

## STRATEGI PELAYANAN PENANAMAN MODAL

Ahmad Ma'ruf

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Jalan Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta, Indonesia, Telepon:+62-274-387656  
E-mail: macrov\_jogja@yahoo.com

**Abstract:** In order to increase investment, required strong institution. One of the government's efforts to encourage improvement of an investment climate by creating integrated services in a door for investment. The study is aimed formulate a strategy of the service of capital investment, case studies in the office of the Investment Coordinating Body (BKPM) Yogyakarta Special Region (DIY). The data that were used in the studies are primary and secondary data. The primary data obtained from the survey results, observations, depth interview and focus group discussion (FGD). Engineering analysis using descriptive analysis and qualitative analysis had undertaken to formulate service strategies through the SWOT method. Strategy formulation of the results of this study is a strategy for the creation of institutional and quality management system of the BKPM office of DIY Province; such as building a quality management system by carrying out the concept of Total Quality Service (TQS) with certified quality management of the International Standards Organization (ISO); develop institutional IT-based services; develop strategic partnerships; improving public participation in monitoring and evaluation services. Additionally, strategies are needed to encourage the development of human-resource capacity with competence base through the proactive way to send human resources at a certified training.

**Keywords:** public services, quality of service, institutional capacity, investment

**Abstrak:** Dalam rangka meningkatkan investasi, diperlukan institusi yang kuat. Salah satu usaha pemerintah mendorong peningkatan iklim investasi adalah dengan membuat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) untuk Penanaman Modal. Studi ini bertujuan merumuskan strategi pelayanan penanaman modal, studi kasus di BKPM Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Data yang digunakan berupa data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari hasil survei, pengamatan (observasi), indepth interview, dan focus group discussion (FGD). Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif (descriptive analysis) dan analisis kualitatif yang dilakukan untuk merumuskan strategi pelayanan menggunakan metode SWOT. Rumusan strategi hasil studi ini adalah strategi penciptaan kelembagaan dan sistem manajemen mutu instansi BKPM provinsi DIY, seperti membangun sistem manajemen mutu dengan mengimplementasikan konsep Total Quality Service (TQS) dengan manajemen kualitas tersertifikasi International Standards Organization (ISO); mengembangkan kelembagaan pelayanan berbasis IT; Mengembangkan kerjasama strategis; Meningkatkan partisipasi publik dalam monitoring dan evaluasi pelayanan. Selain itu, diperlukan strategi mendorong pengembangan kapasitas SDM berbasis kompetensi dengan cara proaktif mengirimkan pada pelatihan-pelatihan bersertifikat.

**Kata kunci:** pelayanan publik, kualitas layanan, kapasitas kelembagaan, penanaman modal

### PENDAHULUAN

Sejalan dengan kebijakan pemerintah dalam melaksanakan pembangunan yang mengarah

ke desentralisasi, maka penyusunan perencanaan pembangunan di daerah hendaknya disesuaikan dengan potensi, kondisi dan kemampuan masing-masing daerah, di samping itu juga tidak terlepas dari undang-undang, per-

aturan pemerintah dan aturan-aturan tentang pelaksanaannya. Pelaksanaan otonomi yang terkesan “setengah matang” menciptakan ketidakpastian dalam pengurusan perijinan dan non perijinan termasuk didalamnya yang berkaitan dengan biaya dan lamanya waktu berurusan dengan perijinan dan birokrasi.

Beberapa studi menunjukkan bahwa kebijakan otonomi daerah secara tidak langsung telah memperburuk iklim investasi (Hofman, *et al.*, 2003; SMERU, 2001). Kajian LPEM-FE UI (2001) bahwa otonomi daerah justru meningkatkan biaya ketidakpastian berusaha. Studi JETRO (2005) juga menunjukkan bahwa salah satu permasalahan utama investasi adalah ketidakpastian dan ketidakjelasan kebijakan pemerintah dan rumitnya perpajakan dan prosedur.

Model Pelayanan Perijinan Satu Pintu (*one-stop service*) yang dimulai tahun 2006 berdasarkan Permendagri Nomor: 24 Tahun 2006 jonto Permendagri No. 20 Tahun 2008 diharapkan menjadi jawaban atas masalah perijinan ini. Pemerintah juga membuat Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Penanaman Modal di daerah berdasarkan Peraturan Presiden Nomor: 27 Tahun 2009 dan Peraturan Kepala BKPM nomor 11 sampai dengan 14 Tahun 2009.

PTSP di bidang penanaman modal bertujuan untuk membantu penanam modal dalam memperoleh kemudahan pelayanan perijinan dan non perijinan penanaman modal, fasilitas fiskal dan non fiskal, informasi mengenai penanaman modal, dengan cara mempercepat, menyederhanakan pelayanan, memudahkan dan meringankan atau menghilangkan biaya pengurusan perijinan dan non perijinan. Pemerintah melakukan penyederhanaan penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu adalah untuk mewujudkan pelayanan publik yang cepat, murah, mudah transparan pasti dan terjangkau.

