merangkap bu, seperti FO merangkap sebagai penginput juga, tidak hanya menerima tapi juga menginput, untuk mengefisiensi waktu. Sekitar ada 7 untuk penginputan dan registrasi. Dan untuk pengetikan berkas dan cetak ijin ada 9 orang.

Bu Wulan : Setelah Input dan penginputan, apalagi Tugas BO Pak?

Nurul Yakin : Pengetikan Surat Keterangan Retribusi Daerah (SKRD), nanti di ketik untuk dibayarkan ke bank ada 2 orang, Petugas pelaporan dan pengolahan data ada 3 orang , ada tahunan, mingguan ada bulanan, dan harian.

Bu Muji : Jadi nanti kalau bagian IT itu ada laporan harian yang masuk Website, ada surat kalau di pending juga di masukkan ke website jadi kita sudah pakai SIMYANDU ( system pelayanan terpadu) dll. Kita Sudah Terkoneksi. Kita sekarang sedang dalam pengembangan system secara online dan sms gateway, jadi berkas kalau sudah jadi langsung disms ke yang bersangkutan, trus untuk mengetahui berkas ada di mana entah di sini atau di dinas Teknis.

Bu Wulan : Jadi Masih dalam pengembangan ya pak?

Nurul Yakin : Sudah ada tapi baru internal, sekarang kita akan coba ke eksternal atau dinas dinas terkait secara online.nanti kita pakai system online tersebut, jika kita nanti ada perlu untuk kajian teknis kita tinggal hubungan ke dinas teknis dengan internet melalui system. Seperti IMB kita hubungkan dengan dinas Tata kota, missal untuk mengecek kesana bias melalui internet

Bu Muji : Kalau selama ini masih belum karena masih di internal dan dengan bidang teknis tapi insya ALLAH tahun depan kita akan mengembangkan keluar dan masyarakat bias mendaftar secara online

Bu Wulan : Pak, Tadi Saya sudah tangkap, bahwa nanti akan pengembangan system nantinya. Sudah di bikin alur sedemikian rupa jumlah SDM sekitar 34 orang, trus kalau untuk kompetensi mereka dari jurusan umum atau khusus pelatihan untuk menangani ini.

Nurul Yakin : Kita kalau dari segi Pendidikan, kita selalu melakukan pengembangan dengan BIMTEK2

Bu Wulan : Berarti ada Diklatnya ya Pak?? Diklaty Itu biasanya dijatahkan berapa orang untuk dalam satu tahunnya?

Nurul yakin : Ada, Biasanya Tiap Tahun kita ada, untuk kebutuhan computer, berapa orang kita kirim untuk sebagai operator, untuk kebutuhan IT kita sekolahkan dalam paket agar mereka lebih expert dan merawat system IT. Untuk bagian semacam menerima tamu dan pelayanan

Bu Muji : seperti kemarin saya juga ikut dalam pelatihan yang di selenggarakan BPPT Provinsi tentang pelayanan atau customer service exelent.

Bu Wulan : Itu Biasanya Berapa lama atau tiap tahun selalu ada??

Bu Muji : Kalau dari kita selalu ada tiap tahun, kita selalu mengikut sertakan pegawai kita dalam kursus2 seperti yang bapak nurul sampaikan. Seperti kemarin kita mengadakan pelatihan computer tentang system linux.

Nurul yakin : Kita kerjasama dengan suatu lembaga untuk mendidik pegawai kita, jadi tidak setiap tahun, kita tergantung kebutuhan juga, missal perencanaan tiap tahun ini kita ada pelatihan customer service exelent ya pasti kirim orang, kalau nanti ada pelatihan untuk computer lagi, kita siapin orang kita kirim lagi, jadi tidak harus tiap tahun computer ada, tergantung kebutuhan dan perencanaan kita.

Bu Wulan : Jadi tergantung perencanaan dan kebutuhan ya pak?

Nurul yakin : Iya

Bu Muji : yang melaksanakan Subag umum kepegawaian, kita tinggal mengirim orangnya.

Bu Wulan : Nanti tentang Tugas perencanaan pelayanan, saya bertanya kepada petugas pelayanan, missal nanti pelayanan ini yang menangani ini.

Bu Muji : ibu ini sedang melakukan peneltian , Tadi kan kita crita tentang diklat2 pegawai kita.

Pak Suharyanto : “Informasi apa yang bisa saya berikan”.

Bu Wulan : Kompetensi SDM dalam melakukan pelayanan ini, katakanlah diklat untuk pengembangan diri, nah sudah dijelaskan sama pak nurul tergantung pada kebutuhan BPPT sendiri, apa saja jenis2 nya?

Pak Suharyanto : “Contoh implementasi saja, ketika kita mengalami kesalahan ngetik atau kurang konsentrasi, itu akhirnya kita mengambil BIMTEK yang sifatnya Typing counter jadi disitu sifatnya melatih pegawai untuk kecepatan dan ketepatan di situ implementasinya mengarah ke pengetikan ijin”

Bu wulan: Berarti dilihat dulu dari kondisi si SDM nya ya Pak?

Pak Suharyanto : “Betul, dia lemahnya dimana?”

Bu wulan : Sebelumnya apakah direncanakan atau sesuai kebutuhan saja.

Pak Suharyanto : “Klo sekarang sech sesuai dengan situasi yang diperlukan saja jadi untuk penekanannya di bagian kepegawaian, menanyakan ke kita apa yang kita butuhkan. Dari kita memberikan masukan, Kalau yang terkahir sech Typing Counter

Bu Wulan : selain Typing counter apa pak?

Pak Suharyanto : “pernah linux, kita bawa kea rah sana”

Bu Wulan : Itu yang biasa dilaksanakan typing counter atau linux, hal hal yang bersifat teknis operasional

Pak Suharyanto : “ sifatnya implementatif”

Bu Wulan : Ada lagi yang mau disampaikan sehubungan dengan pengembangan SDM yang di layanan ini, soalnya kan mendapatkan anugerah bintang 2

Nurul Yakin : Itu Kita juga melaksanakan BIMTEK untuk mengawal ISO (2001-2008), agar dapat menaksir atau menilai sebagai Auditor internal agar kita bisa menjaga yang kita punyai. Agar sebelum ada pemeriksaan dari luar kita sudah melakukan pemeriksaan internal agar diketahui penyimpangan apa saja yang terjadi, kemarin juga ada pelatihan bagaimana SOP, kita juga mengirim orang, untuk meningkatkan kualitas pegawai yang ada disini, bukan hanya tau memeriksa berkas itu apa tapi juga tau bagaimana membuat suatu perencanaan dan SOP.

Bu Wulan : Untuk Penyelenggara ISO sendiri itu dari mana???Sukovindo atau mana?

Nurul Yakin : Dari SGS

Bu Wulan : Pak Suharyanto Posisi sebagai Apa?

Pak Suharyanto : Saya Staff Biasa bidang Koordinator IT

Bu Muji : Bidang Satu itu saya kepala bidang Exelon III B tapi kebawah saya itu tidak ada Exelon 4, kalau di dinas lain kan ada, Tugas di bantu Koordinator, nah pak suharyanto ini sebagai Koordinator IT, Yang mengawal IT, misalnya kalau untuk tata naskahnya, kan pakai sistem...nah mas yanto ini yang memaintanance, misalnya ada perubahan tata naskahnya di kawal sama mas yanto, karena system itu tidak semua orang bisa. Untuk memelihara network dan aplikasi, kalau pak Nurul itu Koordinator pelayanan dan berkas dan juga informasi dan pengaduan, trus koordinator kearsipan juga ada, kan di kita tu arsip banyak banget bu, trus ada juga koordinator pelaporan, yang mengolah data2 dan ijin terbit, trus tadi ibu menanyakan perencanaan layanan? Jadi semua staff itu sudah di bagi tugas tugasnya.ada surat perintah dari pimpinan.

