

## Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Izin Usaha Perdagangan di Kota Makassar

A. Asnaldi Trisetia S (Mahasiswa Ilmu Pemerintahan Universitas Hasanuddin)  
Indar Arifin (Ilmu Pemerintahan Universitas Hasanuddin)  
Lukman Irwan (Ilmu Pemerintahan Universitas Hasanuddin)  
Email: [asnaldi.trisetia@gmail.com](mailto:asnaldi.trisetia@gmail.com)

### Abstract

*This research aims to understand and analyze the quality of service business license exercised by government and the city of makassar to know and to analyze strategy in improve the quality of services trading business permits that is applied by a city government makassar. tipe research used in this research was descriptive , that will provide an illustration of factual on the strategy improve the quality of services business license perdagan in the city of Makassar. This research result indicates that: 1. Kualiatas SIUP service in BPTPM city makassar has been good enough although is still not maximum . 2. To improve the quality of the siup service ,BPTPM and the local government of makassar applied some strategy ,for his strategy core ,strategy consequences , strategy customers , strategy control , and strategies culture.*

**Keywords:** *servicing, license, quality, strategy, effort*

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kualitas pelayanan izin usaha yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Makassar dan untuk mengetahui dan menganalisis strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan izin usaha perdagangan yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Makassar. Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif, yang akan memberikan gambaran factual mengenai strategi meningkatkan kualitas pelayanan izin usaha perdagan di Kota Makassar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1. Kualiatas pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar sudah cukup baik meskipun masih belum maksimal. 2. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan SIUP, BPTPM dan pemerintah Kota Makassar menerapkan beberapa strategi, yakni: strategi inti, strategi konsekuensi, strategi pelanggan, strategi kontrol, dan strategi budaya.*

**Kata kunci:** *pelayanan, izin, usaha, kualitas, strategi*

---

### PENDAHULUAN

Salah satu fungsi hakiki pemerintahan ialah fungsi pelayanan (service). Sebagai sebuah badan publik, pemerintah bertanggung jawab dalam menyelenggarakan fungsi pelayanan tersebut kepada masyarakat. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai aktivitas atau rangkaian aktivitas yang dilakukan dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap produk berupa barang, jasa

dan/atau pelayanan administratif. Sebagai konsekuensi dari fungsi pemerintah yang telah disebutkan di atas, maka pemerintah harus menyelenggarakan pelayanan publik agar produk tersebut dapat didistribusikan kepada seluruh masyarakat.

Pelayanan publik menjadi suatu tolok ukur kinerja pemerintah yang paling kesat mata. Masyarakat dapat langsung menilai kinerja pemerintah berdasarkan kualitas layanan publik yang diterima karena kualitas

layanan publik menjadi kepentingan orang banyak dan dampaknya langsung dirasakan masyarakat dari semua kalangan. Keberhasilan dalam membangun kinerja pelayanan publik secara profesional, efektif, efisien, dan akuntabel akan mengangkat citra positif pemerintah di mata warga masyarakatnya.

Kota Makassar merupakan salah satu kota yang sangat membutuhkan pelayanan publik yang baik terutama dalam pelayanan izin usaha perdagangan. Hal ini merupakan konsekuensi dari fakta bahwa Kota Makassar merupakan salah satu pusat perdagangan di Indonesia, khususnya di Kawasan Indonesia Timur (KTI). Oleh karena itu, sangat penting untuk terus melakukan upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan izin usaha di Kota Makassar.

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan izin usaha tersebut, pemerintah memerlukan berbagai strategi. Strategi penyelenggaraan pelayanan publik ini dilaksanakan melalui berbagai kebijakan di bidang perancangan kelembagaan, inovasi penyelenggaraan pelayanan hingga kepada implementasi dari rancangan penyelenggaraan pelayanan. Tanpa adanya strategi maka upaya peningkatan kualitas pelayanan izin usaha akan berjalan tanpa arah dan tujuan.

Pemerintah Kota Makassar, dalam hal ini Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal (BPTPM), sebagai penyelenggara pelayanan izin usaha perdagangan perlu untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam melakukan upaya tersebut, diperlukan berbagai strategi agar peningkatan kualitas pelayanan yang diharapkan dapat diwujudkan. Berdasarkan latar belakang ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "STRATEGI MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN IZIN USAHA PERDAGANGAN DI KOTA MAKASSAR". Tujuan Penelitian ini, yang pertama untuk mengetahui dan menganalisis kualitas pelayanan izin usaha yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Makassar. Kedua, untuk

mengetahui dan menganalisis strategi dalam meningkatkan kualitas pelayanan izin usaha perdagangan yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Makassar.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan penelitian dalam penelitian ini, penulis akan menggunakan jenis penelitian deskriptif yang memberikan gambaran tentang strategi meningkatkan kualitas pelayanan izin usaha perdagangan di Kota Makassar. Pada umumnya kegiatan penelitian deskriptif meliputi pengumpulan data, analisis data, interpretasi data serta diakhiri dengan kesimpulan pada penganalisisan data tersebut. Lokasi Penelitian Lokasi penelitian ini adalah di Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan, dalam hal ini kantor Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kota Makassar (BPTPM). Sumber Data Dalam penelitian ini, data yang akan diperoleh dari dua sumber yaitu, data primer dan data sekunder.

1. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan dengan memakai teknik pengumpulan data berupa interview (wawancara). Penelitian ini akan lebih menekankan pada data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan informan dalam rangka mengetahui analisis dari kepemimpinan tersebut. Ada pun informan yang menjadi sumber data adalah sebagai berikut: 1) Kepala BPTPM Kota Makassar; 2) Kabid Pelayanan Perizinan BPTPM Kota Makassar; 3) Staf Bidang Pelayanan Perizinan BPTPM Kota Makassar; 4) Staf Bidang Perdagangan Dinas Perindustrian dan Perdagangan; 5) Pemohon SIUP dan Para Pelaku Usaha Perdagangan

2. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan-catatan, arsip-arsip, materi-materi serta literature lainnya yang relevan dalam melengkapi data primer penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Kualitas Pelayanan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) di Kota Makassar*

Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal (BPTPM), menyelenggarakan pelayanan public sebagai salah satu unit penyelenggara pelayanan publik dalam lingkup pemerintahan Kota Makassar. Salah satu jenis layanan yang diselenggarakan oleh BPTPM adalah pelayanan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Kota Makassar merupakan kota dengan jumlah pelaku usaha perdagangan yang cukup tinggi, sehingga pelayanan SIUP ini pun harus diselenggarakan dengan kualitas yang memadai. Untuk mengetahui bagaimana kualitas pelayanan SIUP yang diselenggarakan oleh BPTPM, kita dapat melihatnya dari lima dimensi Kualitas Pelayanan Publik (SERVQUAL) yakni sebagai berikut

1. **Kehandalan (Reliability)** Ketepatan waktu adalah hal pertama yang bisa kita lihat terkait dimensi ini dalam pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar. Pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar dilaksanakan berdasarkan Standard Operational Procedure (SOP) dan Standar Pelayanan (SP) pelayanan SIUP. SOP dan SP ini dengan jelas menjanjikan bahwa pelayanan SIUP, mulai dari pendaftaran hingga terbitnya SIUP, harus selesai paling lambat dalam tiga hari kerja. Namun berdasarkan data yang diperoleh oleh penulis, hanya sebagian kecil SIUP yang terbit tepat waktu mulai dari tanggal 1 Maret sampai dengan tanggal 5 April 2016. Beberapa SIUP bahkan baru terbit setelah 30 hari kerja. Hal serupa terjadi pada salah satu narasumber yang diwawancarai oleh penulis, Ashar Khusmar, pemilik usaha perdagangan mobil Aliyah Motor, yang menyatakan bahwa: "SIUP saya baru terbit dua minggu setelah saya memasukkan berkas saya" (Minggu, 10 April 2016)

Keterlambatan instansi teknis dalam melakukan verifikasi teknis merupakan hal yang

menjadi kendala sehingga BPTPM seringkali gagal dalam memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan dalam SOP dan SP. Dinas Perindustrian dan Perdagangan merupakan instansi teknis yang melakukan verifikasi teknis terhadap berkas pemohon SIUP. Apabila rekomendasi hasil verifikasi teknis dari tim teknis yang terdiri dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan terlambat, BPTPM juga terpaksa harus terlambat dalam menerbitkan SIUP pemohon. Kepala Bidang Pelayanan Perizinan BPTPM, A.M Gari Baldi Azis, mengatakan bahwa: "Prosedur penerbitan SIUP dalam SOP dan Standar Pelayanan memang melibatkan dua instansi. Kalau di BPTPM kami selalu berupaya untuk tepat waktu. Pada saat pendaftaran izin kami tidak pernah memproses berkas pemohon lebih dari satu hari. Ketika rekomendasi tim teknis sudah ada, izin kami tindaklanjuti dengan waktu tidak pernah lebih dari satu hari." (Kamis, 7 April 2016)

Hakim, salah satu staff bidang perdagangan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan mengatakan bahwa terdapat beberapa kendala teknis yang seringkali ditemui di lapangan sehingga verifikasi teknis membutuhkan waktu yang lama, seperti sebagai berikut: "Banyak persoalan yang seringkali ditemui saat verifikasi teknis, misalnya saja ada dokumen yang tidak lengkap (tidak sesuai) harus terlebih dahulu kita suruh lengkapi, atau mungkin jenis kegiatan usahanya berubah, berpindah alamat, pergantian pimpinan perusahaan dan kendala-kendala teknis lainnya. Hal ini yang membuat verifikasi teknis terkadang berlangsung lama" (Senin, 2 Mei 2016)

Penggambaran di atas menunjukkan bahwa pemerintah kota Makassar, dalam hal ini BPTPM dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan, belum mampu menepati ketentuan waktu terbitnya SIUP. Hal ini disebabkan oleh banyaknya kendala teknis yang seringkali dihadapi pada saat verifikasi teknis di lapangan.

Hal kedua yang dapat kita lihat dari dimensi kehandalan (Reliability) adalah kedisiplinan pegawai. Kedisiplinan dari para pegawai di bidang pelayanan perizinan juga masih tergolong kurang. Petugas seringkali terlambat berada di tempat pelayanan ketika sudah memasuki waktu bertugas. Hal ini diakui oleh Kepala Bidang Pelayanan Perizinan BPTPM Kota Makassar, A.M Gari Baldi Azis, yang mengatakan bahwa: "Masih banyak perilaku pegawai yang sebaiknya diubah, diantaranya karena mereka masih kurang disiplin, kurang melayani, dan kurang tepat waktu" (Kamis, 7 April 2016)

Uraian di atas menunjukkan bahwa masih banyak SIUP yang terbit lebih dari tiga hari kerja sebagaimana yang tercantum dalam SOP dan SP pelayanan SIUP. Selain itu, kedisiplinan para pegawai juga masih belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini memberikan gambaran bahwa pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar dalam dimensi Reliability masih belum baik.