Maksud dari studi ini adalah untuk merumuskan kebijakan strategik tentang pelayanan perijinan terpadu satu pintu penanaman modal, yang dalam studi ini di BKPM provinsi DIY yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja layanan PTSP Penanaman Modal dan dapat mendorong peningkatan iklim investasi dan iklim berusaha yang kondusif. Sementara itu, tujuan studi ini adalah mengetahui kondisi

kelembagaan pelayanan penanaman modal dalam aspek pelayanan publik, dan merumuskan kebijakan strategis dalam pelayanan penanaman modal yang memenuhi kriteria kualitas pelayanan publik.

**Konsep Pelayanan Publik.** Secara umum, pelayanan publik (*public services*) diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Pemerintahan untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998).

Menurut Fernandes (2002) ada dua hal yang penting untuk dicermati dalam kaitannya dengan layanan publik, yaitu: dimensi pemberi layanan, dan masyarakat pengguna layanan. Berdasarkan dimensi pemberi layanan perlu diperhatikan tingkat pencapaian kinerja yang meliputi layanan yang adil, kesiapan petugas dan mekanisme kerja, harga terjangkau, prosedur sederhana dan waktu penyelesaian yang dapat dipastikan. Sedangkan dari dimensi masyarakat pengguna layanan publik harus memiliki pemahaman dan reaktif terhadap penyimpangan yang muncul dalam praktek penyelenggaraan layanan publik.

Birokrasi publik harus dapat memberikan layanan publik yang lebih profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif dan adaptif serta sekaligus dapat membangun kualitas manusia dalam arti meningkatkan kapasitas individu dan masyarakat untuk secara aktif menentukan masa depannya sendiri (Widodo, 2001). Arah pembangunan kualitas manusia tadi adalah memberdayakan kapasitas manusia dalam arti menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya untuk mengatur dan menentukan masa depannya sendiri. Pelayanan publik yang profesional, artinya pelayanan publik yang dicirikan oleh adanya akuntabilitas dan tanggung jawab dari pemberi layanan (aparatur pemerintah) dengan ciri sebagai berikut (LAN, 1998): (1) Efektif, (2) Sederhana, (3) Kejelasan dan kepastian (transparan), (4) Keterbukaan, (5) Efisiensi,

(6) Ketepatan waktu, (7) Responsif, dan (8) Adaptif.

Secara teoritis sedikitnya ada tiga fungsi utama yang harus dijalankan oleh pemerintah tanpa memandang tingkatannya, yaitu fungsi pelayan masyarakat (*public service function*), fungsi pembangunan (*development function*) dan fungsi perlindungan (*protection function*). Beberapa bagian dari fungsi tadi bisa menjadi bidang tugas yang pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada pihak swasta ataupun dengan menggunakan pola kemitraan (*partnership*), antara pemerintah dengan swasta untuk mengadakannya. Pola kerjasama antara pemerintah dengan swasta dalam memberikan berbagai pelayanan kepada masyarakat tersebut sejalan dengan gagasan *reinventing government* yang dikembangkan Osborne dan Gaebler (1992).

Untuk menciptakan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparatur pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Zeithaml (2000) mengemukakan dalam mendukung hal tersebut, ada sepuluh dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolok ukur kualitas pelayanan publik, yaitu: (1) *Tangible*, terdiri atas fasilitas fisik, peralatan, personil, dan komunikasi; (2) *Reliable*, terdiri dari kemampuan unit pelayanan dalam menciptakan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat; (3) *Responsiveness*, kemauan untuk membantu konsumen bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan yang diberikan; (4) *Competence*, tuntutan yang dimilikinya, pengetahuan dan ketrampilan yang baik oleh aparatur dalam memberikan pelayanan; (5) *Courtesy*, sikap atau perilaku ramah, bersahabat, tanggap terhadap keinginan konsumen serta mau melakukan kontak atau hubungan pribadi; (6) *Credibility*, sikap jujur dalam setiap upaya untuk menarik kepercayaan masyarakat; (7) *Security*, jasa pelayanan yang diberikan harus bebas dari berbagai bahaya dan resiko; (8) *Access*, terdapat kemudahan untuk mengadakan kontak dan pendekatan; (9) *Communication*, kemauan pemberi pelayanan untuk mendengarkan suara, keinginan atau aspirasi pelanggan, sekaligus kesediaan untuk selalu menyampaikan informasi baru kepada masyarakat; dan (10) *Understanding the customer*, mela-

kukan segala usaha untuk mengetahui kebutuhan pelanggan.

Terciptanya kepuasan pelanggan dapat memberikan berbagai manfaat, di antaranya hubungan antara pelanggan dan pemberi layanan menjadi harmonis, sehingga memberikan dasar yang baik bagi terciptanya loyalitas pelanggan, membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*). Hal yang menguntungkan bagi pemberi layanan, reputasi yang semakin baik di mata pelanggan, serta laba (PAD) yang diperoleh akan semakin meningkat (Tjiptono, 1997).

## METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil survey, pengamatan (*observasi*), *indepth interview*, dan *focus group discussion* (FGD). Sedangkan, data sekunder merupakan data yang diambil dari berbagai instansi berupa dokumen-dokumen program, hasil studi/penelitian, buku-buku dan peraturan-peraturan yang relevan yang terkait dengan penelitian.