Bu Wulan : Berarti Pendelegasian untuk tugas sudah disamaratakan ya bu..Pengkoordinasiaannya gimana?melakukan rapat atau gimana?

Nurul Yakin : Kemarin kita coba tiap seminggu sekali tehcnical Coutcing untuk memberikan semangat untuk semua petugas yang ada disini, kita contoh seperti swasta.

Bu Wulan : Tiap Hari Apa

Nurul Yakin : biasa tidak tentu, biasa Hari Seni pagi

Bu Wulan : Sekarang juga Begitu

Nurul yakin : Iya Masih Kita berikan jadi kalau semangatnya agak kendor, kita berikan coutching lagi untuk memberikan semangat lagi, jadi untuk pembagian tugas berdasarkan ijin yang mereka tangani, misalnya untuk bagian ijin IMB, hanya mengurus bagian IMB, mereka mulai dari penerimaan berkas sampai pemeriksaan khusus mereka mengurus itu?

Bu Wulan : Pernah ada Mutasi Tidak pak mereka?

Nurul yakin : ada, Muter agar semua pegawai tau apa pekerjaan yang ada di kantor ini, agar tau bidang satu dan bidang yang lainnya. Orang disini tau semua, jadi kalau pindah ke bidang lain sudah tau pekerjaannya.

Bu Wulan : Berarti ada, tetapi tidak terjadwal secara rutin tapi sesuai kebutuhan ya pak, kembali ke pelatihan pernah SOP, ISO sudah trus apalagi yang pernah dilaksanakan?

Nurul Yakin : Saya Pribadi pernah dikirim sebagai TOT, semacam motivator, bagaimana kita menyampaikan informasi di internal ataupun eksternal, bagaimana kita melayani dan menyampaikan suatu informasi

Bu Wulan : Lebih kepadakomunikasi ya pak?

Nurul yakin : Iya, TOT itu memang sebuah informasi agar mampu memberikan komunikasi yang efektif dan baik, bagaimana kita menangani pengaduan, bagaimana kita menerima tamu, bagaimana kita kiat etikanya dilatih, lebih terarah dan tepat

Bu Wulan : Penanganan Pengaduan itu mulai tahun kapan?

Nurul yakin : dari awal kita sudah ada

Bu Wulan : sejak kapan? Rata rata untuk SDM nya apakah SMA atau S1

Nurul yakin : Rata Rata S1, patokannya lebih kepada PNS

Pak Suharyanto : Menurut saya pengaduan itu tidak harus S1 atau S2, yang penting mereka handal dalam bidang pengaduan dan cakap berbicara kepada masyarakat. Kebanyakan S1 sekitar 70 persen, S2 sekitar 20 sampai 30 persen

Bu Wulan : Kalau untuk S2 di bidang Apa?

Nurul yakin : Sebagai Koordinator

Bu Wulan : kemudian tadi kita sudah membicarakan untuk pembagian tugas kan sudah di bagi habis sesuai tupoksi, perencanaannya berarti sudah dari kepala badan.

Pak Suharyanto : Secara organisasi kita mempunyai Subbag perencanaan tersendiri , hanya untuk mengkaomodir keperluan bidang untuk menularkan ide ide.

Bu Wulan : Subbag perencanaan itu berdiri sendiri ya bu?

Bu Muji : Kalau yang ada Exelon 4 dibagian TU, ada subag perencanaan dan subag keuangan

Bu Wulan : untuk Bidang Pelayanan Subbag perencanaannya ada di siapa bu, misalnya untuk pekerjaan ini yang melaksanakan ini dan ini dan kebutuhannya apa?yang melaksanakan perencanaan ini siapa?

Pak Suharyanto : Perencanaannya itu dari bagian perencanaan tetapi bagian pelakunya melibatkan semuanya. Misal Pengadaan mesin tunggu, itu semua dari bagian perencanaan.

Bu Wulan : Pada saat pelaksanaan kegiatan pengkoordinasian itu dilakukan oleh siapa pak?apa arahnya dari pimpinan atau siapa?untuk harian hariannya.

Bu Muji : Dari Pimpinan membagi tugas ke bagian masing masing, sesuai tupoksinya.

Bu Wulan : Tentang pengendalian pekerjaan di sini, pengarahannya gimana, dilaksanakannya bagaimana di pekerjaan layanan ini?

Nurul yakin : Jadi gini, dalam setiap berkas yang diajukan kita tempelkan kartu kendali yang berfungsi untuk mengetahui pergerakan berkas itu, tanggal tanggal kita catat di situ, maka nanti kalau berkas di anggap lama, nanti kita bisa lihat berkas ada dimana

Bu Wulan : itu yang menghendel siapa?



Nurul yakin : Koordinator dan bagian bagian yang berkompeten memaraf berkas yang mampir kemejanya.

Bu Wulan : Ada batas waktu tidak?

Bu Muji : Batas waktunya sesuai SOP.

Bu Wulan : Masing masing bidang teknis ada koordinatornya masing masing, nah untuk bagian ibu ini menangani berkas masuk untuk di kirim kebagian teknis ya bu?

Bu Muji : Iya, kalau ada yang perlu rapat dirapatin dulu, harus dimintain rekom dulu, dari rekom kebidang teknis baru ke kita untuk di cetakin ijinnya baru ke koordinator untuk penyiapan berkas baru ke saya untuk pamarafan setelah ada paraf dikembalikan lagi ke bidang teknis untuk di lakukan paraf oleh pimpinan teknis baru ke TU dan Kabag untuk di tanda tangan, kalau ada retribusi kita cetakkan ketetapan retribusi dan pemohon membayar ke kita setelah itu pemohon mengembalikan lagi ke kita barulah ijinnya di nomerin dan di ambil sama pemohon.

Bu Wulan : Berarti Kendali Tetap ada disini ya bu?

Bu Muji ; Iya, Kita dari awal dan terakhir.

Bu Wulan : SOP nya ada ukuran waktu dan hari sudah ada, sifatnya mendesak atau tidak juga sudah, bagaimana memastikan kualitas pekerjaan itu sudah sesuai standar yang di pakai disini?

Nurul yakin : Kiat lihat dari tanggal, kita punya target untuk penyelesaian IMB itu 4 hari kerja, maka kita lihat jangan sampai di meja itu ada yang mengendap, kecuali ada petugas yang berhalangan. Nanti dari situ kita hitung dimana ada keterlambatannya, agar nanti bisa di evaluasi oleh pimpinan, misal kenapa bisa lambat disini, jadi sering dievaluasi dua minggu sekali setiap hari jumat.

Bu Wulan : Sekarang banyak pengawasan ada yang dari dalam dan dari luar, dari BPK dll, adanya pengawasan itu menambah efektif dan efisien atau justru menambah beban?? Ditempat lain sudah ada masukan, tapi di bagian layanan ini gimana mensiasati pengendalian yang berlapis?

Nurul yakin : kita seh tidak ada masalah ya bu, kita memang sudah jelas ada retribusi dan non retribusi. Kita sudah transparan

Bu Wulan : selama ini pernah ada kasus tidak, yang membuat temen2 di sini menjadi shok?

Nurul yakin : Ada orang yang mengurus lewat calo, ada orang yang mengurus lewat Dinas, orang yang ngurus lewat calo itu kita tidak bertanggung jawab.

Bu wulan : tapi sampai saat ini apakah sudah ada.

Nurul yakin : belum Pernah ada.

Bu Wulan : Pengendalian berlapis bikin stress tidak pak?

Nurul yakin : Tidak juga, biasa aja, yang penting kita sudah melakukan sesuai dengan prosedur

Bu Wulan : Pengawasan pengendalian disini itu berapa instansi yang melaksanakan? jenisnya apa aja, yang di BPPT nya?