## 2. Bukti Fisik Layanan (Tangibles)

Hal pertama yang dapat kita lihat dari dimensi bukti fisik layanan (tangibles) adalah penampilan dari para petugas di BPTPM Kota Makassar dalam menyelenggarakan pelayanan SIUP. Penampilan para petugas di BPTPM terutama di bidang pelayanan perizinan sudah baik dan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Setiap petugas mengenakan kemeja, celana kain atau rok dan sepatu pantofel. Kemeja yang digunakannya pun seragam setiap harinya, yakni pakaian dinas warna khaki pada hari Senin dan Selasa, kemeja putih pada hari Rabu, dan batik pada hari Kamis dan Jumat. Kerapian dan keseragaman petugas ini tentu saja memberikan pengaruh positif terhadap pelayanan SIUP bagi para pemohon. Hal ini juga sesuai dengan yang dikatakan oleh salah satu pemohon SIUP, Mashadi pemilik badan usaha dengan nama Toko Jawa Timur: "Setiap petugas yang ada berpakaian seragam, ini sangat membantu saya untuk menge-

tahui yang mana petugas dan yang mana bukan." (Minggu, 10 April 2016)

Penampilan petugas tersebut sudah sesuai dengan Instruksi Walikota Makassar Nomor 025/07/Ortala/II/2016 tentang Pemberlakuan Secara Mutatis Mutandis Permendagri Nomor 60 Tahun 2007 tentang Pakaian Dinas Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah Sebagaimana Telah Diubah dengan Permendagri Nomor 6 Tahun 2016. Secara lebih spesifik penampilan petugas dalam instruksi walikota ini diatur dalam instruksi ke-3 yang berbunyi:

"Jenis Pakaian Dinas Harian (PDH) warna khaki dipakai pada hari Senin dan Selasa, Pakaian Dinas Harian (PDH) Kemeja putih dipakai pada hari Rabu, dan Pakaian Dinas Harian (PDH) Batik dipakai pada hari Kamis dan Jumat"

Fasilitas fisik atau sarana prasarana adalah ketampakan fisik lain yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar. Terdapat cukup banyak fasilitas fisik yang digunakan di bidang pelayanan perizinan BPTPM Kota Makassar dalam menunjang pelayanan SIUP. Fasilitas pertama ialah jumlah loket SIUP yang berjumlah enam loket yang masing-masing dilengkapi oleh sebuah perangkat computer untuk menginput data para pemohon sehingga membuat para pemohon SIUP tidak perlu mengantri terlalu lama. Adapun mesin antrian dan papan antrian yang berguna untuk menertibkan antrian para pemohon. Selanjutnya, ruangan pelayanan perizinan pun menjadi sejuk dengan adanya enam buah AC di dalam ruangan tersebut. Selain itu, ruangan pelayanan perizinan juga dilengkapi dengan kamar kecil dan ruang menyusui bagi para ibu menyusui. Bahkan tepat di sebelah kiri gedung BPTPM terdapat sebuah masjid yang digunakan oleh para pemohon untuk beribadah. Untuk memberikan informasi awal kepada para pemohon, BPTPM juga menyediakan dua buah TV di ruangan ini

yang terus menayangkan profil BPTPM, program, jenis layanan, dan syarat-syarat yang diperlukan untuk setiap jenis layanan.

Pemaparan di atas secara jelas telah menggambarkan bahwa BPTPM memiliki sarana prasarana yang sudah cukup baik untuk menunjang kualitas pelayanan SIUP. Akan tetapi, masih terdapat sedikit kekurangan yakni tidak adanya fasilitas bagi para penyandang disabilitas.

2. Ketanggapan (Responsiveness), ketanggapan (responsiveness) petugas dapat dilihat salah satunya dari kesediaan petugas dalam membantu dan menjawab semua pertanyaan-pertanyaan dan keluhan pemohon SIUP. Dalam struktur organisasi BPTPM Kota Makassar, sub bidang informasi dan pengaduan merupakan bagian dari struktur BPTPM yang memiliki peranan besar dalam memberikan tanggapan terhadap setiap pertanyaan dan keluhan. Salah satu petugas subbidang ini, Muhammad Asry bahwa: "Kami selalu memberikan tanggapan terhadap pertanyaan dan keluhan dari para pemohon. Misalnya saja, pemohon kadang mengeluhkan keterlambatan terbitnya izin mereka kepada kami. Para pemohon bahkan jarang menggunakan kotak saran dan pengaduan yang telah disediakan. Mereka lebih memilih untuk datang langsung di meja kami." (Kamis, 7 April 2016)

Hal yang sama diungkapkan oleh salah satu pemohon SIUP yang sempat diwawancarai oleh penulis. Najma, pemilik usaha penyewaan mobil dengan nama perusahaan Batang Makassar Wisata, mengatakan bahwa: "Petugas bersedia untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan saya. Bahkan petugas yang melayani saya di loket memberikan nomor telponnya agar saya bisa menanyakan perkembangan penerbitan SIUP saya" (Kamis, 7 April 2016)

Uraian di atas memberikan gambaran bahwa para petugas di BPTPM Kota Makassar memberikan pelayanan yang baik dalam dimensi ketanggapan (responsiveness). Petu-

gas yang bertugas di sub bidang informasi dan pengaduan ataupun petugas loket telah memberikan pelayanan yang responsif kepada para pemohon SIUP.