Teknik analisis menggunakan analisis deskriptif (*descriptive analysis*). Analisis ini menjadi penting karena kebutuhan pengembangan strategi pelayanan pada unit baru memerlukan referensi yang cukup. Selain itu, juga dilakukan analisis kualitatif untuk merumuskan strategi pelayanan menggunakan metode SWOT. Metode SWOT digunakan untuk merumuskan secara kualitatif dan holistik baik lingkungan internal maupun eksternal dari obyek yang sedang diamati. Dalam lingkup internal, analisis akan menjelaskan secara rinci aspek-aspek yang menjadi kelemahan (*weakness*) dan kekuatan usaha (*strength*). Sementara itu, dalam lingkup eksternal analisis ini akan menjelaskan secara rinci mengenai aspek peluang (*opportunity*) dan kendala/ancaman/tantangan (*threat*) usaha yang akan dihadapi.

### Deskripsi Umum

Studi ini berorientasi pada pengembangan kapasitas kelembagaan/institusi, khususnya pada peningkatan aspek pelayanan penanaman mo-

dal dengan berbagai implikasinya yang dilakukan oleh PTSP Penanaman Modal di Provinsi DIY yang dalam hal ini dilakukan oleh kantor Gerai Pelayanan Perijinan Terpadu (P2T) BKPM Provinsi DIY. Kantor Gerai P2T BKPM Provinsi DIY adalah merupakan penggabungan dari Gerai Investasi BKPM provinsi DIY yang awalnya hanya sebagai *front office* dengan Bidang Fasilitas Perijinan penanaman modal BKPM provinsi DIY yang awalnya sebagai *back office*.

Secara fisik gedung kantor Gerai P2T BKPM provinsi DIY sudah sesuai dengan kualifikasi taraf bintang satu dan memenuhi standar Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang berpedoman pada Peraturan Presiden Nomor: 27 Tahun 2009 dan Peraturan Kepala BKPM Nomor: 11 sampai dengan 14 Tahun 2009. Adanya standar tersebut, kantor Gerai P2T BKPM provinsi DIY akan melayani perijinan dan non perijinan penanaman modal dalam negeri tingkat provinsi.

Kondisi saat ini fasilitas dan sarana pendukung sudah cukup memadai, termasuk dengan ketersediaan sumber daya manusia, komputer, data dan informasi perijinan, *help desk* (meja bantu), kendaraan, tempat parkir, gedung berlantai 2 (dua) yang terletak di jalan Brigjen Katamso, Yogyakarta yang meliputi: *front office* berada di lantai satu dan *back office* berada pada lantai dua dan fasilitas lainnya yang masih dalam proses untuk dilengkapi yang menjadi persyaratan sebuah PTSP.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil *document review* dan *deep interview* pada *stakeholders*, serta hasil masukan dalam FGD, maka beberapa hal yang teridentifikasi menjadi faktor kekuatan dari Gerai P2T BKPM provinsi DIY terkait peningkatan pelayanan penanaman modal antara lain adalah:

(1) Memiliki aspek legalitas kelembagaan pelayanan perijinan penanaman modal yang kuat yaitu Peraturan Gubernur DIY. Dengan legalitas ini, maka kantor P2T BKPM provinsi DIY memiliki kejelasan kewenangan dan peraturan dasar organisasi untuk menjalankan tugas operasionalnya.

(2) Memiliki gedung tersendiri (kualifikasi taraf bintang satu PTSP), dengan menempati gedung tersendiri berlantai dua yang berlokasi di Jalan Brigjen Katamso, Yogyakarta menjadikan operasional Gerai P2T lebih terpadu dan menjadi kejelasan lokasi layanan bagi masyarakat.

(3) Kepemimpinan yang kuat. Sekarang ini kantor Gerai P2T BKPM provinsi DIY dipimpin oleh seorang pejabat eselon tiga di bawah Kepala Badan Kerjasama dan Penanaman Modal provinsi DIY. Kepemimpinan menjadi modal utama untuk menggerakkan subsistem yang terkait dengan operasional Gerai P2T.

(4) Jaringan teknologi informasi (IT) yang *support* untuk SPIPISE. Pada era komunikasi berbasis IT, maka intensitas operasional dan layanan yang diberikan secara bertahap terus meningkat seiring dengan kebutuhan dan tuntutan pengguna layanan. Untuk itu, penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung sistem pelayanan berbasis IT akan terus dilakukan.

Beberapa hal yang teridentifikasi menjadi faktor kelemahan antara lain adalah:

(1) Sistem manajemen yang belum mapan, ditandai belum tersedianya pranata organisasi secara lengkap, seperti *grand design*, SOP detail belum ada dan instrumen kinerja yang belum terstandar. Orientasi pelayanan sangat ditentukan oleh sistem mutu organisasi yang terbangun dan terimplementasi dalam kegiatan operasional pelayanan keseharian. Dengan demikian, belum terbangunnya sistem manajemen mutu secara menyeluruh dalam kantor Gerai P2T BKPM provinsi DIY masih menjadi kelemahan dalam menjaga konsistensi kualitas pelayanan.