Bu Muji : Kita dari BPK juga ada, WASKAT juga ada, kita semua kepala bidang dibekali buku, jadi kalau ada anak buah yang indiscipliner kita menegur sesuai isi buku. Secara lisan. Misal kemarin ada staff kita yang salah dalam penomoran yang kita tegus agar kedepannya lebih teliti lagi. Dan staff yang ditegur suruh tanda tangan dan saya juga bikin laporan tertulis kepada Bu kabag bahwa saya sudah menegur staff yang melakukan kesalahan itu. Karena penomoran ijin itu tidak boleh salah karena berdampak hukum.

Bu Wulan : Selain WASKAT apalgi bu?

Bu Muji : Kita kan kode etik, jadi kalau ada staff yang melanggar kita adukan ke kode etik yang diketuai oleh kabag TU

Bu Wulan : selama ini, selama duduk disini sudah pernah adakah yang terkena kasus kode etik?

Bu Muji : Sudah ada, masalah pribadi bukan masalah perijinan. Tapi kan di kode etik kan sudah ada maka akhirnya kode etik, akhirnya dipindah

Bu Wulan : Selain Waskat dan kode etik, apa masih ada lagi?

Bu Muji : Mungkin itu saja

Bu Wulan : kalau yang dari Luar, apa Pak?

Nurul yakin : BPK dan Inspektorat Daerah yang rutin setahun sekali.

Bu Wulan : jadi ada 2, Kalau dari ISO nya dari kualitasnya pak?

Nurul yakin : ISO tiap tahun menilai, kita dikasih panduan untuk di print jadi kita bisa gunakan juga untuk audit internal untuk menguji sendiri sejauh mana kita melaksanakan butir butir tersebut.

Bu Wulan : Sistem layanan di sini yang bapak ketahui seperti apa?

Nurul yakin : kita mencoba memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat dengan personil terbaik, makanya kita bekalai teman teman itu dengan buku panduan dan SOP, agar nanti mereka memberikan informasi kepada pemohon itu akurat, jangan sampai mendapatkan informasi yang salah, yang dapat mengakibatkan mereka bolak balik.

Bu wulan : Yang dirasakan keunggulan pelayanan di sini itu seperti apa?

Nurul yakin : Kita tangkas, cepat dan transparan, kita melihat temen2 itu bekerja luar biasa sampai mahrib masih bekerja dan tidak ada overtime, karena sudah mendarah daging, artinya tugas mereka selalu diselesaikan. Bukan karena ada lembur, karena dikita tidak ada lembur, mereka atas kesadaran sendiri, temen2 dari SIUP, TDP. Makanya saya heran saya pulang jam 4 berkas habis tapi jpagi saya dating berkas sudah numpuk di meja saya. Pimpinan kita itu berhasil menanamkan semangat kerja yang laur biasa, sehingga mereka merasakan bahwa itu merupakan tugas mereka untuk diselesaikan, jadi kita tidak ada khawatir untuk penundaan berkas, CEPAT, AKURAT dan TANGGUNG JAWAB yang kita lakukan disini.

Bu Muji : kita sudah punya sarana penunjangnya Karena kita sudah pakai system IT, kita punya kioska (untuk memberikan informasi kemudahan2 dalam melakukan perijinan) ada di 3 kecamatan dan 4 MALL. Yang memberikan nilai lebih itu kuota yang lebih dan semangat kerja yang luar biasa.Ijin terbit itu sudah di upload di website jadi masyarakat bisa langsung tau klo perijinannya sudah keluar dari website.

Pak Suharyanto : itu hasil koordinasi kita dengan Koordinator bidang teknis, Koordinator bidang pelaporan, dan Koordinator IT. Ijin yang terpending kita juga upload di website

Bu Wulan : terpending karena apa biasanya ya pak?

Pak Suharyanto : Mugkin Kekurangan surat

Bu Muji : Mungkin gini, setelah kita cek ada tapi setelah ke bidang teknis harus ada sewa menyewa, di perlukan surat tanahnya, jadi dikasih tau kekurangannya.

Bu Wulan : Tadi bapak menyampaikan Tangkas, Akurat, dan cepat dilihat dari segi kinerja temen2 ya pak, tadi pak suharyanto dan Bu Muji juga menyampaikan kesinergian dari bidang teknis dan Koordinator bidang pengaduan dan pelaporan sama bapak didukung bidang IT, istilahnya tersampaikan ke masyarakat secara cepat. Trus IT nya sedang dalam pengembangan, bapak bisa ceritakan ICT disini bagaimana? Yang exiting dan dalam pengembangan

Pak Suharyanto : Untuk yang exiting belum terintegrasi dengan fitur dan kita belum mempunyai system untuk mengetahui keberadaan berkas. Masih setengah terkomputerisasi, makanya di sitem baru nati kita bisa menampilkan tarcking secara online dan juga kita bisa menampilkan informasi secara online, tapi saat ini layanan kita belum terintegrasi secara online. Tapi nantinya akan kita buat secara online dan tracking berkas secara online.

Bu Wulan : apa Kendala yang dirasakan, smentara semi otomatis, sebenrya apa dari factor teknis atau factor manusianya dalam menghadapi teknologi ini.

Pak Suharyanto : Mugkin kendalanya menjabarkan SOP kedalam Program, walaupun itu urusan programmer, tapi saya harus mengawal untuk penjabaran itu, jadi saya tau lebih detailnya.

Bu Wulan : Pengembangan itu akan dilaksanakan tahun Berapa?

Pak Suharyanto : Mungkin pertengahan Desember tapi untuk implementasinya mungkin di awal tahun.

Bu Wulan : Berarti sekarang untuk system desainnya sudah ada ya pak?

Pak Suharyanto : desainnya sudah ada

Bu Wulan : Bekerja sama dengan siapa?Pemikiran BPPT sendiri atau gimana?

Bu Muji : Pemikiran kita

Pak Suharyanto : kalau untuk pengembangan melihat situasi dan SOP, jadi melihat itu kita tuangkan AK

Bu Wulan : jadi Ini Inovasi dari BPPT sendiri ya bukan dari kebijakan atas

Bu Muji : Dalam renstra kita sudah di rencanakan dalam 5 tahun itu kita harus punya apa dari segi sistemnya dan juga harus melangkah kea pa? dan mmg kebijakan sudah dari atas Cuma kita yang melaksanakan.

Pak Suharyanto : untuk tahun 2015 kita akan mengembangkan system kioska online.kalau untuk sekarang kan masih berada di kecamatan belum terintegrasi secara terpusat.

Bu Wulan : Unutk Penanganan Keluhan apa makin banyak atau menurun?untuk volumenya

Bu Muji : untuk penanganan keluhan dari tahun ketahun makin menurun, dan kemarin setahun ini Cuma hanya 4, 3 bukan mengeluhkan pelayanan kita, hanya Komplain pembangunan menara di tempat pemohon. Harusnya bukan ke kita, seharusnya ke tata kota

Bu Wulan : bagaimana cara BPPT mengurus dan meminimalisir keluhan kok bisa turun?

Bu Muji : Kita Kerja keras, koordinasi antar bidang stabil dan intensif, kita sosialisasi ke radio dan sosialisasi ke kecamatan.

Bu Wulan : Yang jadi Narasumber di radio siapa?

Bu Muji : Langsung kepala badan di damping kita semua oleh ibu Reni, setiap 3 bulan, jadi gini bu dulu itu banyak yang pakai jasa calo, sekarang masyarakat sudah cerdas dan langsung datang ke loket, jadi masyarakat lebih tau itu bayar atau tidak, jadi sekarang lebih banyak yang datang ke loket.

Bu Wulan : ini yang kena retribusi mana dan yang non retribusi mana ada semua ya bu?