#### 4. Jaminan (Assurance)

Kepastian informasi menjadi hal yang paling penting dalam dimensi jaminan (assurance). Kepastian informasi mulai kejelasan syarat, prosedur, dan kepastian biaya harus disampaikan kepada setiap pemohon SIUP. Syarat-syarat dan prosedur dalam pelayanan SIUP telah diatur secara rinci dalam pasal 18 dan 30 Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu.

BPTPM telah melakukan beberapa upaya untuk menyampaikan informasi ini kepada setiap pemohon. Di beberapa sudut ruangan pelayanan perizinan telah terpampang syarat-syarat yang dibutuhkan dan prosedur yang harus dilalui bagi para pemohon untuk menerbitkan SIUP-nya. BPTPM juga menayangkan informasi mengenai syarat dan prosedur pelayanan SIUP melalui media TV yang ada di dua sudut ruangan pelayanan perizinan. Selain itu, dalam struktur organisasi BPTPM juga terdapat sub bidang informasi dan pengaduan yang bertugas untuk memberikan informasi bagi para pemohon mengenai penerbitan SIUP ini.

Perilaku ramah, sopan dan santun dari para petugas juga menjadi hal yang mempengaruhi kualitas pelayanan SIUP dalam dimensi jaminan (assurance). Ashar Khusmar, pemilik usaha perdagangan mobil Aliyah Motor, salah satu pemohon SIUP yang diwawancarai oleh penulis mengatakan bahwa: "Para petugas di bidang pelayanan perizinan ramah dan sopan. Satu kali pada saat itu petugas yang mengurus berkas saya sedang keluar, petugas yang lain langsung dengan ramah dan sopan mengarahkan saya untuk duduk dan menunggu di tempat tunggu yang disediakan" (Minggu, 10 April 2016)

Pemohon SIUP lainnya, Najma, pemilik usaha penyewaan mobil dengan nama perus-

ahaan Batang Makassar Wisata, mengungkapkan hal senada yakni:

“Petugas yang melayani saya di loket SIUP, melayani dengan ramah dan sopan” (Kamis, 7 April 2016) Dari uraian diatas, kita dapat melihat bahwa kualitas pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar dalam dimensi jaminan (assurance) sudah cukup baik. BPTPM telah melakukan beberapa upaya dalam menyampaikan dan memberikan kepastian informasi terkait syarat, prosedur, dan biaya kepada para pemohon SIUP. Selain itu, petugas dalam melaksanakan tugas pelayanan juga sudah bersikap ramah dan sopan kepada para pemohon SIUP.

#### 5. Empati (Emphaty)

Pada saat perumusan ketentuan- ketentuan mengenai pelayanan SIUP, BPTPM bersedia melibatkan dan mendengarkan keinginan dari beberapa asosiasi pengusaha dan juga Ombudsman. Ketentuan-ketentuan tersebut seperti SOP dan Standar Pelayanan yang tentu saja menjadi acuan dalam pelayanan SIUP. Kepala BPTPM, H. Taufiek Rachman, mengatakan bahwa: “Dulu ketika perumusan ketentuan- ketentuan kita melibatkan asosiasi pengusaha. Ketentuan-ketentuan yang dimaksud seperti penetapan retribusi, SOP dan Standar Pelayanan. Kita bahkan tidak hanya melibatkan asosiasi pengusaha, tetapi juga Ombudsman” (Selasa, 12 April 2016)

Adanya ruang yang diberikan oleh BPTPM untuk mendengar keinginan dari para pemohon atau calon pemohon SIUP, menunjukkan bahwa BPTPM sebagai penyelenggara pelayanan publik bersedia mendengarkan keinginan pelanggannya. Upaya BPTPM tersebut menunjukkan bahwa dalam dimensi empati (emphaty), kualitas pelayanan SIUP juga sudah cukup baik.

Strategi Meningkatkan Kualitas Pelayanan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) di Kota Makassar masih kurang baiknya kualitas izin usaha dan masih banyaknya pelaku usaha yang belum memiliki SIUP mengharuskan

BPTPM untuk merumuskan strategi tertentu dalam pelayanan SIUP agar kualitasnya dapat meningkat dan setiap pelaku usaha mau untuk mengurus SIUP-nya. Strategi yang dimaksud adalah cara- cara yang dirumuskan secara sistemik meliputi penentuan kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumber daya dengan memperhatikan pengaruh lingkungan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat beberapa strategi penyelenggaraan pelayanan publik yang dapat diterapkan pada organisasi pemerintahan guna meningkatkan kualitas pelayanan yakni sebagai berikut:

#### 1. Strategi Inti (Core Strategy)

Untuk memperjelas tujuan suatu organisasi pemerintahan, sebaiknya dilakukan reorganisasi berdasarkan fungsi. Kepala daerah dalam menyusun SKPD dan Unit Kerja di daerahnya seharusnya memisahkan fungsi-fungsi yang secara fundamental berbeda ke dalam organisasi yang berbeda-beda. Dengan melakukan reorganisasi berdasarkan fungsi ini, tiap organisasi akan berkonsentrasi pada satu pencapaian tujuan yang jelas.