(2) Mayoritas sumber daya manusia di kantor Gerai P2T BKPM provinsi DIY belum mengikuti dan bersertifikasi pelatihan kepuasan pelanggan dan penanganan berbagai bentuk perijinan yang menjadi tugas dari Gerai P2T BKPM provinsi DIY. Kunci kesuksesan pelayanan publik sangat bertumpu pada kualitas SDM dan bukan pada sarana pelayanan. SDM dalam semua lini dituntut memiliki kompetensi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya.

(3) Perlengkapan komputer dan alat kantor yang masih terbatas. Cakupan pelayanan perijinan yang cukup banyak dan tuntutan kecepatan pelayanan, serta orientasi sistem pelayanan

an yang terintegrasi berbasis teknologi informasi membutuhkan ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung sistem tersebut dapat beroperasi dengan baik. Sekarang ini, kondisi komputer belum memadai.

(4) Kondisi desain interior layanan P2T BKPM provinsi DIY saat ini terlihat pada ruang *front office* di lantai satu cukup memadai, sedangkan lantai dua yang menjadi ruang *back office* masih sangat konvensional sehingga belum terbangun satu kesatuan tema desain interior yang mencitrakan dan mengkondisikan sebuah proses pelayanan prima.

(5) Untuk mewujudkan pemenuhan kebutuhan pengembangan diperlukan ketersediaan dana operasional dalam jumlah yang cukup besar sehingga proses akselerasi operasional Gerai P2T BKPM provinsi DIY akan segera terwujud. Pada tahap awal beroperasinya sebuah kantor pelayanan memerlukan banyak pengeluaran yang bersifat investasi publik, baik dalam bentuk penyediaan sarana prasarana, investasi pengembangan kapasitas SDM.

Sementara itu, beberapa faktor yang menjadi peluang bagi Gerai P2T BKPM provinsi DIY untuk meningkatkan pelayanan antara lain adalah:

(1) Kebijakan pemerintah pusat, termasuk BKPM RI yang fokus pada penciptaan daya saing penanaman modal. Persaingan antarnegara untuk menjadikan wilayahnya sebagai tempat penanaman modal terus berlangsung dengan ketat, sehingga pemerintah pusat, khususnya BKPM RI, terus melakukan berbagai upaya meningkatkan daya saing dalam bidang investasi dan bisnis. Salah satu kebijakannya adalah pembentukan PTSP penanaman modal pada tingkat provinsi dan kabupaten/kota yang tertuang dalam kebijakan Peraturan Kepala BKPM RI Nomor: 11 sampai dengan 14 Tahun 2009 sebagai tindak lanjut dari Peraturan Presiden Nomor: 27 Tahun 2009 tentang PTSP. Dengan adanya kebijakan tersebut, maka peluang bagi Gerai P2T BKPM provinsi DIY untuk mendapatkan berbagai kesempatan untuk meningkatkan kapasitas organisasi dalam rangka meningkatkan pelayanan yang bersumber dari dukungan pembiayaan pusat.

(2) Kebijakan pemerintah pusat yang mendelegasikan kewenangan perijinan investasi kepada

daerah. Turunan dari kebijakan pembentukan PTSP adalah desentralisasi kewenangan penanaman perijinan yang selama ini dilakukan oleh pemerintah pusat untuk dijadikan sebagai kegiatan pelayanan perijinan oleh pemerintah daerah. Kebijakan ini akan memberikan kewenangan provinsi DIY untuk memberikan pelayanan terbaik dalam rangka memberikan pelayanan penanaman modal yang dapat dilakukan sehingga para pelaku usaha akan lebih efektif dan efisien.

(3) Kerjasama dengan *stakeholders* pengembangan penanaman modal di daerah (perbankan, media masa, perguruan tinggi, asosiasi bisnis dan investasi). Kerjasama strategis dengan *stakeholders* dalam berbagai bentuk kegiatan akan sangat bermanfaat dan membantu BKPM provinsi DIY dalam menjalankan fungsi organisasinya dari tingkat perencanaan hingga evaluasi atas kinerjanya. Pemahaman kebutuhan pelayanan akan teridentifikasi dengan baik apabila mampu menyerap kebutuhan riil dari instansi di luar BKPM provinsi DIY.

(4) Perkembangan aplikasi teknologi informasi yang menjadi gaya hidup dan sarana komunikasi modern bagi masyarakat, khususnya pelaku usaha. Berkembangnya aplikasi teknologi informasi dan gaya hidup masyarakat yang menggunakan IT sebagai media komunikasi dan penyelesaian berbagai kebutuhan operasional keseharian menjadi peluang bagi BKPM provinsi DIY untuk menciptakan sistem pelayanan yang efisien, efektif, dan transparan pada masyarakat.