Bu Muji : ada, kita kasih tau Non retribusi itu SIUP, TDP dll , yang retribusi itu IMB, HO, IPTM,Sewa Pasos Pasum, sewa alat Berat, Pajak Reklame dll

Bu Wulan : Pada Saat Melaksanakan Prosedur layanan, SDM nya apa sudah pasti memahami, misal ada yang baru atau lama?

Nurul Yakin : kalau ada yang baru, langsung kita briving, kita kasih tau tugas tugas yang harus menjadi tanggung jawab mereka, dan kita damping juga sampai mereka betul betul mahir dibidangnya.

Bu Muji : Mereka juga dibekali SOP masing2, walaupun mereka kesulitan, biasanya mereka minta solusi ke coordinator untuk penjelasan lebih lanjut.

Bu Wulan : Kendala2 memberikan layanan di sini itu apa pak?apa prosedunya bertabrakan atau dari kompetensi SDM nya atau dari kebijakan pimpinannya atau gimana?mana yang lebih banyak

Nurul yakin : Ketika kita berhubungan dengan tim teknis, kan berhubungan dengan dinas lain, mau tidak mau kita harus. Itu yang bikin waktu agak meleset sedikit, pas kita minta rekomendasi itu diluar yang kita harapkan, dari proses waktunya. Itu yang menjadi kendalanya.

Bu Wulan : Solusinya gimana?

Bu Muji : Di kasih surat, dikejar kesana.

Bu Wulan : Pernah sampai molor lama tidak bu karena kesulitan koordinasi itu?

Bu Muji : Yang paling lama Biasanya IMB, karena IMB biasa mereka ke lapangan.

Bu Wulan : Selain itu kendala apalagi, apa dengan kebijakan misalnya?

Nurul yakin : Kalau dari Kebijakan itu tidak ada karena sudah sesuai dengan SOP.

Bu Wulan : kalau dari Kompetensi SDM nya?

Nurul yakin : Kadang2 ada kesalahan pengetikan, karena kerjaan banyak jadi kondisi sudah capek

Bu Wulan : Bagaimana Cara Membuat atmosfer bekerja di sini itu tidak Jenuh?

Bu Muji : Kita ajak Outbound, kita ajak pengajian dan suruh ibadah, evaluasi, dan pelayanan jam 9 sampai jam 3 sore jam kantor jam 8 sampai jam 4 sore

Bu Wulan : Rewardnya gimana?kan bekerjanya sudah overloud

Bu Muji : Kita ada remunerasi

## Lampiran Transkrip Wawancara dengan Pejabat dan Staf (bagian II)

M. Shodri jabatan sebagai Bidang Pemrosesan

Tanya Jawab

Bu Wulan : Bagaimana bapak mengelola layanan yang dilakukan sehari hari sehingga pekerjaan disini itu dirasakan bagus?

Pak M. Shodri : Sebetulnya saya bukan bidang teknis tapi bagian pemrosesan, teknis itu lebih kepada yang di lapangan, lebih kepada penentuan, proses ijin, persetujuan, peninjauan lapangan, kalau saya lebih kepada pemrosesan regulasi ijin, mungkin prosedurnya dari bagian FO setelah penginputan dan pengentryan langsung ke masing2 bidang perijinan di BO lalu ke bagian saya di bidang untuk proses regulasi berkas dan proses lebih lanjut, dari mulai rekomendasi berkas yang masuk ke dinas Teknis, berkas itu kita ajukan untuk direkomendasi oleh dinas Teknis. Apakah berkas tersebut bisa disetujui atau tidak, contoh reklame : Pemasangan reklame ada pemasangan titik dan Lokasi, di situ ada kajian lebih lanjut, kajian teknis itu untuk peninjauan lapangan, sudah memenuhi persyaratan tidak.

Bu Wulan : Bapak ikut turut turun kelapangan tidak?

Pak M. Shodri : Tidak, hanya memberikan permohonan yang sudah masuk kesini kita berikan kesana (bidang teknis), ada permohonan seperti ini tolong direkomendasikan, bidang teknis sebelum merekomendasikan pengajuan itu ada kajian teknis. Seperti turun ke lapangan, kalau kita disini bagiannya administrasi

Bu Muji : Kita juga ikut turun tapi bukan Reklame seperti SIUP, kadang kita juga ikut turun karena ada hal hal yang memang kita harus ikut turun sama dinas teknis

Pak M. Shodri : Peninjauan langsung, kantornya ada atau tidak? Kalau Reklame tidak itu khusus TIM Teknis

Bu Wulan : Reklame itu yang kena retribusi tidak?

Pak M. Shodri : iya kena pajak reklame

Bu Wulan : Sumbangannya besar tidak Pak?

Pak M. Shodri : Iya besar, Cuma untuk target bukan di kita tapi di Dinas Teknis dan Dinas Pertamanan namanya DPPPJU (Dinas Pertamanan Pemakaman dan Penerangan jalan Umum) itu sebagai dinas teknis, itu mereka yang terjun kelapangan untuk reklame, mereka terjun kelapangan untuk persetujuan titik, lokasi, pemasangan reklame, retribusi atau tidak dari mereka, kalau disetujui keluarlah rekomendasi dari dinas teknis baru balik ke kita.

Bu Wulan : Berarti untuk permohonan ijinnya banyak ya pak?

Pak M. Shodri : iya banyak

Bu Wulan : Bapak yang memproses ijin itu keluar atau tidak?

Pak M. Shodri : Iya, dari mulai pengajuan..setelah datang dari rekomendasi baru kita untuk pengajuan permohonan dan penerbitan SKPD (Surat Ketetapan Pajak daerah ) itu setelah dapat rekom dari dinas teknis. Nanti ada SSPD(Surat Setor pajak Daerah) dan Nota Perhitungan itu nanti divalidasi oleh Bank Jabar, jadi pemohon menyetor ke bank, setelah SSPD sudah jadi kita memberi tahu kepada pemohon untuk membayar ke bank Jabar, setelah pembayaran baru kita proses setelah itu baru tanda tangan kepala badan setelah hasil verifikasi2

Bu Wulan : Verifikasinya Berapa kali?

Pak M. Shodri : Bisa 3 kali verifikasi, untuk rekomendasi dan untuk pengajuan SSPD kita harus verifikasi juga

Bu Wulan : 3 kali verifikasi?

Pak M. Shodri : iya, terbit pencetakan ijin kita harus verifikasi ijinnya juga, walaupun kita pakai system, kadang namanya Human error itu pasti ada juga, kesalahan di pencetakannya dari mulai ukuran atau nama sedikit salah, karena ini produknya mengandung konsekuensi hukum makanya kita harus verifikasi benar2, jangan sampai sudah terbit baru ketahuan ada kesalahan, itu bisa aja terjadi. Makanya kita dari mulai SKPD, penyeteroran sampai pencetakan ijinnya, draft ijinnya, permohonan ijinnya, itu harus dikroscek semuanya sudah cocok apa belum.

Bu Wulan : itu bagus juga ya pak ya, maksudnya verifikasinya saja sampai 3 kali, ada staff bidang hukum untuk membantu verifikasi??

Pak M. Shodri : Tidak ada.

Bu Wulan : mungkin karena verifikasinya sudah standar SOP jadi sudah bisa ya pak.

Bu Muji : tapi kalau untuk narasinya kita sudah bekerjasama dengan bagian hukum di SETDA

Pak M. Shodri : Kita juga sudah ada format bakunya

Bu Muji : Cuma perlu koreksi nama, nama perusahaan dll

Bu wulan : Selama Bapak Melaksanakan tugas ada tidak kasus yang sudah diverifikasi tetapi kemudian masih ada kesalahan?

Pak M. Shodri : Alhamdulillah belum ada, karena sudah kita ketahuin sebelum diverifikasi, jadi jangan sampai sudah jadi ada kesalahan.