Hal ini telah dilakukan oleh walikota Makassar. Pada tahapan awal pemberian izin dalam lingkup Kota Makassar masih dilaksanakan oleh instansi teknis masing-masing dan untuk pelayanan izin SITU (HO) berada pada bagian perekonomian Sekretariat Daerah Kota madya Ujung Pandang. Pada Tahun 2014 Pemerintah kota Makassar mengeluarkan Peraturan Walikota Nomor 8 Tahun 2014 tentang pelimpahan kewenangan perizinan dan non-perizinan di Badan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal (BPTPM).

Reorganisasi berdasarkan fungsi yang lakukan oleh Walkota Makassar ini membuat fungsi pelayanan perizinan kini dilaksanakan oleh BPTPM, sedangkan instansi teknis yang tadinya memiliki fungsi pelayanan kini tidak lagi memiliki fungsi tersebut. Instansi teknis

seperti Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang sebelumnya melakukan pelayanan SIUP kini bisa berkonsentrasi dalam melakukan fungsi kebijakan di bidang industri dan perdagangan. Begitu pula dengan BPTPM yang bisa berkonsentrasi melakukan fungsi pelayanan.

Setelah melakukan reorganisasi berdasarkan fungsi, perlu dikembangkan suatu sistem yang bisa membantu secara terus menerus untuk mendefinisikan dan meredefinisikan tujuan dan maksud yang ingin dicapai. Salah satu upaya yang dilakukan oleh BPTPM Kota Makassar untuk menetapkan batasan-batasan terhadap tujuannya ialah, menetapkan visi dan misi organisasi. Visi dan misi ini dirumuskan oleh Kepala BPTPM sebagai pimpinan dari organisasi pemerintahan ini. Visi dan misi ini tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) BPTPM tahun 2014-2019.

2. Strategi Konsekuensi (Consequences Strategy), Strategi ini dapat dilakukan pada level organisasi dengan memberlakukan sistem insentif bagi organisasi pemerintahan yang menunjukkan kinerja yang baik. Penerapan strategi ini dapat kita lihat dengan diberikannya konsekuensi positif berupa penghargaan bagi unit pelayanan publik yang memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2010 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Pelayanan Publik yang merupakan penilaian yang dilakukan Pemerintah Pusat terhadap unit-unit penyelenggara pelayanan publik. Penilaian ini dilakukan berjenjang mulai dari tingkat kabupaten/kota, provinsi, hingga nasional.

Pemberlakuan konsekuensi positif ini diharapkan mampu menciptakan persaingan yang sehat antara unit pelayanan publik untuk memenangkan penghargaan tersebut sehingga semua unit pelayanan publik terdorong untuk melakukan pelayanan terbaik. Adanya konsekuensi positif ini

mampu memotivasi BPTPM untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan dan melakukan inovasi-inovasi baru terkait pelayanan SIUP. Hal tersebut dikemukakan oleh Kepala BPTPM, H. Taufiek Rachman, sebagai berikut: "Di luar dari penghargaan (yang diberikan oleh Kemenpan-RB) itu, upaya kita selalu ada untuk meningkatkan pelayanan. Memang baru kita lakukan secara internal karena BPTPM sendiri baru berdiri sebagai sebuah badan pada tahun 2014. Untuk kesana, sekarang baru kita lakukan persiapan-persiapan dan perubahan-perubahan, misalnya perubahan layanan, perbaikan formulir, cara mendaftar, dan lain-lain. Selain itu kita juga terus melakukan inovasi-inovasi untuk seperti melakukan Weekend Service pada hari Sabtu. Pada tahun ini, kita akan membuka layanan mengantar izin. Jadi jika izin sudah selesai izin akan diantarkan ke pemohon." (Selasa, 12 April 2016)

Strategi konsekuensi (consequence strategy) juga dapat dilakukan pada level orang. Sistem insentif berupa konsekuensi positif ataupun negatif dapat diberikan bagi para pegawai yang menunjukkan kinerja yang baik ataupun buruk. Konsekuensi positif dapat berupa pemberian bonus atau promosi jabatan bagi pegawai yang kinerjanya baik. Sebaliknya konsekuensi negatif dapat berupa pemotongan gaji, pemberhentian, ataupun pemutusan kontrak.

BPTPM juga memberlakukan konsekuensi positif bagi para pegawainya yang menunjukkan kinerja yang baik. Kepala BPTPM, H. Taufiek Rachman, mengatakan konsekuensi positif tersebut diberikan dalam bentuk usulan untuk kenaikan pangkat sebagai berikut:

"Apabila ada pegawai yang berprestasi, tetap saya perhatikan. Akan tetapi, penerapan mekanisme reward di sini tidak seperti di perusahaan swasta yang memberikan bonus pada pegawainya. Penghargaan diberikan dalam bentuk lain,

seperti misalnya apabila pegawai berprestasi sudah memenuhi syarat, maka akan langsung saya usulkan untuk kenaikan jabatan” (Selasa, 12 April 2016)

Selain konsekuensi positif, terdapat juga konsekuensi negatif yang akan diberikan bagi para pegawai dengan kinerja yang buruk. BPTPM juga memberlakukan beberapa konsekuensi negatif ini bagi para pegawainya berupa pemindahan (mutasi) pegawai, penundaan gaji, dan apabila kinerjanya sangat buruk, maka akan diberikan sanksi PNS bagi yang berstatus PNS dan sanksi pemutusan kontrak bagi pegawai kontrak.