(5) Pengarusutamaan pelayanan publik yang baik (*public excellence services*) seiring dengan kebijakan reformasi birokrasi. Kebijakan reformasi birokrasi secara silmutan berimplikasi pada upaya-upaya memberikan pelayanan publik memenuhi kaidah efektif, efisien, sederhana, transparan, tepat waktu, responsif, dan adaptif. Kebijakan reformasi birokrasi untuk mengarusutamakan pelayanan publik yang baik dan implementasinya menjadi peluang bagi BKPM provinsi DIY untuk melakukan pemodelan kelembagaan yang memiliki pranata sebagai institusi pelayanan publik.

Beberapa hal yang teridentifikasi menjadi faktor tantangan bagi Gerai P2T BKPM provinsi DIY untuk meningkatkan pelayanan penanam-

an modal adalah:

(1) Tuntutan yang tinggi dari masyarakat untuk dilayani dengan baik dengan preferensi pada pelayanan sektor jasa swasta. Sebagai konsumen atas pelayanan publik yang diberikan pemerintah serta posisi pada pihak yang telah memberikan kewajiban sebagai warga negara, seperti telah membayar pajak, berimplikasi pada tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan publik dengan kualitas pelayanan yang baik sebagaimana pelayanan yang diberikan oleh sektor jasa swasta. Daya kritis masyarakat terus mengalami peningkatan seiring kesadaran akan hak-hak publik menjadikan Gerai P2T BKPM provinsi DIY harus memberikan standar layanan yang terbaik.

(2) Peningkatan kinerja instansi pelayanan publik. Berbagai lembaga independen, seperti KPPOD, IFS, ICW, TII, dan lembaga lainnya serta instansi pemerintah, termasuk BKPM RI, Kementerian Dalam Negeri dan sebagainya dalam rangka mengevaluasi pelayanan publik yang didalamnya termasuk pelayanan perijinan penanaman modal, telah melakukan pemeringkatan dan penilaian secara berkala. Hasil pemeringkatan akan terpublikasi luas dan menjadikan indikator kinerja SKPD dalam hal pelayanan publik. Hal ini menjadi tantangan bagi BKPM provinsi DIY untuk melakukan pengembangan manajemen mutu pelayanan sehingga peringkat dari sisi pelayanan perijinan akan terus mengalami peningkatan.

### Strategi Pengembangan Pelayanan

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal dari BKPM provinsi DIY yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dalam analisis strategi pengembangan pelayanan ini akan diformulasikan dalam matriks analisis SWOT kemudian dilakukan pembobotan untuk mendapatkan rumusan strategi pelayanan. Berbagai hasil identifikasi semua aspek dalam analisis SWOT dapat dimasukkan dalam satu matriks sebagaimana tersaji dalam *Tabel 1*.

Tindaklanjut dari rumusan SWOT adalah mengidentifikasi isu-isu strategis yang akan menjadi rujukan dalam perumusan strategi, maka dilakukan Tes *Litmus* yang hasilnya disajikan dalam *Tabel 2*.

Berdasarkan rumusan isu strategis terse-

but, maka dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar dalam rumusan strategis peningkatan kualitas pelayanan perijinan oleh Gerai P2T BKPM provinsi DIY. Kedua kelompok strategi tersebut adalah strategi yang mendorong pada penciptaan kelembagaan dan sistem manajemen mutu instansi BKPM provinsi DIY; dan strategi yang mendorong pengembangan kapasitas SDM yang ada di Gerai P2T provinsi DIY.

### Rincian Strategi Pelayanan

Berdasarkan analisis SWOT di atas, maka rumusan strategi pengembangan pelayanan Gerai P2T BKPM provinsi DIY yang secara umum dapat dikelompokkan dalam dua bagian dapat lebih diperinci sebagai berikut:

(1) Membangun sistem manajemen mutu pada aspek pelayanan publik di Gerai P2T BKPM provinsi DIY. Dalam upaya meningkatkan pelayanan PTSP penanaman modal, maka BKPM provinsi DIY sebagai instansi jasa pelayanan publik perlu mengembangkan konsep *Total Quality Service (TQS)* yang merupakan sistem manajemen strategis dan integratif untuk melibatkan kepala badan, kepala bidang, kepala kantor, karyawan atau staf yang terkait serta menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif untuk memperbaiki secara berkesinambungan proses-proses organisasi agar dapat memenuhi dan melebihi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan. TQS berfokus pada lima bidang, yaitu: (a) Fokus pada pelanggan, (b) Keterlibatan total, (c) Pengukuran, (d) Dukungan sistematis, dan (e) Perbaikan berkesinambungan.

Terkait dengan strategi pengembangan mutu organisasi sebagai strategi utama dalam membangun pelayanan yang baik, dapat dilakukan beberapa turunan kegiatan seperti: strategi peningkatan kualitas layanan dengan *benchmarking*, *reengineering*, *management by objective*, dan melengkapi dokumen yang bersifat fundamental, seperti *grand design* dari BKPM provinsi DIY berikut instrumen kinerja, instrumen operasional (SOP) dan dokumen lain. Proses ini akan lebih mudah dilaksanakan sekaligus melalui strategi *benchmarking*, *reengineering*, dan *management by objective*.