Bu Wulan : Kendala yang dirasakan dalam bapak menjalankan Tugas apa? Dari system yang sudah ada ini, apa dari prosedurnya atau dari pergantian staff atau dari sisi pemohonnya.

Pak M. Shodri : Secara umum, salah satunya karekteristik dari pemohon, ya wajarlah..minta apa2 seperti itu..paling masalah tim teknis, tapi dengan kita semakin intens berkomunikasi bisa menjadikan solusi supaya kedepan bisa lebih baik lagi. Kalau untuk reklame biasanya setelah terbit SSPD kadang pemohon agak susah untuk dihubungi, kadang sampai 2 kali baru setor

Bu Wulan : Pernah ada BIMTEK di bagian sini

Pak M. Shodri : Mugkin di bagian FO

Pak Suharyanto : Mungkin kalau untuk bagian reklame secara khusus untuk di diklatkan itu tidak ada, biasanya untuk bagian pelayanan, langsung bersentuhan..karena untuk bagian pak shodri itu di BO.

Bu Wulan : Untuk mengatasi masalah karekteristik pemohon yang beragam itu kadang2 sulit, itu akhirnya dibalikin ke prosedur lagi ya pak?

Pak M. Shodri : Prosedurnya di FO

Bu Muji : Kita tunjukkan dasar Hukumnya, pernah ada pemohon seorang notaries, ketika syarat domisilinya itu tidak dilegalisir, malah tidak mau..kata kita she ini sudah ketentuan, ada SOP nya, harus dilegalisir kecamatan, malah marah2..akhirnya dibawa ke sini untuk dihadapi. Dan ditunjukkan semua dasar hukumnya.

Pak M. Shodri : Ya Pokonya kita sh jelasin berdasarkan SOP dan ada dsar hukumnya juga, dan kita tangani secara persuasive juga, kita ajak baik2 ngobrol..tapi masih ada yang ngeyel..yang penting harus sabar dan tetep tersenyum

Bu Wulan : Yang terakhir, Keunggulan layanan disini itu dimata bapak itu apa? Misalnya:

Pak M. Shodri : Keunggulan kita dari segi system, lebih mempermudah, kedepan kan kita juga mau di onlinekan semua.

Bu Wulan : Sistem yang dimaksud itu seperti apa pak?

Pak M. Shodri : Sistem Aplikasinya sudah terkomputerize, jadi sudah konek semua ke bidang2

Bu Wulan : Bertugas di sini sejak tahun berapa pak?

Pak M. Shodri : 2009,

Bu Wulan : Nah kata bu Muji tahun 2011, 2012,2013,2014 dapat penghargaan tu pak?

Pak M. Shodri : Itu juga kebanggaan juga, selain kebanggaan juga menjadi beban buat kita, karena paling tidak kita harus bisa mempertahankan itu

Bu Wulan : Ada Perubahan ya pak, dari 2009 bapak duduk dulunya gimana sekarang gimana

Pak M. Shodri : Iya pasti, sudah jelas sampai sekarang perubahannya sangat signifikan sekali, jauh sekali dari 2009..apalagi sistemnya sudah berjalan, IT sudah bisa diterapkan...karena 2009 baru awal jadi masih belum seperti sekarang

Bu Wulan : Jadi yang berubah dari sistemnya ya Pak ya?

Pak M. Shodri : iya dari system, tata letak, sarana dan prasarananya itu sudah otomatis, administrasi jadi lebih tertib, Pembinaan lebih bagus dan intensif

Bu Wulan : Sering Rapat ya Pak?

Pak M. Shodri : itu salah satunya untuk pendekatan, komunikasi supaya lebih nyambung

Bu Wulan : Koordinasinya seberapa intens itu pak?

Pak M. Shodri : Y kalau memang perlu harus dikomunikasikan, mungkin boleh dibilang lebih sering seperti briving, rapat dibandingkan dinas2 lain

Bu Muji : memang dimata pak wali itu di BPPT itu termasuk yang paling kompak

Pak M. Shodri : Itu tadi seperti yang saya rasakan perubahannya dari 2009 perubahannya sangat besar sekali.

Bu Wulan : kalau boleh saya sampaikan, yang berubah itu kultur kerjanya ya pak?

Pak Suharyanto : Awalnya dari Main Set kita

Bu Wulan : yang Bapak rasakan enak itu secara pribadi?

Pak M. Shodri : dari budaya kerja, ada pengarahan2 untuk peningkatan kerja kita

Bu Wulan : Kalau banyak Pengarahan apa tidak capek pak?kerjanya kapan?

Pak M. Shodri : Jadi pengarahan itu bukan sekedar pengarahan, missal ketika ada permasalahan atau apa kita kan perlu informasi dari luar, ketika itu kita memerlukan solusi, ya kita harus sering komunikasi, apalagi kita di perijinan..permasalahan itu sangat besar. Kita komunikasi itu harus intens, ya salah satu untuk memecahkan masalah itu kita harus komunikasi baik dengan internal ataupun eksternal. Seperti itu.

Bu Wulan : Menurut bapak Prosedurnya lebih sederhana yang sekarang atau yang dulu?

Pak M. Shodri : Sebetulnya untuk sistemnya, kalau dulu kan belum memakai system aplikasi, dulu lebih sederhana Cuma tidak tertib administrasi, karena kita asal, yang penting permohonan masuk2. Sistem malah lebih bagus kita bisa mengontrol segala sesuatunya, terkendali lah.

Bu Wulan : Reklame Itu Biasa menghasilkan berapa rekom?apa lebih dari 100

Pak M. Shodri : Bisa mencapai segitu, tergantung dari pemohon..kalau untuk saat ini 2014 memang volumenya lebih besar dibandingkan 2013, karena di tahun 2013 itu kemarin ada kenaikan tarif 300 persen..makanya Volumnya naik

Bu Wulan : di 2014 berarti turun tarifnya?

Pak M. Shodri : iay karena ada Revisi PERDA, Makanya sejarah...DKI malah mau naik 500 persen kan sekarang, Di tahun 2013 kenaikan 300 persen setelah 2013 akhir ada revisi PERDA utk 2014 dan ada penurunan dari yang awal naiknya 300 persen akhirnya naiknya Cuma 50-100 persen, seperti itu.

Bu Wulan : Jumlah yang masuk untuk pemasukan pajak daerah itu jumlahnya sama tidak? Kan banyak dulu

Pak M. Shodri : ya tidak terlalu signifikan, soalnya dari 300 persen walaupun Cuma separonya dibandingkan sekarang 50 persen, nominal kan beda..tapi banyak volumenya tapi nilainya hamper sama

Bu Wulan : 300 sama 50 – 100...jadi hampir sama



## **Lampiran Transkrip wawancara dengan Masyarakat Pemohon I**

Bu Wulan : bapak lagi ngurus Apa?  
Bapak Zulkifli : lagi ngurus TDP  
Bu Wulan : Bapak sudah berapa kali ngurus ini, sebelumnya pernah mengurus?  
Bapak Zulkifli : Sebelumnya belum kesini, dulu waktu mengurus masih di PERINDAG  
Bu Wulan : Yang Bapak Rasain layanan di PERINDAG dengan disini gimana?  
Bapak Zulkifli : yan mending di PERINDAG, karena lebih cepet, sudah 2 bulan tidak ada penjelasan, jam 1 suruh nunggu di dalam suruh keluar, di usir, sekarang tidak jelas, sudah tutup.  
Bu Wulan : Masukan bapak untuk perbaikan layanan ini gimana?  
Bapak Zulkifli : di bubarin aj BPPT, tidak perlu ada nambah2 birokrasi  
Bu Wulan : kalau di PERINDAG gimana dulu pak?  
Bapak Zulkifli : 2 minggu selesai, langsung ketemu orangnya dan ngumpulin berkas trus jadi  
Bu Wulan : Bapak di bekasi ini sudah berapa Kali?  
Bapak Zulkifli : di BPPT ini baru sekali, kemarin syaratnya banyak bener, di situ ketemu orang baru juga, mondar mandir pokonya tambah ribet, tambah berbelit-belit  
Bu Wulan : Kalau bapak tau disini dari internet atau dari mana?  
Bapak Zulkifli : kalau rumah saya deket tinggal jalan, jadi sudah tau kalau BPPT disini, Cuma baru ini mengalami sampai berbulan bulan ini.  
Bu Wulan : Ada temen Bapak yang pernah mengurus di sini?  
Bapak Zulkifli : Banyak sudah kecewa yang dating kesini  
Bu Wulan ; Biasany Apa klurang berkasnya atau gimana pak?  
Bapak Zulkifli : Ujung2nya duit  
Bu Wulan : dengan petugas yang disini atau bukan?  
Bapak Zulkifli : di kantor yang gedung baru ini, kita harus ngasih duit, sampai sekarang belum jadi, saya lagi nunggu orang, padahal saya dari pagi..katanya suruh nunggu sampai jam 4 harus sama orangya  
Bu Wulan : Kalau di PERINDAG dulu lansung ya pak?usaha apa ya pak?  
Bapak Zulkifli : Perdagangan Besi dan Logam

## **Lampiran Transkrip Wawancara dengan Masyarakat Pemohon II**

Bu Wulan : Pelayanan untuk 2 tahun ini prosedurnya gimana?untuk yang ibu rasakan?  
Bu Eva : Lebih bagus, Sekarang lebih bagus  
Bu Wulan : Lebih jelas informasinya dari sebelumnya?  
Bu Eva : Lebih bagus dari sebelumnya  
Bu Wulan : Menurut ibu, keunggulan layanan disini itu apa?  
Bu Eva : Keunggulan layanan disini itu ramah tamah, kalau kita ada kesulitan itu nanya dijelaskan, walaupun kadang juga di bawelin juga tapi enak jelasinnya. Karena kita tidak sabaran kalau lagi banyak rame dan antri  
Bu Wulan : Itu berapa lama ngurus ini  
Bu Eva : cepat kok  
Bu Wulan : Biasanya di kasih janji berapa lamanya atau sesuai prosedur?  
Bu Eva : lebih kurang, kadang ka nada karyawan lagi sakit kan molor, pas lah bu.  
Bu Wulan : tapi yang ibu rasakan sekarang lebih bagus kan ya bu?ada saran dan perbaikan?

Bu Eva : Ya pasti ada saran lah bu, kalau dari kita kan pengennya lebih express seperti jalan tol yang bebas hambatan

Bu Wulan : Rekomendasinya lebih bagus dari waktunya, ada lagi g bu dari tempatnya atau apanya?kalau prosedurnya lebih mudah atau gimana bu?

Bu Eva : Lebih Mudah

Bu Wulan : ibu kan sudah 2 tahun menggunakan layanan disini, Sebelumnya tidak seperti ini kan ya bu?

Bu Eva : Sebelumnya tidak terpadu seperti ini

Bu Wulan : Biasanya dulu gimana sebelum terpadu seperti ini?

Bu Eva : Pokoknya lebih bagus sekarang

Bu Wulan : Dulu tidak jadi satu ya bu?

Bu Eva : Iya tidak seperti sekarang

### **Lampiran Transkrip Wawancara dengan Pakar Administrasi Publik**

Bu Wulan : Sebetulnya untuk idealnya seperti apa untuk model pelayanan terpadu secara teori, dan apakah kalau di Indonesia itu dari yang prof ketahui itu gimana dan menurut pengalaman yang prof alami rekomendasinya apa?

Prof. Yuli Andi Gani : Jadi begini bu, untuk ide awalnya kalau kita menelusuri pendekatan pelanggan dari tulisan Al Gore, bisa dibaca dibukunya, kalau mau lihat teori asal muasalnya itu *work better and cost less* jadi *public sector* itu di ambil oleh si Al Gore pada saat di Amerika itu layanan Negara terhadap publik itu sedang menurun, sehingga pada saat presiden Clinton di era jabatan keduanya, dia menugaskan kepada si Al Gore ini, coba diteliti ada apa dengan layanan kita ini, lalu dia meneliti diberbagai macam *slide* di Amerika, lalu membuat kesimpulan dan disampaikan adalah buku itu ada ceritanya, Cuma kesimpulan restatemen yang tertulis itu yang disampaikan ke badan-badan pelayanan mereka disana, bekerja dengan biaya yang murah,bekerja dengan baik, nah itu ide awalnya. Seperti apa, kalau misalnya di dunia bisnis itu murah itu kan tidak mungkin, tentu ada pengaruh antara yang dibayar dan yang didapatkan, semakin mahal itu layanan semakin baik, lalu dijelaskan didalam buku itu antara lain yang pertama dengan mendekati pelanggan, jadi itu kan bisa lebih murah, yang kedua menggunakan tehnologi atau IT itu, yang ketiga lalu menyatukan layanan-layanan yang bisa dibuat *group* atau model layanan yang bisa disatukan karena mereka di Negara bagian itu juga tidak sama artinya pelayanan yang diberikan kepada mereka- mereka itu kan, jadi seingat saya itu ada tiga itu, mendekati pelanggan, menurut usulan mereka itu lalu menggunakan tekhnologi, itu kan sudah jelas, kita bisa transparan, bisa apa dan sebagainya, adil dengan menggunakan tehnologi itu, misalnya memasukkan izin kita bisa memantau, kita tinggal mengklik di situ di meja mana keberadaannya. Itu kan alur teknologi dan apa namanya menggunakan layanan layanan itu tadi, itu yang ide awalnya disitu kalau misalnya ibu mau merujuk seperti apa *regrouping- regrouping* layanan itu. Oleh karena itu kalau dicoba nanti di Indonesia dengan adanya *good governance* di era...era itu lalu masing masing kan mencoba bagaimana melakukan itu jadi dengan *who work better and cost less* coba dijabarkan berdasarkan kearifan lokal yang ada di masing masing kabupaten kota kalau kita, seperti misalnya Malang, Sidoarjo kan berbeda ada macam macam hal yang cuma itu digrupkan atau disatukan dalam satu