Adanya konsekuensi negatif ternyata mampu mempengaruhi pegawai untuk lebih disiplin dan bekerja dengan baik. Muhammad Asry, salah satu pegawai kontrak di sub bidang informasi dan pengaduan mengatakan bahwa “Di sini ada yang namanya sanksi admini-stratif diberikan oleh BKD. Sanksi yang paling berat itu berupa pemutusan kontrak. Sanksi ini tentu saja membuat kita lebih disiplin dan bekerja dengan baik karena kita tidak mau diputus kontrak.” (Kamis, 7 April 2016)

### 3. Strategi Pelanggan (Customer Strategy)

Strategi pelanggan (customer strategy) memecah pola pertanggungjawaban lama dengan menggeser sebagian pertanggungjawaban kepada pelanggan. Penciptaan pertanggungjawaban kepada pelanggan semakin menekan organisasi-organisasi pemerintah untuk memperbaiki hasil-hasil mereka, tidak sekedar mengelola sumber daya mereka. Strategi ini menciptakan informasi (berupa kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan hasil-hasil tertentu dari pemerintah) yang sulit untuk diabaikan oleh pejabat terpilih, manajer pemerintah, dan pegawai.

Sebelum mengalihkan pertanggungjawaban tersebut ke pelanggan, dalam hal ini pemohon SIUP, semua pihak yang terlibat harus sepaham terlebih dahulu mengenai apa

yang akan dipertanggungjawabkan. Untuk memunculkan kesepahaman antara pemohon SIUP dan BPTPM, maka perlu untuk menerjemahkan definisi mengenai keberhasilan menjadi standar pelayanan. Kriteria keberhasilan BPTPM nantinya akan tertuang dalam standar pelayanan tersebut sehingga para pemohon SIUP tahu hal apa saja yang bisa mereka tuntut.

Definisi mengenai keberhasilan ini tertuang dalam dokumen Standard Operational Procedure (SOP) dan Standar Pelayanan (SP). Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa perumusan SOP dan Standar Pelayanan ini telah melibatkan para pengguna layanan SIUP yang tergabung dalam berbagai asosiasi pengusaha. Oleh karena itu, semua hal yang telah ditentukan dalam kedua dokumen ini merupakan hal yang bisa dituntut oleh semua pemohon SIUP di BPTPM.

Penyelenggaraan pelayanan SIUP pada kenyataannya masih belum bisa berjalan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan di dalam SOP dan SP. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, seringkali SIUP pemohon terbit melebihi ketentuan yang telah ditentukan, yakni tiga hari kerja. Dengan kata lain, BPTPM belum mampu memenuhi definisi mengenai keberhasilannya dalam menyelenggarakan pelayanan SIUP.

Keterlambatan instansi teknis dalam melakukan verifikasi teknis merupakan hal yang menjadi kendala sehingga BPTPM seringkali gagal dalam memenuhi ketentuan yang telah ditetapkan dalam SOP dan SP. Dinas Perindustrian dan Perdagangan merupakan instansi teknis yang melakukan verifikasi teknis terhadap berkas pemohon SIUP. Apabila rekomendasi hasil verifikasi teknis dari tim teknis yang terdiri dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan terlambat, BPTPM juga terpaksa harus terlambat dalam menerbitkan SIUP pemohon.

### 4. Strategi Kontrol (Control Strategy)



Strategi kontrol (control strategy) secara signifikan mendorong turun kekuasaan pengambilan keputusan melalui hierarki, dan kadang-kadang keluar ke kelompok masyarakat. Strategi ini memberdayakan pegawai dengan mendorong wewenang pengambilan keputusan, menanggapi pelanggan, dan memecahkan masalah ke mereka yang punya pengetahuan lini depan, sebagaimana dimiliki oleh beberapa badan pelaksana.

Pemerintah kota Makassar telah melakukan strategi kontrol (control strategy) dengan melimpahkan kewenangan pelayanan perizinan kepada BPTPM Kota Makassar. Pada dasarnya, setiap perizinan merupakan kewenangan dari kepala daerah atau pejabat terpilih. Dengan dibentuknya BPTPM, Walikota Makassar melimpahkan kewenangan pelayanan perizinan ini kepada Kepala BPTPM sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 7 Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu "Dengan Peraturan Walikota ini Walikota melimpahkan kewenangan penyelenggaraan pelayanan perizinan sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 kepada Kepala Badan"

Pelimpahan wewenang pelayanan perizinan dari Walikota Makassar kepada Kepala BPTPM ini menunjukkan bahwa pemerintah Kota Makassar mencoba untuk memberdayakan BPTPM sebagai organisasi pemerintahan yang berhadapan langsung dengan masyarakat. Dengan kewenangan pelayanan perizinan yang dimilikinya, BPTPM mampu melakukan pengambilan keputusan, menanggapi pelanggan, dan memecahkan masalah-masalah terkait pelayanan SIUP. Pada akhirnya, pelimpahan wewenang akan membantu pemerintah Kota Makassar dalam hal percepatan pelayanan SIUP.