(2) Mengembangkan kelembagaan pelayanan penanaman modal yang efisien (PTSP) berbasis

**Tabel 1. Matriks SWOT Pelayanan Gerai P2T BKPM Provinsi DIY**

<p><b>IFAS</b></p> <p><b>EFAS</b></p>	<p><b>STRENGTH (S)</b></p>	<p><b>WEAKNES (W)</b></p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki aspek legalitas kelembagaan pelayanan perijinan yang kuat (Pergub 36 dan 49)</li> <li>Memiliki gedung tersendiri (kualifikasi taraf bintang satu PTSP)</li> <li>Kepemimpinan yang kuat</li> <li>Jaringan IT yang support untuk SPIPISE).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Sistem manajemen organisasi yang belum mapan, ditandakan belum adanya <i>grand design</i>, r, SOP detail belum ada dan instrumen kinerja yang belum terstandar.</li> <li>Mayoritas SDM Gerai P2T belum mengikuti dan bersertifikasi pelatihan kepuasan pelanggan</li> <li>Perlengkapan komputer dan alat kantor yang masih terbatas</li> <li>Kondisi ruangan yang belum menyatu dalam aspek desain dan asesoris.</li> <li>Keterbatasan anggaran untuk akselerasi operasional gerai</li> </ol>
<p><b>OPPORTUNITY (O)</b></p>	<p><b>STRATEGI SO</b></p>	<p><b>STRATEGI WO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kebijakan pemerintah pusat (termasuk BKPM RI) yang fokus pada penciptaan daya saing penanaman modal</li> <li>Kebijakan pemerintah pusat yang mendelegasikan kewenangan lebih dalam perijinan investasi</li> <li>Kerjasama dengan <i>stakeholders</i> investasi (perbankan, media masa, perguruan tinggi, asosiasi bisnis)</li> <li>Perkembangan IT yang menjadi gaya hidup dan sarana komunikasi modern.</li> <li>Pengarusutamaan pelayanan publik yang baik (<i>public excellence services</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan kelembagaan pelayanan penanaman modal yang efisien (PTSP) berbasis IT dengan kualitas tersertifikasi (ISO) dan bersertifikat bintang tiga</li> <li>Pengembangan aplikasi IT untuk layanan perijinan investasi dan komunikasi dengan <i>stakeholders</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kapasitas SDM dengan proaktif mengirimkan pada pelatihan-pelatihan bersertifikat.</li> <li>Mengembangkan kemitraan strategis yang kegiatannya terjadwal dan ada <i>task force</i> termasuk dalam monev kepuasan pelayanan gerai.</li> <li>Proaktif mengajukan penyediaan pendanaan untuk sarana dan prasarana perkantoran gerai.</li> <li>Membangun sistem manajemen mutu pada aspek pelayanan publik di Gerai Perijinan.</li> </ol>
<p><b>TREAT (T)</b></p>	<p><b>STRATEGI ST</b></p>	<p><b>STRATEGI WT</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Tuntutan yang tinggi dari konsumen untuk dilayani dengan baik (preferensi pada pelayanan sektor jasa swasta)</li> <li>Pemeringkatan kinerja instansi pelayanan publik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan sarana pelayanan yang ada untuk memberikan pelayanan prima pada publik.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan partisipasi publik dalam monitoring dan evaluasi pelayanan perijinan</li> </ol>

IT dengan kualitas tersertifikasi (ISO) dan bersertifikat bintang tiga. Kualitas dan pelayanan yang baik kepada publik tentunya akan memudahkan PTSP provinsi DIY dalam membangun sistem manajemen mutu yang terstandar. Dalam hal ini, akan lebih kredibel untuk ditarget mendapatkan *International Standards Organization* (ISO) yang ditujukan untuk menjamin

proses manajemen yang berkualitas melalui pengembangan standar dunia bagi sistem, produk, dan layanan. Jika sebuah organisasi jasa memperoleh sertifikasi ISO, maka organisasi tersebut berhak mengatakan kepada publik bahwa organisasi telah mempunyai system kualitas terdokumentasikan yang telah diimplementasi dan diikuti secara konsisten. Organi-

**Tabel 2. Rumusan Isu Strategik Pelayanan Gerai P2T BKPM Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta**

No	Isu Strategik	Skor*)	Sifat Isu
1	Membangun sistem manajemen mutu pada aspek pelayanan publik di Gerai P2T BKPM provinsi DIY	38	Strategis
2	Mengembangkan kelembagaan pelayanan penanaman modal yang efisien (PTSP) berbasis IT dengan kualitas tersertifikasi (ISO) dan bersertifikat bintang tiga	36	Strategis
3	Meningkatkan kapasitas SDM dengan proaktif mengirimkan pada pelatihan-pelatihan bersertifikat.	36	Strategis
4	Mengembangkan kerjasama strategis yang kegiatannya terjadwal dan termasuk dalam monev kepuasan pelayanan di Gerai P2T BKPM provinsi DIY.	30	Strategis
5	Pengembangan aplikasi IT untuk layanan perijinan investasi dan komunikasi dengan <i>stakeholders</i> .	28	Strategis
6	Proaktif mengajukan penyediaan pendanaan untuk sarana dan prasarana perkantoran	28	Strategis
7	Meningkatkan partisipasi publik dalam monitoring dan evaluasi pelayanan perijinan	27	Moderat
8	Mengoptimalkan sarana pelayanan yang ada untuk memberikan pelayanan prima pada publik.	26	Moderat

Sumber: Data primer, hasil perhitungan Tes LITMUS

sasi yang telah mengikuti proses kualitas dalam standar ISO, besar kemungkinan akan menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas pula.

Ada tiga prinsip dasar terkait ISO 9000 yang perlu dipersiapkan secara matang agar organisasi dapat mencapai sasaran perbaikan berkesinambungan. Ketiga prinsip dasar tersebut adalah: (a) Menyusun tujuan dan sasaran penting, (b) Merumuskan tindakan melalui kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapai tujuan yang diharapkan, Memahami sumber penolakan dan menetralsirnya. Pimpinan Gerai P2T BKPM provinsi DIY perlu mengembangkan komunikasi horisontal dan vertikal dalam organisasinya secara efektif, melibatkan para penentang potensial dalam perencanaan dan proses perubahan, serta memberdayakan para staf dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

(3) Mengembangkan kerjasama strategis dalam rangka pelayanan perijinan yang kegiatannya terjadwal dan ada tim koordinasi lintas sektor dalam rangka mewujudkan dan meningkatkan kepuasan pelayanan di provinsi DIY. Kegiatan kerjasama strategis ini selain untuk menjadikan forum melakukan analisis kebutuhan (*need assessment*) atas pelayanan yang diberikan Gerai

P2T BKPM provinsi DIY, juga dijadikan sebagai media untuk sosialisasi produk layanan, capaian kinerja, maupun informasi lain yang akan mampu mendorong peningkatan penanaman modal. Proses kerjasama strategis yang mulai dirintis oleh Bidang Perijinan BKPM provinsi DIY perlu diintensifkan dalam pematangan bentuk kerjasama sehingga terbangun hubungan kontraktual yang tertuang dalam dokumen kerjasama, seperti MoU. Agar tujuan kerjasama strategis ini tercapai, maka sebagai inisiator, pihak Bidang Fasilitasi Perijinan bekerjasama dengan Bidang Kerjasama BKPM provinsi DIY harus berperan sebagai motor penggerak dalam implementasi MoU.

(4) Pengembangan aplikasi IT untuk layanan perijinan investasi dan komunikasi dengan *stakeholders*. Pengembangan sistem pelayanan yang berbasis IT atau yang bersifat *online* memungkinkan proses pelayanan akan lebih cepat, efisien, dan informasinya menjadi transparan. Tentu saja pengembangan aplikasi ini, selain harus mendapatkan dukungan dari sisi pendanaan untuk penyediaan infrastrukturnya, juga pengembangan kualitas SDM Gerai P2T BKPM provinsi DIY yang mengelola sarana ini sehingga tidak ada kesenjangan dalam pema-



haman dan aplikasi IT.

(5) Proaktif mengajukan penyediaan pendanaan untuk sarana dan prasarana perkantoran. Pada tahap awal, proses persiapan dan penyediaan untuk memberikan pelayanan, maka belanja publik yang teralokasi akan banyak dan bersifat belanja modal (investasi). Dengan tuntutan kualitas layanan, maka proses penyediaan sarana dan prasarana serta pengembangan kualitas SDM tidak dapat ditunda ataupun secara gradasi dalam durasi waktu yang lama. Untuk itu, pihak BKPM provinsi DIY harus proaktif untuk mendapatkan berbagai dukungan pembiayaan ataupun bentuk lain yang bersumber dari dana pusat maupun daerah.

(6) Meningkatkan partisipasi publik dalam monitoring dan evaluasi pelayanan perijinan di Gerai P2T BKPM provinsi DIY. Adanya perkembangan tuntutan yang terus menerus dari masyarakat atas penyelenggara layanan dari Gerai P2T BKPM provinsi DIY dapat dimaknai sebagai proses *learning organization* yang tidak dapat dihindari dan menjadi bagian dari manajemen mutu yang dibangun BKPM provinsi DIY dengan salah satu prinsip partisipasi publik. Dalam hal ini, juga termasuk upaya-upaya yang dilakukan BKPM provinsi DIY untuk mendapatkan apresiasi publik melalui pementrian dan penilaian kinerja, baik yang dilakukan oleh pemerintah, seperti BKPM RI, Kemendagri, maupun oleh lembaga independen.

(7) Mengoptimalkan sarana pelayanan yang ada untuk memberikan pelayanan prima pada publik. Kegiatan optimalisasi dari sumber daya yang ada sekarang ini di Gerai P2T BKPM provinsi DIY menjadi pilihan terkait dengan kondisi alokasi pembiayaan yang terbatas dan secara nyata mengimplementasikan prinsip optimalisasi atas investasi publik yang sudah dilakukan pada periode sebelumnya.

(8) Meningkatkan kapasitas SDM dengan proaktif mengirimkan pada pelatihan-pelatihan bersertifikat. Strategi SDM yang bisa diterapkan adalah pengembangan SDM berbasis kompetensi. Pengembangan SDM tidak saja dalam bentuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan teknis tetapi juga pengembangan sikap. Sikap yang dibutuhkan adalah berupa daya respon dan kepekaan terhadap masalah-masalah

perkembangan perilaku bisnis (termasuk kegiatan penanaman modal) serta mutu produk layanan. Pelatihan dan pengembangan sikap para staf yang langsung berhadapan dengan para konsumen dan pelanggan menjadi sangat strategis. Termasuk membangun kepribadian staf yang hangat dan empati sehingga pelayanan prima dapat terwujud secara efektif.

(9) Proses pengembangan SDM juga dapat dilakukan dengan menyelenggarakan *inhouse training* yang secara berkala dilakukan dan diikuti oleh semua staf berdasarkan tema, baik yang materinya bersifat spesifik menunjang kompetensi khusus ataupun materi yang bersifat umum yang terkait dengan kualitas pelayanan.

## SIMPULAN

Rumusan strategi peningkatan pelayanan penanaman modal di provinsi DIY dalam implementasinya memerlukan beberapa hal, yaitu: (1) Komitmen pimpinan instansi untuk mengoptimalkan sumber daya dalam rangka membangun secara kontinyu sistem manajemen mutu yang berstandar dengan indikasi pengakuan lembaga sertifikasi ISO dan mendapatkan penilaian dari BKPM RI dan Kemendagri termasuk klasifikasi PTSP bintang tiga, (2) Merumuskan dokumen rencana strategis yang visioner dengan tolok ukur kinerja yang jelas sebagai dokumen pemandu arah pengembangan kelembagaan dan proses pelayanan, dan (3) BKPM provinsi DIY merumuskan berbagai instrumen standar layanan seperti SOP pada semua lini dan unit kerja di sebagai instrumen standar kualitas pelayanan perijinan dan standar operasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, Jay Ouchi Wiliam G. 1988. *Organizational Economics, Toward a New Paradigm for Understanding and Studying Organization*, San Francisco, London, Jossey: Bass Publisher.
- Beny, A. Parasuraman. 1999. *Marketing Services: Competing Through Quality*, 1<sup>th</sup> ed. New

- York: The Free Press.
- Collis, John and Jones Philip. 1992. *Public Finance and Public Choice, Analytical Perspective*. London: McGraw-Hill International Edition.
- Elliassen, Kjell A and Kooiman, Jan (ed).1993. *Managing Public Organizations*, London: Sage Publications Ltd.
- Farnham, David and Sylvia Horton (ed). 1993. *Managing The New Public Service*. London: Mac Millan.
- Fernandes, Joe. 2002. *Otonomi Daerah di Indonesia Masa Reformasi: Antara Ilusi dan Fakta*. Jakarta: IPOS dan Ford Foundation.
- Flyn, N. 1990. *Public Sector Managament*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Harbunangin, Butje, dan Harahap Pardamean Ronitua. 1995. *111 Hal Penting tentang ISO 9000*. Jakarta: PT Iron Damwin Sentosa.
- Hinton, Tom and Scaeffler, Wini. 1996. *Customer Focused Quality*, alih bahasa Aji Suroso. Jakarta: Penerbit Hanilarang.
- Osborne, D & Gaebler, T.1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit in Transforming the Public Sector*, Reading. Massachusetts: A Willian Patrick Book.
- Priyono, Agung.2007. Pelayanan Satu Atap Sebagai Strategi Pelayanan Prima di Daerah Otonomi Daerah, *Jurnal Komunikasi Massa*, Volume 1 Nomor 1 Juli.
- Propenko, Yoseph dan Pavlin Igor. 1991. *Entrepreneurship Development in Public Enterprise*. London: Englewood.
- Rasyid, M. Ryaas. 1998. *Desentralisasi dalam Rangka menunjang Pembangunan Daerah: dalam Kumpulan Karangan. Pembangunan Administrasi*. Disunting Achmad Sjihabuddin. Jakarta: LP3ES.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Chapter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sedaryanti. 2004. *Good Governance: Membangun Sistem Manajemen Kinerja Guna Meningkatkan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Tjiptono, Fandy. 1997. *Prinsip-Prinsip Total Quality Service*. Yogyakarta: Penerbit Andi Offset.
- Vrye, Catherine De. 1994. *Good Service is Good Business, 7 Simple Strategies for Success*, Australia: Prentice Hall.
- Wahyudi Kumorotomo. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa Pada Masa Transisi*. Yogyakarta: MAP-UGM dan Pustaka Pelajar.
- Widodo, Joko. 2001. *Good Governance, Telaah Akuntabilitas dan Kontrol Birokrasi di Era Desentralisasi dan Otonomi Daerah*, Surabaya: Insan Cendekia.
- Wirjatmi, Endang Trilestari. 2001. *Filosofi, Strategi dan Teknik Pelayanan Prima di Sektor Publik*; Makalah Ceramah tentang Manajemen Pelayanan Prima di Lembaga Administrasi Negara Bandung, 9 Agustus.
- Zeithaml, V. 2000. Service Quality, Profitability and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1):67-85.