atap seperti SAMSAT misalnya, berapa biaya yang dikeluarkan jadi model-model yang didekatkan lalu juga terkait dengan itu ada orang yang menjabarkan model tata ruang, tata ruang juga mempengaruhi, kalau misalnya untuk pengawasan model pimpinan sekarang ini tidak lagi dibelakang, kan berdampingan dengan *front desk* atau transparan, ruangan dia terbuka atau kaca sebagai pengawasan. Itu merupakan ide- ide awal untuk meningkatkan model-model pelayanan itu, kalau misalnya ini di skedul tata ruangnya seperti apa, lalu nanti ujung-ujungnya nanti ke prinsip *good governance* itu, ada rasa keadilan ada tanggung jawab dan seterusnya itu muncul dari *breakdown* dari pemikiran pemikiran itu bagaimana menyederhanakan masyarakat dan sebagainya untuk mendapatkan layanan itu. Katakan misalnya *drive thru* hari Sabtu Minggu di Mal kan itu sesuatu ya itu tadi bekerja dengan lebih baik dan *cost* yang lebih murah mereka, katakan bayar pajak keliling, kan murah banget mereka bisa konek, kita memperpanjang SIM dst, nah hanya saja sekarang itu persoalannya yang itu harus ada kepemimpinan yang kuat, memang kuncinya disitu, kepemimpinan yang kuat yang bisa mengelola organisasi yang dibawahnya, kalau bupati, bupatinya harus kuat dibantu dengan sekda dan asisten assistennya itu, nah disitu kuncinya, namun kalau disitu sudah tidak kuat tidak jalan karena masing masing kan mempunyai kepala, punya kekuasaan sendiri-sendiri, katakan Polisi punya KaPolantas, Dispendanya punya Kepala Dispenda, jadi ujungnya bisa jalan pelayanan apapun namanya terpadu atau apa itu ada pada pemimpin, nah itu sedikit nanti lebih menghayati pemimpin coba nanti pendekatan- pendekatan sektor publik karena sangat fleksibel sekali. Kemarin ada teman yang dari UNHAS itu coba menulis ini juga pelayanan terpadu ini, saya katakan coba dengan perspektif *public sektor leadership* saja, itu kan memang intinya ini bisa tertera sana kalau kepemimpinannya kuat, bayangkan sekarang misalnya Jakarta, mana bisa melayani itu sementara pak Ahok digugat seperti ini, tidak kuat posisinya, ini kan perlu ada kerja stakeholdernya itu ya legislatif ya eksekutif yang mau duduk bersama untuk menyatukan itu, nah kalau dalam perspektif teoritikanya kalau melihat pemimpin yang kuat bisa dari leadershipnya itu tadi kalau dari kemitraan bisa dari teori kemitraan- kemitraan itu atau tindakan- tindakan kolektif. Jadi terserah itu nanti payung teorinya mau di tarik kemana itu bisa saja, karena teori- teori kemitraan misalnya seperti di Malang raya ini, bagaimana mengurus Malang raya ini supaya semua Batu, Malang Kota, Malang Kabupaten dapat kunjungan wisata, kan tidak bisa karena walikota dan bupati yang duduk disitu punya kepentingan sendiri2, nah sampai kita usulkan kemarin sampai ke gubernur, nah pada saat gubernur disetujui ini dan ini tapi pada saat pelaksanaannya sudah sendiri-sendiri. Batu tidak mungkin melepaskan wisatanya, misalkan kunjungan 7 hari kesitu kalau dilepas kan tidak mungkin. Ya mungkin mereka jalan2 aja ke malang, jadi itu harus ada cantolan yang kuat untuk pelayanan luar, itu kuncinya disitu, misalkan hanya meniru niru aja, misalnya kata orang bagus kesana kesini, kita buatlah kantor semacam itu, kita buatlah ini dan ini, kita buatlah teknologi semacam ini tapi kalau organisasinya tidak kuat pasti tidak bisa, bagaimana misalnya menyatukan polisi, bisa menyatukan jasa raharja, bisa menyatukan kesehatan, kan banyak, bisa menyatukan SAMSAT dsb. Nah Kalau ke dalamnya/ internalnya itu memang standart baku itu terukur, *standard* prosedur yang terukur, jadi memang apa namanya sudah diujicoba artinya layanan beberapa menit kalau kosong sekian kan boleh. Kalau seperti di Malang ini misalnya seperti pajak perpanjangan dsb untuk satu orang kan hanya 2 menit selesai.

Bu Wulan : Prof, jadi itu sebetulnya standart itu berarti lamanya pengerjaan harusnya ada ditulis disitu

Prof. Yuli Andi Gani : Tertulis

Bu Wulan : Maksudnya terlihat oleh pelanggan?

Prof. Yuli Andi Gani : Terlihat, bahkan tidak hanya terlihat. Dia boleh mengklaim disediakan itu sampai di mana mejanya sampai dimana dia ada prosedur ini, Makanya sekarang kan lalu kementerian pertanahan di coba sekarang menteri yang baru ini supaya masyarakat lebih...jadi tidak hanya terpampang, kalau terpampang jalur prosedurnya saja habis sini dan sini, kita bisa melihat seberapa jauh sudah jalan, nah kita ada masukkan itu kita bisa langsung dapatkan nomor pendaftaran itu, nomor itu bisa kita pakai password kita untuk melihat meja berjalan itu sampai dimana.

Bu Wulan : Meja Berjalan?

Prof. Yuli Andi Gani : iya meja berjalan, oleh karena itu aduan ke kepala itu, kan ini juga diperlukan pemimpin yang kuat disitu dia. ini gimana ini, apa dan sebagainya. Kuat itu dalam tanda petik macem2 bu, kuat dari sogokan, kuat dari mana dsb, itu tadi saya batesin tanda petik. lho kuat seperti apa, nah ini yang kuat menahan, biasanya kalau sudah masuk perijinan ini dsb, bisa tidak kuat lagi pemimpin itu. Kuat dalam arti segalanya itu tanda petik artinya standart prosedur itu sesuai dengan perspektif administrasi publik kan itu semua yang datang kan sama, perlakuan harus sama, ya tidak..kalau saya sangat apa namanya suka mendengar itu istilah2 bahwa negara kita sekarang ini di kuasai oleh asing dan aseng. Kita jadi gimana gitu....maksutnya prosedur2 itu berjalan seperti itu, jadi ini siapapun yang jadi, siapapun yang menggantikan disitu kan jalan system itu. Jadi dibuat mekanisme cek dan ricek tidak hanya kepada pelayan tapi juga pelanggan, dia bisa mengecek, nah keluhan itu harus ditangani, keluhan itu harus terbuka. Kalau seperti brawijaya, katakanlah itu ada keluhan, mahasiswa, akademika dan orang luar boleh, itu ada aduan tiap hari dibuka, nah begitu ada aduan misalnya ke imbis, nah kita langsung di forward ke situs kita langsung melihat, oh ternyata ini mahasiswa mengadu tentang parkir layanan kita, kamar mandi dsb. Itu juga sebagai cek dan ricek, makanya dibudayakan melihat system dan prosedur itu dengan pemahaman masyarakat setempat. Jadi tidak juga bisa kita misalnya melakukan itu seperti oh Negara orang baik dsb, kalau kita naik kereta api dibelanda 5 menit tidak ada keterlambatannya kan misalnya. Bagaimana bisa kita melakukan itu, tapi kita kan masih. Tapi bagaimanapun juga dasar pemikiran secara teoritik itu bisa ditelusuri. Sekarang kita bagaimana kreatifitas pimpinan dalam hal ini menyederhanakan itu dan membuat prinsipnya kita bekerja dengan baik, dengan biaya yang lebih murah, nah paradigma ini bertentangan kalau kita hadapkan dengan pemikiran ekonomi, iya kan, mekanisme pasar dsb tidak bisa. Kita bisa naik pesawat bisa mendapatkan pelayanan lebih baik kalau kita dikelas bisnis, tidak mungkin kalau di kelas yang lain mendapatkan pelayanan yang sama itu dalam paradigma kacamata ekonomi, tapi kalau kita public service jadi itu bisa mulai dari mana, itu luas. Bisa di kaitkan dengan public servicenya..teori2nya kan banyak, bisa dikaitkan dengan kepemimpinan yang kuat, bisa dikaitkan dengan aspek teknologinya dari good government sebenarnya bisa masuk semua dan itu banyak tulisan2 tentang itu. Prinsipnya stakeholder itu bisa saling mengingatkan, bisa saling mengawasi, bisa saling memberikan info apa2 yang sedang terjadi didalam proses katakalanlah perijinan apapun itu kan sudah ada standarnya. Jangka waktu yang ditentukan

Bu Wulan : Kalau untuk di Indonesia sendiri, dari pengalaman Prof kemarin2 itu model pelayanan terpadu itu apakah sudah diarahkan ke good government, apakah mereka yang prof lihat itu banyak keberhasilan atau justru di bikin model baru malah banyak kegagalan

Prof. Yuli Andi Gani : ada juga, nah itu tadi faktor2 penyebab, mungkin mereka terlalu jauh tuntutan. Pengguna itu kan juga dilihat, misalnya katakanlah seperti kartu sehat, mereka maaf mengkritik pak jokowi, mereka bisa berparodi di internet, makanya terlalu jauh, kalau itu untuk masyarakat miskin. Mereka tidak mungkin lah sampai kesana, itu tadi juga kan jadi membuat

layanan kalau disitu tidak bisa mengundang banyak masyarakat tidak bisa menggunakan computer tidak bisa, iya kan model lain, bisa ngecek. Dia kan bisa Tanya atau masing2 bagian itu menayangkan tiap hari yang ada di meja saya ini dan ini dibalik. Mereka tidak bisa mengakses itu tapi tiap hari pagi jam kerja jam 8 sampai jam 12 misalnya jam 4 keluar itu, ada 12 berkas misalnya, nanti kan ditambahin lagi, bisa terlihat yang masuk sekian.

Bu Wulan : jadi istilahnya masyarakat lebih diberikan kemudahan untuk mengakses informasi maksudnya?

Prof. Yuli Andi Gani : Iya, mengakses informasi itu, terserah apa dia sendiri atau kita yang memberikan informasi itu kita lihat, itu kegagalannya lebih banyak disitu, terlalu canggih apa yang mereka harapkan dengan masyarakat sementara masyarakat tidak sejauh itu harapannya, kalau misalnya mereka jauh tempatnya, kita datang dengan mobil yang canggih itu disitu kita bisa akses kemana2. Itulah kemajuan teknologi tadi. Kemajuan teknologi tidak harus diam, mendekatkan pelanggan. Seperti malang ini kan kalau sabtu minggu ke Mal, karena masyarakat kota, senin sampai jum'at mereka kerja, itu bisa semua di Mal semua, bisa bayar apa aja di Mal. Kalau melihat kegagalan itu kalau kita bisa mencoba memilah2 karena system itu tadi tidak disesuaikan dengan karekteristik masyarakat setempat.

Bu Wulan : jadi harus ada studi kelayakannya, untuk mengetahui kebutuhan masyarakat itu seperti apa model pelayanannya?

Prof. Yuli Andi Gani : iya perlu, setidaknya tidaknya itu studi banding yang karekteristik masyarakatnya itu sedikit tidak jauh berbeda, jangan misalnya studi banding sini malang dengan Australia ini kan agak repot, ini kan yang agak mepet malang ya Surabaya jadi agak dekat dengan itu. Itu yang paling gampang lalu tidak learning by doing, mengurangi resiko kan studi banding. Kebanyakan disitu antara keinginan2 dan kearifan lokal tidak jalan. Misalny ini terbaik gedungnya lantai lima semua pakai lift, orang yang tua2 takut, ini kan juga perlu dilihat. Makanya itu tadi bu, tata ruang itu perlu dilihat. Kalau sekarang saya sering melihat diundang untuk mendesain peran tata ruang itu terhadap aspek pengawasan, jadi orang bisa lihat, kalau penggunaan teknologi misalnya pemimpin kan bisa langsung mengawasi masing2 bagian terlihat orang sedang kerja atau sedang apa bahkan suara bisa kedengaran, itu teknologi. Tapi dengan manual bisa juga ruangan pemimpin ada di depan situ untuk mengawasi semua.

Bu Wulan : Yang terakhir, mungkin ada rekomendasi dari Prof sebagai pakar administrasi publik bagaimana model layanan terpadu di Indonesia itu bisa dilaksanakan dan menjadi suatu titik Indonesia menjadi good government?di mana mulainya

Prof. Yuli Andi Gani : memang Mulainya, tidak mudah mengubah mainset masyarakat, memang pendidikan pendahuluan itu perlu, mungkin kita studi banding mungkin mulai dari situ, karena tidak mungkin membuat suatu system itu dari atas kebawah, itu artinya dengan studi banding yang terlalu tinggi, kita melihat kebutuhan kebutuhan itu, yang berikutnya sesudah itu dilakukan kita harus ingat program layanan ini kita melibatkan stakeholder itu dengan sosialisasi itu yang penting dilakukan. Orang sekarang kan Tanya bagaimana bisa dsb. Itu ada sosialisasi dan kalau misalnya ada lebih jauh, kedalam masyarakat yang sudah berkembang yang sudah maju tdak hanya sosialisasi, debat itu perlu ada masukan2 dari mereka, tidak sekonyong2 menuruti, ini Jakarta sudah bagus sekali. Buktinya transportasi jabodetabek kan mereka sudah studi banding kemana mana. Tapi kan juga tidak mengurangi kemacetan dijakarta kenapa?nah itu persoalannya itu kenapa, o dianggap terlalu mahal, ok bisa kita pahami, tapi bukan itu soalnya, bagi mereka ada yang hilang, meskipun bersusah payah naik motor, itu perjuangan bagi mereka dan itulah kehidupan social mereka, kan begitu. Tidak bisa kita tiba2 Move, motor tidak boleh masuk HI, nanti kita lihat, sebenarnya bukan itu, lalu alesanya terlalu mahal, sudah nyaman..mereka tidak

butuh itu, mungkin motor sudah terlalu asik buat mereka. Ini kan harus dibudayakan merubah peraturan ataupun mainset mereka tapi memang tidak mudah, yang penting melihat kebutuhan masyarakat. Di Jakarta bisa masuk dari Depok dari Tangerang. Padahal kalau dari luar negeri sudah tidak memakai lagi karena link sudah tersedia. Artinya masih banyak hal yang perlu diyakinkan kepada masyarakat. Karena kalau sudah begitu mereka tidak bisa kemana mana, karena masyarakat kita ini informasi itu sangat luar biasa dalam kehidupan mereka, kadang pulang kantor ketemu temen dulu, itu kan tidak bisa dihilangkan, kan harus dilihat dari karakteristik masyarakat. Pelayanan kepada Nelayan, sepertinya menteri kita yang baru tidak menggunakan teknologi itu. Beda dengan pelayanan akademik di perguruan tinggi, mahasiswa online gampang melihat nilai, KHS itu menyenangkan mereka.

Bu Wulan : Berarti rekomendasi dari prof, kita harus melihat karakteristik masyarakat?

Prof. Yuli Andi Gani : iya karakteristik masyarakat, perlu Sosialisasi masyarakat yang cukup

Bu Wulan : perlu ada debat publik proses terbuka tentang perencanaan pemerintah

Prof. Yuli Andi Gani : iya, siapa yang dilayani, sesudah itu dilakukan standart operasioanal itu harus bener2 di buat jadi kita berdasarkan system siapapun disitu, karena ini masalahnya kan koordinasi koleksial artinya semua orang disitu punya kepala, kepala sendiri2, tanggung jawab sendiri2 Cuma mereka bekerja dalam satu atap itu, disitu sedikit permasalahan koordinasi menjadi kendala. Siapapun disitu pemimpin yang ingin memberikan pelayanan kepada masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik, pemimpin yang lebih baik, Pemimpin yang kuat.

Bu Wulan : Kuat integritasnya, standart operasinalnya bener2 dibuat. Itu perlu diseragamkan tidak prof? Apa sesuai karakteristik masyarakat

Prof. Yuli Andi Gani : nah itu tadi, kan dalam aturan secara nasional tidak, didorong untuk melihat kearifan lokal itu secara sendiri2

Bu Wulan : Jadi rekomendasi prof itu harus sesuai dengan karakteristik masyarakat itu sendiri?

Prof. Yuli Andi Gani : Tidak Bisa diseragamkan, lihat siapa yang ingin dilayani, mereka mendapat apa. Misalnya membuat ijin bangunan disini itu sekian rupiah permeter kan tidak sama dengan kabupaten Blitar untuk mengurus ijin bangunannya.

Bu Wulan : Filosofinya itu lebih baik itu harus sama

Prof. Yuli Andi Gani : dalam perspektif siapa yang mendapat pelayanan itu tidak membeda-bedakan, baik yang dating dengan mercy atau mercykill (kata orang sini mercykil itu jalan kaki) itu sama, kalau dalam publik sevice itu kalau kita bicara Negara rakyatnya juga sebagai user, juga sebagai pemilik dsb.