Selain itu, pengaplikasian strategi kontrol (control strategy) tidak hanya dilakukan dengan memberdayakan organisasi pemerintahan di lini depan saja. Strategi

kontrol (control strategy) kontrol juga dilakukan dengan memberdayakan lembaga negara lain yang bertugas melakukan pengawasan terhadap kinerja organisasi pemerintahan tertentu.

Hal ini dapat kita lihat dengan adanya Undang-Undang Nomor 37

Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia. Ombudsman adalah lembaga negara yang mempunyai kewenangan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum Milik Negara serta badan swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Ombudsman dapat mendirikan perwakilan Ombudsman di provinsi dan/atau kabupaten/kota. Ombudsman salah satunya mendirikan perwakilan di tingkat Provinsi Sulawesi Selatan yang bertempat di Kota Makassar. Ombudsman Perwakilan Sulsel ini seringkali terlibat dalam mengawasi pelayanan publik di Kota Makassar termasuk pelayanan yang dilakukan oleh BPTPM Kota Makassar. BPTPM bahkan melibatkan Ombudsman dalam perumusan ketentuan-ketentuan mengenai pelayanan SIUP di Kota Makassar, seperti perumusan SOP pelayanan SIUP, penetapan retribusi, dan ketentuan-ketentuan lainnya.

#### 5. Strategi Budaya (Culture Strategy)

Strategi budaya (culture strategy) menggunakan tiga pendekatan untuk membentuk kembali budaya; mereka membentuk kebiasaan, perasaan, dan pikiran organisasi. Kebiasaan-kebiasaan baru dikembangkan dengan memberikan pengalaman baru (jenis pekerjaan baru) dan

interaksi dengan orang baru. Pembentukan perilaku- perilaku baru ini dilakukan dengan membantu orang lain mengalihkan ikatan emosi mereka; harapan, rasa takut, dan impian mereka. Dan mereka mendukung ikatan emosi baru ini dengan membangun misi bersama mengenai masa depan, sebuah model mental baru ke mana organisasi akan menuju dan bagaimana organisasi tersebut sampai di sana.

BPTPM Kota Makassar mengaplikasikan strategi budaya (*culture strategy*) dengan menetapkan ketentuan mengenai kode etik yang mengatur perilaku para pegawainya. Kode Etik pegawai di lingkungan BPTPM merupakan pedoman sikap, prinsip moral, tingkah laku serta perbuatan dalam penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan kepada masyarakat serta pergaulan dengan sesama Pegawai Negeri Sipil dan Mitra kerja. Kode etik ini ditetapkan agar dalam melaksanakan tugas sebagai pegawai di BPTPM tidak melakukan tindakan-tindakan yang bertentangan dengan tanggungjawab moral.

Secara khusus, kode etik ini juga menjadi pedoman bagi para pegawai dalam berpikir dan berperilaku saat menyelenggarakan pelayanan SIUP. Terdapat beberapa poin dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dilingkungan BPTPM yang tercantum dalam kode etik ini, yakni a) Melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan ketentuan yang berlaku; b) Memberikan pelayanan dengan empati, hormat dan santun serta tanpa pamrih; c) Memberikan pelayanan secara adil, cepat dan tepat; d) tanggap terhadap keadaan lingkungan masyarakat; e) Berorientasi kepada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat; dan f) Memberikan informasi yang benar.

Pegawai sub bidang pendaftaran dan penyerahan perizinan yang bertugas di loket SIUP dan berhadapan langsung dengan masyarakat merupakan lini depan dalam

pelayanan SIUP, oleh karena itu kode etik ini merupakan pedoman perilaku yang harus mereka perhatikan dalam melakukan tugas. Fausiah, salah satu petugas loket mengatakan untuk memberikan pelayanan terbaik, kejelasan informasi merupakan hal paling penting untuk dilakukan seperti sebagai berikut:

“Memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat dapat kita lakukan dengan memberikan informasi yang jelas, membe-rikan pemahaman bagaimana standar proses perizinan, dan memberikan transparansi biaya.” (Kamis, 7 April 2016)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa petugas telah berpikir untuk bersikap sesuai dengan ketentuan yang ada dalam kode etik pegawai BPTPM. Salah satu poin dalam pedoman ini mengatakan bahwa etika dalam melaksanakan tugas pelayanan adalah dengan memberikan informasi yang benar. Kesiapan petugas dalam memberikan informasi yang jelas, memberikan pemahaman bagaimana standar proses perizinan, dan memberikan transparansi biaya menunjukkan bahwa petugas tersebut telah berpikir untuk bersikap sesuai dengan ketentuan yang ada dalam kode etik ini.

## **KESIMPULAN**

Kualitas pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar pada dasarnya sudah cukup baik, namun terdapat beberapa hal terutama dalam dimensi kehandalan (*reliability*) yang masih perlu untuk ditingkatkan. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan SIUP tersebut, diperlukan beberapa strategi. Upaya BPTPM menerapkan strategi meningkatkan kualitas pelayanan SIUP terbilang sudah cukup baik, namun strategi pelanggan (*customer strategy*) masih perlu untuk di rumuskan kembali karena masih belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Adapun yang dapat disimpulkan sesuai dengan rumusan

masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Kualitas pelayanan SIUP di BPTPM Kota Makassar sudah cukup baik meskipun masih belum maksimal. Hal tersebut didasarkan pada beberapa indikator yakni :

1. Dalam dimensi kehandalan (reliability), BPTPM belum mampu memenuhi ketepatan waktu terbitnya SIUP. Selain itu, kedisiplinan petugas belum memadai; 2. Dalam dimensi bukti fisik layanan (tangibles), penampilan petugas, sarana prasarana, dan penataan ruangan pelayanan perizinan di BPTPM sudah cukup baik; 3. Dalam dimensi ketanggapan (responsiveness), BPTPM mampu memberikan pelayanan yang responsif; 4. Dalam dimensi jaminan (assurance), telah memberikan kepastian informasi mulai dari kejelasan syarat, prosedur, dan kepastian biaya. Selain itu, petugas BPTPM juga telah melayani dengan ramah dan sopan; 5. Dalam dimensi empati (emphaty), BPTPM telah berupaya untuk mendengarkan keinginan dan kebutuhan pemohon SIUP dengan melibatkan asosiasi-asosiasi pengusaha dalam perumusan ketentuan-ketentuan terkait pelayanan SIUP.

B. Untuk meningkatkan kualitas pelayanan SIUP, BPTPM dan pemerintah Kota Makassar menerapkan beberapa strategi, yakni:

1. Strategi inti (core strategy) diterapkan dengan melakukan reorganisasi berdasarkan fungsi organisasi pemerintahan dan penetapan tujuan jangka panjang dalam bentuk perumusan visi dan misi BPTPM; 2. Strategi konsekuensi (consequence strategy) diterapkan dengan mengadakan berbagai konsekuensi positif dan negative baik pada level organisasi maupun pada level orang; 3. Strategi pelanggan (costumer strategy) diterapkan dengan menerjemahkan definisi mengenai keberhasilan ke dalam SOP dan SP. Strategi ini masih perlu dievaluasi karena BPTPM masih belum mampu me-

enuhi ketentuan dalam SOP dan SP tersebut; 4. Strategi pengendalian (control strategy) diterapkan dengan melimpahkan kewenangan pelayanan perizinan kepada BPTPM dan memberikan kewenangan bagi lembaga pengawasan (Ombudsman) dalam melakukan pengawasan pelayanan public; 5. Strategi budaya (culture strategy) diterapkan dengan menetapkan kode etik bagi para pegawainya sehingga para pegawai memiliki pedoman dalam berpikir dan berperilaku saat melakukan pelayanan SIUP.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahman, Eeng dan Indriani, Epi. 2007. *Ekonomi dan Akuntansi: Membina Kompetensi Ekonomi*. Penerbit Grafindo Media Pratama, Bandung.
- Badan Pusat Statistik Kota Makassar. 2014. *Makassar dalam Angka 2014*. Makassar: Badan Pusat Statistik Kota Makassar.
- Bryson, John M. 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Departemen Pendidikan Nasional. 2007. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Ketiga*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Edisi Pertama. Salemba Empat: Jakarta
- Makmur. 2013. *Teori Manajemen Strategik*. Jakarta: Refika Aditama.
- McClelland, David. 1961. *The Achieving Society*. New Jersey: D. Van Nostrand.
- Mucarom, Zaenal dan Laksana, M.W. 2015. *Manajemen Pelayanan Publik*. Bandung: Pustaka Setia.
- Nawawi, Hadari. 2005. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha, Talidzuhu. 2011. *Kybernology, Ilmu Pemerintahan Baru I*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Ndraha, Talidzuhu. 2005. *Kybernology, Sebuah Rekonstruksi Ilmu Pemerintahan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Osborne, David dan Plastrik. 2000. *Membangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*. Jakarta: PPM.
- Pudyatmoko, Y.S. 2009. *Perizinan: Problem dan Upaya Pembenahan*. Jakarta: Grasindo.
- Rangkuti, Fredy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu, J. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Setiyono, Budi. 2014. *Pemerintahan dan Manajemen Sektor Publik*. Yogyakarta: CAPS.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Usman, Rachmadi. 2000. *Hukum Ekonomi dalam Dinamika*. Jakarta: Djambatan.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 Tahun 2003 tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Organisasi dan Tata kerja Unit Pelayanan Perizinan Terpadu di Daerah
- Peraturan Walikota Nomor 60 Tahun 2015 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu

Website:

SINDOnews.com. 23 Juni 2015. Mengurai Peliknya Waktu Bongkar Muat di Pelabuhan. [nasional.sindonews.com/read/1015792/149/mengurai-peliknya-waktu-bongkar-muat-di-pelabuhan-1435027066](http://nasional.sindonews.com/read/1015792/149/mengurai-peliknya-waktu-bongkar-muat-di-pelabuhan-1435027066), diakses pada pukul 19.45 WITA, tanggal 18 Desember 2015.

Tribunnews.com. 8 Desember 2015. Sidak di Jl Veteran, Disperindag Makassar Temukan 15 Usaha Tidak Berizin. [makassar.tribunnews.com/2015/12/08/sidak-di-jl-veteran-diperindag-makassar-temukan-15-usaha-tidak-berizin](http://makassar.tribunnews.com/2015/12/08/sidak-di-jl-veteran-diperindag-makassar-temukan-15-usaha-tidak-berizin), diakses pada pukul 15.30 WITA, tanggal 21 Desember 2015.

Perundang-undangan: