

***Local Based Performance dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan  
Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kepulauan Aru Provinsi Maluku***

<sup>1</sup> Karolina Morwarin, <sup>2</sup> Andries Lionardo

*Program Studi Magister Administrasi Publik FISIP Universitas Sriwijaya*

Email: <sup>1</sup>karolinamorwarin@gmail.com

---

**Keywords:**

*cultural, commitment,  
informal, policy  
implementation*

**ABSTRACT**

*The demands for solving public problems have shifted the viewpoint of the role of the government as the sole provider of services towards participatory governance as a form of democracy that can adapt to change. These demands must be addressed wisely by reconciling the expectations of the community and organizational capabilities, as well as reducing bias in the capacity of public organizations as service providers. This study identified the factors that work in the process of implementing integrated service policy in an archipelago in facing the transformation of ICT-based services, analyzed the ability and commitment of one-door integrated service (PTSP) implementers, coordination patterns, private sector cooperation, and community participation in services so that it can provide a holistic and complete picture of implementation. The method used was descriptive qualitative by determining informants using purposive sampling. The data were collected through in-depth interviews, observation, and document study. Next, semantic coding was carried out using the NVivo 12 Plus to determine the categories/themes to be generalized. The results of the study reveal that there is a community culture that encourages the mobile PTSP service system by GA and the involvement of NGA who works voluntarily and in business. Public support is very high, but the implementation performance has not yet reached the goal of self-help service (OSS) policy due to technical constraints, namely geographical distance, equipment, and budget.*

---

**A. PENDAHULUAN**

Peran pemerintah dewasa ini telah mengalami perubahan cara pandang dari pengaruh teori klasik yang menganggap bahwa pemerintah sebagai satu-satunya penyedia utama layanan publik. Hal ini tidak lagi memberikan kontribusi bagi tata kelola pemerintahan dalam rangka penyelesaian masalah publik. Tuntutan terhadap penyelesaian masalah publik telah menggeser cara pandang tersebut sehingga dalam konteks administrasi publik, peran pemerintah tidak hanya sebagai penyedia

layanan tetapi mendorong keterlibatan masyarakat dalam sistem pemerintahan bersama yang mampu beradaptasi dengan perubahan (Nhema, 2015).

Dalam rangka menciptakan pelayanan publik yang baik dan berkualitas maka lahir gagasan besar pemerintah melalui upaya reformasi birokrasi. Wujud nyata kinerja pemerintah dalam mendukung reformasi birokrasi telah dilaksanakan sejak tahun 1998 dengan dibentuknya Undang-Undang nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (telah mengalami 4 kali perubahan) saat ini adalah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang mana telah mengalami perubahan kedua melalui Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015. Selain itu dibentuk pula Undang-Undang Nomor 73 Tahun 2008 tentang Ombudsman Republik Indonesia dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (Haning, 2018).

Keseriusan pemerintah sebagai katalisator yang unggul terus dibuktikan dengan hadirnya kebijakan pelayanan terpadu yang merupakan amanat Pasal 9 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik maka dibentuk Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Berdasarkan Pasal 7 (Ayat 1 huruf b) peraturan presiden ini, Pemerintah Daerah memperoleh kewenangan untuk menyelenggarakan fungsi perizinan dan non perizinan serta penanaman modal.

Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) merupakan unit pelayanan yang memiliki peran penting dan strategis dalam mendukung perekonomian di daerah melalui kebijakan investasi dan perizinan berusaha yang unggul. Kebijakan penyelenggaraan PTSP di daerah merupakan hasil dari upaya reformasi birokrasi yang selama ini sentralistis. Melalui kewenangan yang diterima oleh daerah sesuai Pasal 350 UU Nomor 23/2014, daerah dapat membentuk unit pelayanan terpadu satu pintu atau PTSP. Tujuan PTSP sendiri adalah; Untuk memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada masyarakat; Memperpendek proses pelayanan; Mewujudkan proses pelayanan cepat, mudah, murah, transparan, pasti dan terjangkau serta mendekatkan dan memberikan pelayanan yang luas kepada masyarakat yang dilakukan secara terintegrasi dalam satu kesatuan proses. Dalam menyelenggarakan pelayanan, DPM-PTSP wajib menyusun Standar Pelayanan Publik yang sekurang-kurangnya memuat 14 (empat belas) komponen standar yang menjadi acuan dalam pemberian layanan (Pasal 14 PP 97/2014)

Keberadaan PTSP di daerah tentunya tidak terlepas dari berbagai tantangan yang muncul dalam penyelenggaraan pelayanan terintegrasi. Hal ini disebabkan oleh banyak faktor antara lain ruang lingkup kewenangan perizinan dan penanaman modal yang melibatkan banyak sektor dan tentunya aktor pemerintah. Hal yang krusial dalam integrasi pelayanan ini adalah koordinasi lintas sektor. Perbedaan persepsi dan kepentingan diantara sektor-sektor yang terlibat mengakibatkan pelayanan menjadi lama dan menimbulkan biaya mahal. Kurangnya dukungan regulasi teknis terkait standar dan prosedur menyebabkan pelayanan menjadi tidak jelas dan tidak pasti. Ketiadaan sarana dan fasilitas pelayanan yang memadai dan berbasis ICT dilengkapi dengan SDM yang baik menjadi permasalahan tersendiri bagi daerah-daerah di wilayah timur.

Praktek PTSP yang selama ini fokus pada penguatan kelembagaan dan tata kelola pelayanan menunjukkan bahwa paradigma pemerintah selaku penyedia tunggal dalam pelayanan masih sangat kuat. Pemerintah sering menganggap masalah utama PTSP adalah pada kinerja birokrasi; stuktur, proses dan hubungan antar unit/lembaga. Pandangan ini mengurangi fokus perhatian kepada kebutuhan dan harapan masyarakat, serta potensi eksternal yang mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

PTSP Provinsi Riau, sekalipun didaulat sebagai PTSP zona hijau oleh Ombudsman RI, hasil penelitian mengungkapkan bahwa masih ada hambatan dalam penyelenggaraan PTSP; Pertama, pelimpahan kewenangan penandatanganan perizinan dan non perizinan yang belum sepenuhnya

dilimpahkan kepada DPM-PTSP Provinsi Riau. Kedua, belum optimalnya sosialisasi secara langsung dan kerja sama antar instansi daerah dengan DPM-PTSP dalam membangun kesadaran masyarakat terkait penanaman modal dan pelayanan perizinan terutama pada daerah-daerah yang belum di dukung oleh jaringan informasi teknologi/IT. Ketiga, belum terintegrasinya teknologi informasi antara instansi terkait (Fadillah, 2018).

Kebijakan PTSP diarahkan pada upaya integrasi sistem dan proses pelayanan yang mana saat ini harus berbasis elektronik namun hal ini bukan solusi akhir dari persoalan integrasi pelayanan. Hasil penelitian pada DPMPTSP Jawa Tengah mengungkapkan adanya hambatan dalam pelaksanaan OSS yaitu pelaku usaha kurang paham terhadap aplikasi baru dalam website OSS, adanya keterbatasan data yang masuk dari Dirjen AHU, kurangnya pemahaman pelaku usaha dalam menggunakan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI) (Assegaf, et al., 2019).

Hasil penelitian di BP2T Kabupaten Bone mengungkapkan bahwa secara struktur, bentuk kelembagaan untuk memayungi pelayanan terpadu sudah baik namun dukungan kualitas pegawai tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi, dimana tanggungjawab dan disiplin pegawai juga masih rendah. Selain itu pelaksanaan pelayanan tidak sesuai SOP dan adanya diskriminasi serta inkonsistensi dalam pelayanan (Yusriadi & Misnawati, 2017)

Gambaran implementasi PTSP sejauh ini masih cukup memprihantikan. Oleh karena itu perlu ada dukungan sepenuhnya dari Pemerintah Daerah, pihak swasta dan masyarakat dalam hal komitmen bersama. Komitmen antar pemerintah melalui regulasi, penyediaan anggaran, fasilitas dan SDM (*Governance to Governance*) secara internal, komitmen antara pemerintah dan pihak swasta (*Governance to Business*) melalui penggunaan sumber daya eksternal serta komitmen antara pemerintah dan masyarakat (*Governance to Citizen*) melalui penegakan nilai-nilai demokrasi dan keadilan dalam pelayanan (Azelmad et al., 2018).

Pemerintah sudah harus beralih dari paradigma lama sebagai satu-satunya provider pelayanan. Adanya potensi ekseternal yang dimiliki pihak swasta dan masyarakat merupakan dukungan yang baik yang selama ini terabaikan. Sekalipun upaya pemerintah terus didorong melalui pengembangan kebijakan PTSP, peningkatan koordinasi dan penyederhanaan layanan namun belum membuahkan hasil yang baik.

PTSP merupakan salah satu dari bentuk layanan terintegrasi yang saat ini di dorong dengan sistem berbasis elektronik. Dalam sistem pemberian layanan berbasis elektronik ini, penting untuk memperhatikan unsur masyarakat selaku penerima layanan. Hak masyarakat untuk menerima, mengelola dan mengakses berbagai informasi terkait dengan layanan pemerintah, cukup mudah. Namun itu tidak berarti masalah telah selesai. Ini terkait dengan kemampuan dan kemauan masyarakat untuk mengakses layanan, baik secara tradisional maupun layanan elektronik. Adanya kesenjangan digital, kepercayaan masyarakat hingga ketersediaan infrastruktur pemerintah menjadi kendala bagi daerah-daerah tertentu, terutama di wilayah timur Indonesia.

DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru Provinsi Maluku tentunya memiliki hambatan tersendiri dalam penyelenggaraan pelayanan terpadu. Kabupaten dengan ciri kepulauan yang terletak di ujung timur Indonesia ini memiliki karakteristik dan budaya lokal yang masih sangat kental. Kondisi pemerintah baru berjalan selama 2 (dua) periode kepemimpinan Bupati dan DPMPTSP sendiri baru terbentuk pada akhir tahun 2016 dan mulai beroperasi sejak tahun 2017. Kondisi lingkungan baik internal maupun eksternal turut menyumbang terhadap keberhasilan maupun kegagalan implementasi kebijakan pelayanan terpadu di Kabupaten Kepulauan Aru. Kemampuan organisasi dan proses bisnis dalam pelayanan belum dapat mendukung sepenuhnya penyelenggaraan pelayanan terpadu dan terintegrasi. Hal ini disebabkan karena fasilitas pelayanan, infrastruktur pendukung berbasis IT maupun SDM aparatur yang belum tertata dengan baik.

Hasil penilaian tingkat kepatuhan yang dilakukan oleh Ombudsman RI perwakilan Provinsi Maluku pada tahun 2019, Kabupaten Kepulauan Aru berada pada zona merah dengan nilai 11,48. Penilaian Ombudsman tersebut mengacu pada data Standar Pelayanan SKPD dan observasi lapangan, sehingga nampak jelas bahwa penilaian ini berdasarkan sesuatu yang bersifat *tangible* saja namun belum terpenuhi. Di sisi lain, pengetahuan tentang standard pelayanan belum sepenuhnya dipahami oleh pegawai, baik pada Dinas PM-PTSP maupun SKPD teknis. Sistem kinerja PTSP harus mengacu pada Standar Pelayanan dan dukungan tenaga teknis dimana tingkat kepatuhan dalam menerapkan Standar Pelayanan ini turut dipengaruhi oleh pengetahuan, sikap, motivasi dan lama bekerja pegawai. (Wahyuningasih et al., 2018)

Fenomena tersebut tidak terlepas dari komitmen pemerintah daerah untuk memperbaiki pelayanan. Persoalannya disini bahwa koordinasi dan kerjasama sektor publik di Kabupaten Kepulauan Aru belum maksimal. Integrasi pelayanan belum dilakukan sesuai standar dan tuntutan kebijakan yakni melalui sistem elektronik. Masih ada fragmentasi pelayanan, sekalipun desain kelembagaan PTSP sudah di dukung oleh Tim yang terdiri dari instansi teknis.

Berdasarkan fenomena dan kondisi penyelenggaraan PTSP dalam upaya tranformasi yang telah dilakukan, kendala-kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Daerah sebagaimana yang telah dipaparkan sebelumnya maka perlu menginterpretasikan fenomena tersebut secara ilmiah melalui penelitian *Local Based Performance* dalam Implementasi Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kepulauan Aru Propinsi Maluku.

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan kajian terhadap implementasi kebijakan pelayanan terpadu di Kepulauan Aru dengan kinerja berbasis lokal di tengah transformasi pelayanan berbasis ICT, penyederhanaan layanan serta peran *stakeholders* dan masyarakat berciri kepulauan.

Adapun teori yang digunakan dalam kajian ini adalah teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh Donal P. Warwick. Menurutnya, kunci keberhasilan implementasi terletak pada sebuah perubahan yang mengarah kepada hasil yang diharapkan dari implementasi sehingga birokrasi pemerintah tidak boleh statis dan terikat dengan sistem yang ada tetapi bagaimana mengambil kebijakan yang tepat terhadap situasi yang dihadapi.

Warwick mengemukakan empat dimensi utama yang bekerja dalam implementasi kebijakan yaitu; kemampuan organisasi, informasi, dukungan dan pembagian potensi. Selanjutnya Warwick pun membagi faktor-faktor yang mempengaruhi tahap implementasi program hingga keberhasilan sebuah proyek yaitu: a) faktor pendorong/*facilitating conditions* yang terdiri atas komitmen politik, kemampuan organisasi, kemampuan organisasi dalam mengembangkan SOP dan komitmen pelaksana. b) faktor penghambat/*impeding conditions* yang terdiri atas banyaknya aktor yang terlibat, adanya komitmen atau loyalitas ganda, kerumitan yang melekat pada kebijakan itu sendiri, jenjang pengambilan keputusan yang terlalu banyak serta waktu dan perubahan kepemimpinan.

## **B. METODE**

Implementasi kebijakan pelayanan terpadu melibatkan dinas teknis yang bekerjasama dalam proses pelayanan sehingga informan mencakup beberapa dinas ini. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan penentuan informan berdasarkan teknik *purposive sampling*. Fokus penelitian diarahkan pada lembaga PTSP dan Tim Teknis serta masyarakat. Wawancara mendalam dilakukan bersama sumber pertama yang menjadi orang kunci (*key person*) yaitu Kepala Dinas PM-PTSP sekaligus Ketua Tim Teknis yang mengetahui dengan jelas tentang topik penelitian. Selanjutnya Kepala Bidang Penyelenggaraan Perizinan dan Non Perizinan serta Kepala Bidang Pengaduan, Kebijakan dan Pelaporan Layanan. Untuk melihat secara dekat terkait proses

pelayanan maka wawancara dilanjutkan bersama *Liaison Officer (LO)*. Sumber kedua yaitu informan yang berasal dari dunia usaha/sector swasta yang turut bekerja sama dengan PTSP dalam mendukung proses pelayanan sebanyak 1 (satu) informan. Sumber ketiga yaitu unsur masyarakat selaku pengguna jasa layanan sebanyak 4 (empat) informan.

Menurut Creswell (2009:179-180) bahwa teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif adalah : observasi, wawancara, dokumentasi, dan materi audio visual. Oleh karena itu penulis juga melakukan studi dokumen berupa regulasi bidang perizinan, SK Tim Teknis PTSP, RPJMD, Rensta, Lakip serta Laporan Realisasi Perizinan dan Non Perizinan. Observasi dilakukan di ruang pelayanan DPMPTSP dan pelayanan keliling.

Setelah pengumpulan data, penulis mengolah dan menganalisis data pada aplikasi Nvivo 12 plus yakni melakukan koding semantik melalui *First cycle coding* yaitu kode yang mewakili kondisi lapangan atau "*as it is*" dan *Second cycle coding* yaitu kode yang lahir dari proses generalisasi kondisi lapangan. Menurut Miles, Huberman and Saldana, (2014) dalam bukunya *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook*, bahwa *First cycle coding* terdiri atas *descriptive coding, In vivo, Emotion, Process, and Values coding*. Sedangkan *Second cycle coding* terdiri atas *categories/themes, causes/explanations, relationships, and theoretical construct*. Koding semantik ini merupakan sebuah proses yang dinamis sehingga pada saat bersamaan dapat digunakan kedua cara tersebut. Pada saat melakukan *First cycle coding*, penulis memilih mengkode hasil wawancara Tim PTSP, pengusaha jasa warnet dan pemilik SIUP secara *descriptive coding, Emotion, and Values coding*. Artinya bahwa pada tahap ini, penulis mengkode berdasarkan kata-kata informan. Selanjutnya pada saat *Second cycle coding*, Penulis menggunakan *categories/themes, relationships, and theoretical construct* untuk menggeneralisasikan, menghubungkan antar tema (anggaran, budaya, responsivitas, komitmen dan koordinasi) yang muncul dari hasil observasi dan wawancara tersebut dan menubrukannya dengan teori implementasi kebijakan dari Warwick. Keseluruhan proses pengumpulan data hingga analisis dilakukan secara induktif sehingga pemilihan tema berdasarkan istilah yang dipakai informan. kemudian jumlah informan juga berubah sesuai kondisi lapangan

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

### C.1 Kemampuan DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru dalam Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu dan Terintegrasi

#### C.1.1 Kemampuan Teknis

Kemampuan teknis organisasi merupakan kemampuan yang harus dimiliki untuk melaksanakan fungsi teknis organisasi. Dalam kajian ini, kemampuan teknis organisasi merupakan kemampuan organisasi lintas sektoral yang tergabung dalam penyelenggaraan PTSP. olehnya itu dapat dikatakan bahwa kemampuan organisasi ditentukan oleh kerja Tim Teknis PTSP terkait dengan spesialisasi fungsi yang ada.

DPMPTSP memiliki fungsi penyedia layanan perizinan dan non perizinan. Namun dalam menjalankan fungsi ini, masih tergantung pada kerja dinas teknis. Pada Tahun 2019 dibentuk Tim Teknis Pertimbangan Pemberian Izin Kabupaten Kepulauan Aru melalui Surat Keputusan Bupati Nomor 757/6.9 Tahun 2019. Tugas Tim ini dimulai dari pengecekan berkas persyaratan, membuat Berita Acara, memberikan pertimbangan hingga dikeluarkannya rekomendasi teknis yang akan disampaikan kepada DPMPTSP guna penerbitan izin tertentu atau izin dengan komitmen.

Tim ini dibentuk guna mewujudkan tujuan dari PTSP. *pertama*, memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada masyarakat; *kedua*, memperpendek proses pelayanan; *ketiga*, mewujudkan proses pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti, dan terjangkau; dan, *keempat*,

mendekatkan dan memberikan pelayanan yang lebih luas kepada masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan teknis guna mencapai tujuan tersebut.

Proses pelayanan penerbitan izin dimulai dari tahap permohonan hingga penyerahan izin seharusnya dilakukan melalui satu pintu. Pengguna jasa layanan cukup mendatangi kantor DPMPTSP untuk memproses izin yang dibutuhkan. Ketika permohonan izin membutuhkan adanya persyaratan teknis maka permohonan tersebut akan diteruskan kepada SKPD teknis untuk mendapatkan pertimbangan. Misalnya dalam proses penerbitan Izin Mendirikan Bangunan (IMB), berkas pemohon harus diteruskan ke Dinas PUPR untuk dilakukan analisis besaran retribusi dan juga pertimbangan teknis terkait rencana tata ruang wilayah. Dinas PUPR dalam hal ini harus melakukan pengecekan lapangan untuk mendapatkan data *real* terkait permohonan usaha yang disampaikan. Setelah dilakukan pengecekan lapangan dan perhitungan besaran retribusi, Dinas PUPR menerbitkan Rekomendasi Teknis guna penerbitan IMB. Menurut hasil wawancara bersama Kepala Dinas PUPR, proses ini belum dapat dilakukan secara maksimal karena tidak tersedia anggaran untuk melaksanakan pengecekan lapangan. Apabila lokasi pemohon masih terjangkau (area kota) maka dapat dilayani. Tetapi apabila lokasi pemohon di kecamatan pulau-pulau terluar, tentunya tidak dapat dilayani. Untuk penerbitan SIUP sendiri tidak memerlukan pertimbangan teknis sehingga lebih mudah dan cepat. Proses penerbitan hanya dilaksanakan oleh DPMPTSP dan diproses dalam satu hari.

Dalam upaya memberikan pelayanan efisien berbasis pada kebutuhan masyarakat maka sebenarnya beberapa pilihan terkait bentuk pelayanan yang dapat dilakukan sebagai berikut: Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan dan/atau Kelurahan; Gerai layanan atau *Outlet*; Layanan keliling; dan Layanan Antar Jemput. Manajemen PTSP harus memutuskan bentuk pelayanan yang sesuai dengan kondisi lingkungan dan kebutuhan masyarakat. DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru telah memilih menggunakan bentuk pelayanan keliling (*Periphery*). Strategi ini dilakukan guna mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Kemampuan DPMPTSP dalam pelayanan keliling ini sangat ditentukan oleh ketersediaan anggaran dan juga kemampuan petugas keliling. Walaupun strategi ini cukup baik dan efektif dalam mencapai tujuan PTSP, namun hal ini tidak berarti kualitas layanan baik. Dari segi waktu, pelayanan keliling ini biasanya lebih lama, kurang lebih satu minggu. Hal ini disebabkan karena petugas keliling hanya bisa mendata dan mengumpulkan berkas dari lapangan. Sementara proses penerbitan melalui sistem OSS dilakukan di kantor pada hari-hari berikutnya setelah dari lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara bersama Kepala DPMPTSP tentang pengembangan desain layanan ini, menurutnya lebih murah dan efisien dilaksanakan melalui Pelayanan Keliling dengan menggunakan SPPD, daripada harus membangun Gerai ataupun melalui Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan. Pilihan desain bentuk layanan yang digunakan oleh DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru ini merupakan respon terhadap kondisi lingkungan, baik secara internal dinas sendiri yang mengalami keterbatasan anggaran, maupun respon terhadap kebutuhan masyarakat. Namun bentuk layanan ini cukup baik dan diterima oleh para pelaku usaha. Hal menunjukkan adanya keselarasan antara persepsi pelayanan yang diberikan oleh DPMPTSP dan persepsi masyarakat selaku penerima layanan. Tujuan PTSP untuk mendekatkan pelayanan ke masyarakat dapat terwujud, tapi di sisi lain, efisiensi pelayanan ini menimbulkan pertanyaan, apakah pelayanan tersebut telah dilakukan dengan cepat, murah, transparan, terjangkau dan luas bagi seluruh masyarakat? Bagaimana dengan kualitas layanan itu sendiri? Apabila pelayanan belum dapat menjangkau seluruh masyarakat, tentunya hal ini terkait keadilan dalam pelayanan. Kondisi ini disebabkan karena keterbatasan anggaran, baik pada DPMPTSP sendiri maupun Dinas teknis.

Tak dapat dipungkiri bahwa peningkatan efisiensi dapat menyebabkan kualitas layanan menjadi rendah dan menambah ketimpangan sosial. (Christensen and Laegreid, 2011). Kebijakan

DPMPTSP dalam memilih desain layanan yang efisien ini berdampak pada kinerja organisasi dan kualitas layanan yang seharusnya diterima oleh masyarakat yang menjadi target pelayanan SIUP, pada seluruh wilayah Kabupaten Kepulauan Aru.

### C.1.2 Kemampuan Koordinasi

Dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan, organisasi harus mampu menjalin hubungan dengan organisasi lain yang beroperasi dalam bidang yang sama. Oleh karena itu, Warwick menambahkan bahwa perlu ada koordinasi antar instansi yang terkait.

DPMPTSP sebagai organisasi publik yang bekerja lintas sektor, dihadapkan pada intensitas koordinasi yang cukup tinggi, namun fungsi koordinasi dalam Tim belum maksimal. Seharusnya DPMPTSP sebagai penanggungjawab utama perlu memahami mekanisme kerja yang melibatkan seluruh *stakeholder* sehingga pembagian tugas dalam Tim dapat dijabarkan dengan jelas (*inter organisational coordination*). Secara internal, DPMPTSP sendiri telah memiliki sistem koordinasi yang baik dengan adanya pembagian tugas yang jelas pada setiap level organisasi (*intra organisational coordination*). Pelaksanaan PTSP sendiri telah dijabarkan dalam tugas Bidang Penyelenggaraan Perizinan dan Non Perizinan dan didukung oleh staf baik sebagai *front officer* maupun *back officer*. Masing-masing staf telah memiliki uraian tugas dan memahami alur kerja sesuai SOP. Tingkat pengambilan keputusan telah disesuaikan dengan level masing-masing, sehingga memudahkan staf dalam bekerja. Brech dalam Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok dengan masing-masing dan menjaga agar kegiatan dilaksanakan dengan keselarasan. Pembagian staf pada DPMPTSP telah dilaksanakan dengan mempertimbangkan kompetensi pegawai. Selain itu koordinasi dilaksanakan dalam setiap tahap pelayanan dengan menggunakan alat control berupa paraf koordinasi.

Berdasarkan hasil observasi dan studi dokumen pada DPMPTSP sebagaimana dijelaskan di atas, nampak bahwa pola koordinasi baru dibangun untuk urusan-urusan internal. Di sisi lain, pola koordinasi untuk urusan-urusan eksternal yang melibatkan instansi terkait belum maksimal.

Untuk memudahkan pelayanan, memberikan kepastian dan transparansi dalam penyelenggaraan PTSP dibutuhkan pola koordinasi, baik antar aktor pemerintah maupun lembaga non pemerintah. Koordinasi yang dibangun antara lain terkait operasional kegiatan pelayanan, perencanaan produk layanan, mekanisme integrasi data, kesesuaian Standar Pelayanan serta monitoring dan evaluasi. Beberapa pola koordinasi yang telah dilaksanakan oleh DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru yakni koordinasi dan konsultasi, koordinasi teknis/operasional serta koordinasi dan fasilitasi.

### **Koordinasi dan Konsultasi**

Koordinasi dapat bersifat informal dimana terdapat komunikasi antara dua pihak terkait hal-hal yang insidental. Selain itu koordinasi bersifat formal merupakan sebuah agenda komunikasi yang telah disepakati misalnya melalui rapat-rapat rutin yang telah dijadwalkan atau direncanakan oleh dinas untuk merealisasikan program kegiatannya.

DPMPTSP sendiri telah memprogramkan hal ini melalui kegiatan Rapat Koordinasi dan Konsultasi ke Luar Daerah yang dibebankan dalam APBD. Adapun rapat-rapat ini dilakukan untuk mendapatkan arahan guna menjamin keselarasan program antara pemerintah pusat dan Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dalam upaya menciptakan iklim investasi maupun kegiatan promosi penanaman modal.

### **Koordinasi Teknis/Operasional**

Koordinasi teknis dilakukan oleh Tim PTSP, dalam hal ini Kepala Bidang Penyelenggaraan Perizinan dan Non Perizinan. Koordinasi dibangun bersifat dua arah. Yang pertama koordinasi internal terkait kewenangan administrasi PTSP dalam mengelola penerbitan izin dan yang kedua koordinasi eksternal bersama instansi teknis guna mendapatkan rekomendasi teknis.

Dalam proses koordinasi internal, komunikasi dilakukan antara pimpinan dan staf pada setiap jenjang berdasarkan garis koordinasi dan garis komando yang ada. Komunikasi dilakukan baik secara langsung melalui tatap muka antara staf dan atasan langsung dan melalui rapat koordinasi. sementara komunikasi secara tidak langsung dilakukan melalui lembar disposisi dan memo.

Proses koordinasi eksternal dilakukan melalui surat dinas resmi yang dipakai oleh DPMPTSP berupa Surat Pengantar kepada Tim Teknis PTSP guna mendapatkan rekomendasi teknis. Selain itu, koordinasi eksternal juga dilakukan melalui rapat-rapat koordinasi dan konsultasi ke Badan Koordinasi dan Penanaman Modal di Jakarta, koordinasi ke Kabupaten/Kota lainnya yang menjadi percontohan dalam sistem PTSP dan koordinasi ke Provinsi Maluku. Kegiatan keluar daerah ini didukung oleh pagu anggaran yang cukup banyak, namun perlu dilaksanakan mengingat kebijakan pelayanan PTSP sendiri selalu mengalami perubahan-perubahan karena penyederhanaan sistem dan layanan. Tidak hanya terbatas pada koordinasi ke luar daerah, DPMPTSP sendiri melakukan koordinasi ke bawah yaitu wilayah-wilayah kecamatan dengan melakukan pendataan sekaligus fasilitasi perizinan berusaha kepada masyarakat.

Sejak rencana awal pembentukan Tim Teknis PTSP, seharusnya koordinasi sudah dibangun dengan melibatkan instansi terkait sehingga masing-masing instansi memahami arah dan tujuan kebijakan ini serta memahami tanggungjawab dengan jelas dalam penyelenggaraan pelayanan. Selanjutnya tim ini perlu dikuatkan melalui perjanjian kerjasama antara pelaksana dan pimpinan daerah untuk menetapkan visi yang jelas dan terukur melalui pelaksanaan tugas masing-masing. Namun tahapan ini tidak dilaksanakan sehingga beberapa pelayanan yang seharusnya sudah di tangani oleh DPMPTSP masih melekat pada dinas terkait pada saat itu, sekitar akhir tahun 2016 hingga tahun 2018 sebelum adanya OSS.

Pada prinsipnya DPMPTSP melaksanakan fungsi administrasi sementara dinas terkait melaksanakan fungsi teknis. Adanya fragmentasi pelayanan dalam penyelenggaraan perizinan dan non perizinan ini membutuhkan koordinasi yang efektif antara *stakeholder*, namun seringkali muncul berbagai masalah di lapangan yang menyebabkan pelayanan tidak maksimal. Masih saja terdapat ego sektoral yang menjadi masalah klasik PTSP sebagaimana yang diungkapkan dalam kutipan wawancara bersama Kepala Dinas Perdagangan dan Perindustrian.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kemampuan koordinasi DPMPTSP untuk meningkatkan kapasitasnya dalam pelayanan sudah baik, namun koordinasi dengan instansi terkait belum maksimal karena masih ada budaya silo dalam Tim Teknis PTSP. berdasarkan hasil wawancara tersebut kemudian di lanjutkan dengan konfirmasi kepada Kepala DPMPTSP, beliau mengakui bahwa memang belum pernah dilakukan rapat-rapat koordinasi terkait dengan tugas-tugas Tim dan kendala yang dihadapi selama ini.

### **Koordinasi dan Fasilitasi**

Koordinasi dan fasilitasi oleh DPMTSP sangat penting dilakukan guna meningkatkan hak masyarakat dalam mendapatkan pelayanan yang baik. Informasi pelayanan harus disampaikan secara terbuka dan tranparan kepada masyarakat baik secara langsung pada saat pelayanan maupun melalui program-program sosialisasi, monitoring dan evaluasi ke lapangan.



Setelah melakukan koordinasi dan sinkronisasi data lewat sistem OSS, dinas pun melakukan pengawasan kepada penerima izin usaha agar proses pemenuhan komitmen dapat dilaksanakan sesuai persyaratan yang diminta. Pada tahapan ini para pengusaha sering tidak paham dengan prosedur yang ada sehingga peran DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru sangat membantu dalam kegiatan fasilitasi. Adapun kegiatan ini dilaksanakan pada setiap hari kerja dan pada saat melakukan monitoring ke lapangan. Bersamaan dengan kegiatan promosi investasi, para staf dari DPMPTSP yang melakukan monitoring tersebut dapat melakukan fasilitasi secara mandiri kepada pengusaha dalam mengakses OSS.

Dari hasil lapangan tersebut, staf mengumpulkan berkas pengusaha yang ingin mendaftar atau melakukan perubahan usaha kemudian berkas tersebut diserahkan pada bagian *Back Office* untuk di proses. Kegiatan ini dilakukan secara gratis sehingga mempermudah pengusaha itu sendiri. Ketika berkas tersebut sudah selesai diproses, selanjutnya dikembalikan kepada pengusaha dengan cara diantar langsung kepada pengusaha bersangkutan.

Kegiatan fasilitasi ini dianggap sangat baik dan tepat dalam menjawab kebutuhan pengusaha namun belum dapat dilaksanakan terus menerus mengingat keterbatasan anggaran yang dimiliki. Melihat kondisi seperti ini maka, DPMPTSP perlu memikirkan strategi inovasi yang dapat mendukung kegiatan fasilitasi.

### C.1.3 Kemampuan Mengembangkan Standar Pelayanan dan Standar Operasional Prosedur.

Standar Pelayanan merupakan sesuatu yang sangat penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena hal ini terkait hak masyarakat perlu diatur dengan jelas dan transparan. Sejak awal penyusunan Standar Pelayanan sudah harus melibatkan masyarakat sebagai pihak yang terdampak oleh pelayanan. Penyusunan Standar Pelayanan harus dilakukan secara partisipatif, sederhana, akuntabel, berkelanjutan, transparansi dan berkeadilan.

Persoalan utama adalah bahwa DPMPTSP belum melaksanakan perencanaan Standar Pelayanan secara partisipatif dan di sisi lain masyarakat tidak terbiasa dengan hal-hal yang bersifat formal seperti rapat-rapat teknis, sosialisasi dan sebagainya. Kondisi ini menjadi tanggungjawab pemerintah untuk mencari alternatif yang dapat diterima oleh semua pihak.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat pengusaha, aparat DPMPTSP lebih sering menggunakan cara informal, salah satunya melalui hubungan pertemanan dan tetangga. Cara ini lebih baik dari pada cara melayani secara formal pada waktu kerja di kantor tetapi menggunakan cara informal berdampak pada penerapan Standar Pelayanan. Hak masyarakat yang dijamin oleh standar tersebut secara tidak langsung menjadi tertutup. Informasi yang seharusnya diketahui lebih luas oleh pengguna jasa tidak tersampaikan sehingga hal ini akan menimbulkan persoalan di kemudian hari. Bagaimana jika melakukan perubahan usaha? Penambahan bidang usaha? Bagaimana jika mengalami kesulitan dalam akses OSS? Bagaimana cara pemenuhan komitmen? Apa akibatnya jika tidak memenuhi komitmen? Apa saja yang menjadi tanggungjawab pengusaha terkait dengan kepemilikan izin? dan sebagainya.

Standar Pelayanan hanya dipahami secara sepihak oleh DPMPTSP, sementara masyarakat sendiri belum paham apa itu standar pelayanan. Terdapat empat komponen yang tidak direspon yaitu komponen biaya, dasar hukum, sarana prasarana dan evaluasi kinerja. Untuk komponen biaya, tidak direspon karena pelayanan yang diberikan adalah gratis. Dasar hukum tidak mendapat respon karena DPMPTSP sendiri belum memiliki Standar Pelayanan yang dapat dipublikasikan. Hal ini berdampak pada penerapan Standar Pelayanan yang tidak transparan. Dokumen Standar Pelayanan yang ada masih berupa dokumen lama sebelum adanya sistem OSS sehingga banyak hal yang mestinya diatur kembali. Akibatnya Standar Pelayanan yang ada belum dapat digunakan (tidak berkelanjutan).

Sementara sarana prasarana kurang mendapat respon karena pengguna jasa (pengusaha) yang ditemui di lapangan lebih sering menggunakan jasa orang lain untuk pengurusan berkas di kantor sehingga tidak bisa merespon sarana dan prasarana yang dimiliki DPMPTSP.

Untuk mendukung penerapan Standar Pelayanan secara internal pada instansi pelayanan publik maka perlu menyusun SOP yang berfungsi sebagai petunjuk pelaksanaan bagi para implementor. SOP ini membantu implementor agar tidak ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya. Namun pada saat yang sama justru dapat menghambat pencapaian tujuan kebijakan. Hal ini dapat terjadi karena standar dibuat untuk dipatuhi namun seringkali kenyataan di lapangan bisa berbeda. Oleh karena itu, standar ini harus ditetapkan dengan baik, sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat.

Ketersediaan Dokumen Standar Pelayanan pada DPMPTSP ini menunjukkan bahwa dari sisi akuntabilitas, pelaksanaan SP ini telah diakui dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dokumen SP telah ditetapkan dan disahkan oleh Keputusan Kepala Dinas. Jika dilihat lebih jauh tentang manfaat SP ini dalam menjamin keadilan bagi masyarakat, maka bisa dipastikan bahwa penerapan SP ini belum dapat dikatakan adil karena sebagian masyarakat yang berada di kecamatan-kecamatan pulau-pulau terluar belum dilayani karena keterbatasan anggaran dan jarak pelayanan yang cukup sulit.

Secara keseluruhan, pelaksanaan standar pelayanan pada DPMPTSP baru memenuhi prinsip sederhana dan akuntabel. Sementara prinsip partisipatif, transparansi, berkelanjutan dan adil belum terpenuhi dengan baik. Oleh karena itu, DPMPTSP perlu meningkatkan peran serta masyarakat dalam pelaksanaan standar pelayanan sehingga secara langsung dapat mempublikasikannya. Keberhasilan menerapkan standar pelayanan ini juga dapat mendorong peningkatan kualitas pelayanan sebagaimana diharapkan oleh semua pihak.

## **C.2 Informasi DPMPTSP dalam penyelenggaraan pelayanan terpadu**

Informasi sangat penting karena kurangnya informasi dapat mempengaruhi kebijakan itu sendiri. Informasi dibangun melalui koordinasi antar pihak yang terlibat langsung dalam implementasi. Informasi juga dapat berupa dukungan regulasi serta data pada setiap instansi terkait dalam hal ini yang terlibat dalam pelayanan perizinan dan non perizinan sehingga terbentuk suatu sistem informasi pelayanan publik yang terintegrasi. Ketersediaan sistem informasi ini berguna bagi Dinas PM-PTSP untuk penyampaian layanan kepada masyarakat, menerima umpan balik maupun digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Menurut Warwick bahwa dalam implementasi kebijakan, informasi merupakan hal utama yang dibutuhkan oleh organisasi untuk merubah program saat dijalankan. Itu artinya harus ada proses evaluasi. Hal ini diistilahkan oleh Warwick dengan Kecerdasan Berkelanjutan. Guna mencapai tujuan PTSP, perubahan kebijakan sering dilakukan agar menemukan hasil yang lebih baik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk fokus menemukan informasi yang baik, digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Menurut Warwick et al., (1992) keputusan tersebut antara lain keputusan tentang konten dan desain; keputusan tentang tugas utama yang harus dilakukan dan teknologi yang akan digunakan; struktur organisasi; pelaksana lapangan yang bertanggungjawab atas tindakan; dan sasaran program, yakni mereka yang akan menerima programnya.

Berdasarkan struktur organisasi DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru, pengelolaan sistem informasi berada di Bidang Pengaduan Kebijakan dan Pelaporan Layanan. Sejauh ini, pengelolaan informasi dilakukan secara offline melalui kegiatan Survei Kepuasan Masyarakat dan Penanganan Pengaduan Masyarakat. Media yang digunakan dalam dua kegiatan ini adalah sama yaitu melalui tatap muka langsung pada saat pelayanan dan melalui nomor kontak pengaduan (nomor whatsapp).

Selain itu untuk pengaduan, terdapat kotak pengaduan dan meja pengaduan yang ditempatkan pada ruang pelayanan.

Selanjutnya Bidang Pengaduan Kebijakan dan Pelaporan Layanan bertugas menyiapkan data dan pelaporan (Laporan Realisasi Perizinan dan Non Perizinan). Adapun data izin yang diterbitkan oleh DPMPTSP sejak tahun 2017 hingga saat ini, juli 2020 sebagaimana tercantum dalam Tabel 3.1. Data Penerbitan Izin dan Non Izin berikut :

Tabel 3.1 Data Penerbitan Izin dan Non Izin

NO	JENIS IZIN	TAHUN TERBIT			
		2017	2018	2019	2020
1	SIUP	320	647	245	218
2	SITU	827	1171	633	270
3	TDUP				23
4	TDP	181	286		
5	TDI		18		
6	IUI	23	10		2
7	IMB				8
8	TDG	4	7	6	
9	MINKOL			21	
10	HO	768			
	TOTAL	2123	2142	900	521

*Sumber: DPMPTSP*

Data penerbitan izin dan non izin di atas menunjukkan adanya penurunan jumlah izin yang terbit pada tahun 2019 dan 2020. Hal ini disebabkan oleh karena ketersediaan anggaran yang minim pada dua tahun tersebut dan juga adanya perubahan regulasi sehingga izin tidak lagi diterbitkan oleh Pemerintah Daerah. Salah satunya adalah Izin Gangguan (HO).

Kaitannya dengan perubahan regulasi yang berdampak pada tata cara, prosedur dan persyaratan pemberian izin dan non izin di daerah maka DPMPTSP selaku penyelenggara layanan sudah seharusnya menyediakan sistem informasi yang baik dan mudah diakses oleh masyarakat.

Dalam pelayanan publik, hak masyarakat untuk memperoleh informasi terkait pelayanan telah dijamin oleh undang-undang dan peraturan tentang pemberian pelayanan sehingga pemerintah perlu mendorong dalam bentuk nyata penyediaan sistem informasi, baik dalam bentuk offline maupun secara online.

DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru sendiri hingga saat ini belum memiliki sistem informasi online yang dapat diakses oleh masyarakat. Sekalipun sudah didorong oleh Kementerian PAN-RB melalui pengembangan Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP) sebagai saluran informasi bagi masyarakat dan Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N-LAPOR!) sebagai sarana untuk mengakomodir semua keluhan maupun saran dari masyarakat. Namun pelaksanaan di daerah, terutama di DPMPTSP Kepulauan Aru hanya terbatas pada ketersediaan data, belum sampai pada publikasi untuk masyarakat umum.

Apabila data pada laman SIPP ini dipublikasikan maka pengguna layanan dan masyarakat dapat memperoleh informasi yang jelas terkait dengan persyaratan izin dan non izin, ada tidaknya biaya serta standar waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah produk perizinan. Ketersediaan informasi ini dengan sendirinya akan meningkatkan posisi tawar masyarakat dan pemerintah selaku penyedia layanan. Artinya bahwa masyarakat bisa menggunakan haknya untuk memilih 'Exit' maupun haknya untuk memberikan 'Voice' berupa masukan maupun pengaduan layanan. Hak masyarakat berdasarkan teori 'exit' dan 'voice' yang dikembangkan oleh Albert

Hirschman, perlu diperhatikan guna peningkatan kualitas pelayanan publik dengan menciptakan kesamaan posisi tawar antara masyarakat selaku pengguna jasa dan pemerintah selaku penyedia layanan (Ratminto, 2005).

Data SKM yang dikelola DPMPTSP menunjukkan bahwa indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan penerbitan SIUP pada tahun 2019 dengan nilai 83,45 atau kategori BAIK. Hal ini disebabkan karena pelayanan SIUP yang dilakukan oleh *'The Periphery'* dinilai baik oleh para pengusaha. Petugas sangat responsif dan berperilaku baik. Selain itu, pelayanan yang diberikan adalah gratis, pengusaha hanya perlu membayar retribusi yang ditetapkan oleh Badan Pendapatan Daerah. Dari sisi prosedur dan waktu pelayanan sangat baik karena mereka (pengusaha hanya menunggu di tempat) sehingga bagi mereka waktu seminggu untuk menyelesaikan izin cukup baik.

Informasi yang dihasilkan dari hasil pengukuran harus berguna bagi pengambilan kebijakan dan pembuatan keputusan (Parker, 2000). Hasil SKM ini telah memberikan manfaat yang baik antara lain :

1. DPMPTSP akan tahu di mana letak kekurangan dan kelemahannya dalam penyampaian layanan;
2. Sebagai alat introspeksi diri organisasi agar senantiasa responsive dan mau memperhatikan suara dan pilihan masyarakat;
3. Mempermudah organisasi dalam mencari solusi terhadap permasalahannya;
4. Bila segera ditangani maka masyarakat merasa kepentingan dan harapannya diperhatikan;
5. Dapat meningkatkan kepercayaan dan kesetiaan masyarakat kepada organisasi penyelenggara layanan.

### **C.3 Dukungan stakeholder dalam pelayanan terpadu**

#### **C.3.1 Komitmen pimpinan dan pelaksana dalam bentuk dukungan anggaran**

Merujuk pada kecerdasan awal sebagai kapasitas dasar yang harus dimiliki oleh organisasi, maka Warwick menekankan adanya konsistensi antara perencanaan dan implementasi. Dalam konteks ini, dilihat dari komitmen DPMPTSP dalam menyusun dan menetapkan program dan desain pelayanan sesuai kebutuhan masyarakat. Proses perencanaan program dan desain pelayanan ini tidak terlepas dari persoalan penganggaran pemerintah daerah dan badan legislatif. Dalam melaksanakan program di sektor publik, anggaran merupakan wujud komitmen dari *budget holder* (eksekutif) kepada pemberi wewenang (legislatif) untuk menggunakan dana publik. Proses penetapan anggaran bukan sekedar masalah teknis tetapi lebih pada alat politik. Hal ini didasarkan pada pemahaman bahwa anggaran tidak hanya disusun berdasarkan ketentuan-ketentuan teknis-ekonomis, tetapi lebih pada pertimbangan terhadap rumusan visi dan misi yang telah disepakati oleh pimpinan politik dalam hal ini kepala daerah terpilih. (Hanida, n.d.)

Dukungan stakeholder ini sangat berkontribusi bagi peningkatan kapasitas sektor publik dan kinerja. Hal ini turut ditentukan oleh sejumlah faktor eksternal khususnya pimpinan politik dan sistem operasi di dalamnya (Polidano, 2000). Hal senada juga dikemukakan oleh Wamsley (1973), organisasi publik lebih bergantung atas dana yang dipengaruhi oleh proses politik. Pada saat pembahasan APBD, sering terjadi 'politik anggaran' berdasarkan asumsi kepentingan sektor yang merupakan prioritas dan bukan prioritas atau hanya sekedar sektor pendukung. Menjadi pertanyaan apakah politik anggaran tersebut benar-benar dibuat untuk mengamankan internal pemerintah daerah atau hanya kepentingan sekelompok orang?. Tentu hal ini akan berdampak pada kinerja organisasi publik secara keseluruhan. Komitmen yang dibangun oleh pimpinan politik akan sulit diwujudkan apabila tidak didukung oleh komitmen pelaksana dalam merealisasikan program dan kegiatannya. Kondisi ini pun dikeluhkan oleh Kepala Dinas PMPTSP bahwa sulit untuk melaksanakan misi organisasi ketika tidak terdapat

komitmen yang disertai dukungan anggaran. Selanjutnya akan berdampak pada pemberian layanan kepada masyarakat.

Penyelenggaraan PTSP yang mudah dan cepat merupakan salah satu strategi daerah yang tertuang dalam Misi Pertama RPJMD Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2016-2021 dengan tujuan untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif. Adapun arah kebijakan yang ditempuh daerah dalam *goal* ini adalah dengan menghilangkan hambatan investasi dan menyediakan sarana prasarana investasi.

Sekalipun terdapat hambatan dalam perizinan, namun ketersediaan sarana dan prasarana investasi di sektor perdagangan mengalami peningkatan sebagaimana data statistik berikut :

Tabel 3.2. Jenis Sarana Perdagangan di Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2016 – 2019

Jenis Sarana Perdagangan <i>Type of Trading Facilities</i>	2016	2017	2018	2019
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Pasar/Market	1	2	2	2
Toko/Store	83	128	165	257
Kios	198	231	365	449
Warung	10	19	...	...
Jumlah/Total	292	380	532	708

Sumber : *Kabupaten Kepulauan Aru Dalam Angka Tahun 2020 (BPS)*

Tabel 3.2 di atas menunjukkan bahwa peluang investasi yang berkembang di Kabupaten Kepulauan Aru didominasi oleh usaha mikro kecil yang terus meningkat setiap tahunnya.

Berdasarkan RPJMD Kabupaten Kepulauan Aru Tahun 2016-2021, terdapat 2 (dua) program prioritas untuk mendukung penanaman modal yaitu Program Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi serta Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi. Kedua program ini dilaksanakan oleh Dinas Koperasi dan Dinas Perdagangan pada saat itu. Ketika DPMPTSP di bentuk pada akhir tahun 2016 dan mulai efektif pada tahun 2017 maka kedua program tersebut dilaksanakan oleh DPMPTSP.

Bentuk komitmen terhadap anggaran dapat dilihat pada Rencana Strategis DPMPTSP tahun 2017-2021 berikut :

Tabel 3.3. Program Prioritas dan Rencana Pendanaan

PROGRAM	RENCANA PENDANAAN					Kondisi Kinerja pada akhir periode Renstra
	2017	2018	2019	2020	2021	
Program Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi			1.763.390.000	2.116.068.000	2.701.281.600	4.301.220.096
Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi			902.542.000	1.033.050.400	1.189.660.480	1.377.592.576
Program Peningkatan Mutu Pelayanan Perizinan			2.121.000.000	2.545.200.000	2.545.200.000	3.054.240.000

Sumber : *DPMPTSP*

Dengan melihat rencana pendanaan sebagaimana Tabel 3.3 diatas maka dapat dikatakan bahwa komitmen pemerintah dalam hal anggaran sangat baik. Tabel 3.4 berikut adalah bentuk realisasinya.

Tabel 3.4. Pagu dan Realisasi Anggaran DPMPTSP Tahun 2017 - 2019

PROGRAM	PAGU			REALISASI ANGGARAN		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
<i>1</i>		<i>2</i>			<i>3</i>	
<b>Program Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi</b>	0	177.130.000	99.950.000	0	175.538.000	99.480.000
<b>Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi</b>	380.200.000	210.000.000	181.000.000	363.134.000	199.500.000	178.500.000
<b>Program Peningkatan Mutu Pelayanan Perizinan</b>	0	0	98.600.000	0	0	98.397.600

Sumber : *DPMPTSP*

Sebagaimana komitmen yang ditetapkan dalam RPJMD bahwa pelayanan PTSP merupakan langkah strategis untuk menciptakan iklim investasi yang kondusif, yang mana komitmen tersebut dituangkan dalam Rencana Strategis DPMPTSP 2017-2021 dalam tiga program di atas maka dapat dilihat bahwa Program Peningkatan Mutu Pelayanan Perizinan baru dilaksanakan pada tahun 2019 dengan total pagu anggaran Rp. 98.600.000 dan realisasi sebesar Rp.98.397.600. Pagu lebih rendah dari dua program lainnya, hal ini mengindikasikan bahwa kualitas perencanaan pada DPMPTSP belum baik. Seharusnya pembagian porsi anggaran antara ketiga program tersebut dapat berimbang sehingga mendukung satu sama lainnya. PTSP sendiri sebagai pintu masuk bagi investor untuk menanamkan modal namun program ini belum dimaksimalkan sejak awal.

Apabila dibandingkan dengan rencana pencapaian pada akhir periode Renstra yaitu pada tahun 2021 sebagaimana Tabel 3.3. Program Prioritas dan Rencana Pendanaan di atas maka capaian Program Peningkatan Promosi dan Kerjasama Investasi sebesar 6,39%, capaian Program Peningkatan Iklim Investasi dan Realisasi Investasi sebesar 53,80% dan capaian Program Peningkatan Mutu Pelayanan Perizinan sebesar 4,48% pada Tahun 2019.

Kondisi ini menunjukkan bahwa capaian Renstra masih jauh dari apa yang diharapkan karena hingga pertengahan periode Restra, terdapat 2 program yang capaiannya bahkan masih dibawah sepuluh persen. Hal ini dapat disimpulkan bahwa komitmen terhadap perencanaan dan anggaran baik, namun kemampuan APBD tidak cukup untuk membiayai program-program tersebut.

### C.3.2 Komitmen pimpinan dan pelaksana dalam bentuk dukungan regulasi

Komitmen Kepala Daerah dan pelaksana merupakan salah satu faktor yang menentukan keberhasilan pelayanan publik dalam penyelenggaraan. Pernyataan resmi dari komitmen tersebut perlu dituangkan dalam regulasi yang dapat dijadikan acuan dalam pelaksanaan tugas dan pelayanan.

Pada umumnya organisasi publik bekerja dengan dasar hukum yang mengatur legalitas sebuah tindakan, menjamin kewenangan-kewenangan yang dimiliki oleh pejabat birokrasi, maupun sebagai dasar dalam pengambilan keputusan bagi pelaksana pada setiap level organisasi. Sebagai pelaksana kebijakan, maka setiap tindakan-tindakan pejabat birokrasi harus memiliki aturan yang jelas dan aplikatif untuk memudahkan mereka dalam pengambilan keputusan. DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru baru memiliki beberapa aturan pelaksanaan yang dapat digunakan dalam penyelenggaraan perizinan. Akan tetapi aturan-aturan tersebut belum direvisi sesuai kondisi saat ini, dimana terjadi perubahan-perubahan teknis terkait kebijakan pelayanan PTSP.

Oleh karena itu, langkah strategis yang wajib dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Aru dalam menyikapi pelayanan perizinan, dilakukan dengan reformasi perizinan melalui tahap berikut : mengatur kembali jenis perizinan, prosedur penerbitan izin, memberlakukan komitmen pemenuhan persyaratan melalui pengklasifikasian, penghapusan, penggabungan, perubahan nomenklatur atau penyesuaian persyaratan.

Reformasi perizinan ini dapat dilakukan dengan berpedoman kepada peraturan menteri yang telah terintegrasi melalui OSS. Beberapa izin yang ada pada DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru yang perlu untuk dilakukan pengklasifikasian lebih lanjut untuk mendapatkan data terintegrasi guna mendukung penetapan ulang Standar Pelayanan.

Selanjutnya DPMPTSP perlu mengklasifikasikan jenis izin dan non izin yang menjadi kewenangannya dan kemudian melakukan penyeragaman prosedur sebagaimana telah diatur dalam peraturan-peraturan menteri yang sudah terintegrasi pada OSS. Oleh karena itu, perlu dilakukan perubahan nomenklatur untuk setiap jenis izin yang berubah namanya.

Dalam upaya reformasi perizinan tersebut DPMPTSP diharapkan dapat menjalankan fungsi sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 14 Perpres 91 Tahun 2017. Pasal tersebut menyebutkan Satuan Tugas Kabupaten/Kota yang notabene adalah DPMPTSP berfungsi sebagai *leading* untuk menyelesaikan tugas :

- a. melakukan inventarisasi seluruh perizinan yang diperlukan sebagai persyaratan dari perizinan berusaha yang menjadi kewenangan bupati/walikota;
- b. melakukan pengawalan, pemantauan, dan penyelesaian hambatan atas Perizinan Berusaha yang menjadi kewenangan bupati/walikota (*end to end*);
- c. melakukan peningkatan pelayanan seluruh Perizinan Berusaha yang menjadi kewenangan bupati/walikota (*end to end*);
- d. menyampaikan kepada Satuan Tugas Nasional atas hambatan penyelesaian Perizinan Berusaha yang tidak ditindaklanjuti oleh menteri/kepala lembaga dan/atau gubernur; dan
- e. membentuk layanan pengaduan dalam rangka percepatan penyelesaian Perizinan Berusaha.

Selain melaksanakan fungsi *leading* ini, DPMPTSP juga melaksanakan fungsi *supporting* dengan melaksanakan tugas sebagai berikut :

- a. melakukan pengawalan, pemantauan, dan penyelesaian hambatan atas Perizinan Berusaha yang menjadi kewenangan bupati/walikota yang diperlukan oleh menteri/kepala lembaga dan gubernur yang berfungsi sebagai utama (*leading*); dan
- b. melakukan koordinasi dengan Satuan Tugas Nasional, Satuan Tugas Kementerian/Lembaga, dan/atau Satuan Tugas Provinsi yang berfungsi sebagai utama (*leading*).

Sebagai tindaklanjut atas poin a, b dan c dari fungsi *leading* ini maka setidaknya daerah menyusun produk kebijakan pelaksanaan yang berfungsi sebagai penjabar dan tindakan agar menjadi pedoman bagi implementor kebijakan PTSP. Menurut Nugroho (2006:31), kebijakan penjabar tersebut dapat berbentuk peraturan bupati, oleh karena itu Kabupaten Kepulauan Aru perlu mencetuskan kebijakan dimaksud sebagai landasan hukum bagi DPMPTSP dan Tim Teknis sekaligus menghilangkan sekat-sekat sektoral yang ada.

#### **C.4 Pembagian potensi dalam penyelenggaraan PTSP**

##### **C.4.1 Tugas Tim Teknis**

Dalam mendukung kinerja DPMPTSP dan menyukseskan pelayanan terpadu dan terintegrasi maka Tim Teknis PTSP telah diberi tugas dan tanggungjawab secara spesifik terkait dengan fungsinya

masing-masing. Namun penjelasan mengenai tugas Tim tersebut masih sangat teknis dan parsial sebagaimana dituangkan dalam SK Tim Teknis Pertimbangan Pemberian Izin Kabupaten Kepulauan Aru Nomor 757/6.9 Tahun 2019. Penjabaran tugas Tim ini dimulai dari pengecekan berkas persyaratan, membuat Berita Acara, memberikan pertimbangan hingga dikeluarkannya rekomendasi teknis yang akan disampaikan kepada DPMPTSP. Apabila penjabaran tugas Tim hanya menyangkut fungsi teknis masing-masing maka ketika terdapat permasalahan dalam izin usaha yang melibatkan beberapa dinas maka sudah tentu harus ada fungsi koordinasi hingga fungsi pengawasan dalam penyelesaian masalah tersebut. Kurang lengkapnya penjabaran tugas Tim ini telah berdampak pada lambatnya koordinasi antar Tim dan penyelesaian perizinan usaha.

Sebuah kebijakan yang akan diimplementasikan tidak hanya memiliki petunjuk pelaksanaan yang bisa dipahami tetapi petunjuk tersebut harus jelas sehingga para pelaksana (*implementor*) tidak bingung tentang apa yang harus dilakukan. Dinas PMPTSP sendiri telah diberikan tanggungjawab dalam Tim selaku Ketua Tim namun dengan penjabaran tugas yang belum lengkap tersebut menjadikannya sulit dalam pengambilan keputusan terkait koordinasi. Di sisi lain, masing-masing Tim memposisikan dirinya hanya pada tugas-tugas yang dimiliki.

Oleh karena itu, menurut Winarno, (2012:178) komunikasi harus dibangun oleh Tim sehingga terwujud suatu kesepahaman terhadap kebijakan yang akan dijalankan. Apabila kesepahaman tersebut tidak terwujud maka anggota Tim (*implementor*) akan leluasa memaksakan pandangan-pandangan yang berbeda dengan atasan atau aturan pelaksanaan yang menjadi acuan kebijakan.

Dalam melaksanakan tugas, Tim Teknis DPMPTSP mengemukakan beberapa kendala yaitu keterbatasan anggaran, perangkat yang dibutuhkan serta jarak geografis antar pulau sehingga Tim pun belum dapat bekerja secara maksimal sebagaimana diharapkan.

Rentang kendali (*span of control*) jarak pelayanan ini harus disikapi dengan bijaksana oleh Pemerintah Daerah. Apabila SKPD tidak didukung oleh anggaran yang memadai maka sudah bisa dipastikan bahwa pelayanan itu tidak dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat, terutama yang berdomisili di kecamatan dan desa. Untuk mendukung kelancaran dalam kerja Tim Teknis di lapangan, seringkali pimpinan harus mencari alternatif lain agar kerja Tim dapat terlaksana.

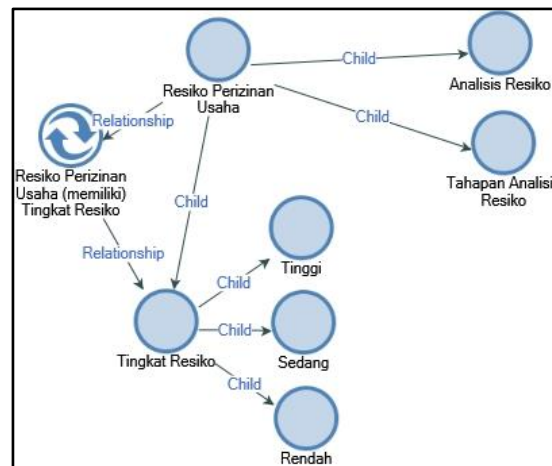
Sekalipun proses pelayanan telah disederhankan melalui sistem OSS namun untuk daerah kepulauan dengan kultur masyarakat yang ada sangat berpengaruh terhadap proses pelayanan itu sendiri.

Selain kendala teknis yang dihadapi oleh Tim, pemahaman masyarakat pun ikut berdampak terhadap proses pelayanan. Contohnya dalam permohonan IMB, pemohon memberikan data lokasi bangunan tempat usaha yang tidak sesuai dengan peruntukan usahanya. Lokasi usaha tersebut dinilai cukup beresiko terhadap lingkungan sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Dinas PUPR.

Terkait dengan tugas utama Tim adalah memberikan pertimbangan teknis terhadap permohonan izin maka tanggungjawab atas tugas ini tidak semata-mata hanya dibatasi pada penyampaian pelayanan tetapi hal ini menyangkut dengan resiko terhadap kesehatan masyarakat (resiko rendah), keselamatan (resiko sedang) dan lingkungan (resiko tinggi). Tanggungjawab tersebut perlu dilaksanakan sejak awal sebelum izin diberikan. Beberapa tahap yang perlu dilaksanakan adalah dengan mengidentifikasi resiko usaha kemudian berkoordinasi dengan dinas terkait dan pelaku usaha untuk menentukan pilihan terbaik. Mengenai resiko ini dapat dilihat pada Gambar 3.1. Resiko Perizinan Usaha berikut :



Gambar 3.1. Resiko Perizinan Usaha



Dari pernyataan-pernyataan Tim Teknis tersebut dapat dipahami bahwa, penyelenggaraan pelayanan terpadu dan terintegrasi pada DPMPTSP belum dapat dilaksanakan sepenuhnya melalui OSS. Masih banyak persiapan yang harus dilakukan oleh Tim untuk mengatasi hambatan tersebut dan ini butuh komitmen bersama, baik DPMPTSP dan Tim sebagai pelaksana maupun komitmen dari pimpinan daerah. Selain itu, tanggungjawab Tim untuk mengendalikan perizinan berusaha perlu dilakukan sejak awal guna menghindari resiko perizinan yang berdampak pada kelangsungan hidup manusia seutuhnya.

#### C.4.2 Tugas *front line workers*

Pejabat yang langsung berhubungan dengan masyarakat (*front line workers*) harus diberi kewenangan yang sesuai. Dengan kewenangan yang diberikan akan memungkinkan terjadinya koordinasi *cross functional* antar instansi yang terkait.

*Front line workers* dalam kajian ini adalah petugas DPMPTSP yang bekerja di garda terdepan dalam penyampaian layanan ke masyarakat (G2C). Petugas ini diklasifikasikan menurut jenis pekerjaan mereka. *Front Officer dan Back Office* (FO & BO) serta Petugas Keliling (*The Periphery*).

Peran birokrat level bawah ini sangat penting dalam mendukung tujuan kebijakan. Mereka berperan dalam menerjemahkan tujuan yang ingin dicapai organisasi dan cara yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut (Ansell et al., 2017).

*The periphery* menghadapi tantangan dalam tugasnya. Hal ini disebabkan antara lain tuntutan kebutuhan layanan SIUP yang semakin meningkat, dibuktikan dengan adanya peningkatan sarana dan prasarana perdagangan. Disisi lain, kapasitas sumber daya yang dimiliki sangat terbatas. Bukan pada masalah jumlah pegawai, tetapi kompetensi yang dimiliki. Kurangnya kemampuan akses OSS dimana admin hanya satu orang, maka sudah tentu pelayanan tersebut akan lama, bahkan tidak terlayani. Sebenarnya kebijakan OSS mengamanatkan bahwa tugas admin dapat didelegasikan sampai ke level staf untuk membagi hak akses ke sistem OSS, sekaligus mengurai pekerjaan seorang admin kabupaten. Namun berdasarkan hasil wawancara bersama admin OSS diketahui bahwa hak akses tersebut tidak diberikan oleh admin kabupaten. Walaupun hal ini nampaknya kecil, sikap admin ini telah berdampak terhadap kinerja pelayanan DPMPTSP. Ketimpangan ini membuka ruang bagi masyarakat untuk memilih menggunakan layanan pihak ketiga sekalipun nantinya dibenani dengan biaya jasa dari pengelola warnet.

#### C.4.3 Tugas pihak ketiga

Dalam proses penyampaian layanan SIUP oleh DPMPTSP, ada keterlibatan pihak ketiga yaitu pengelola jasa warnet. Berdasarkan hasil wawancara dengan Pak Adam selaku pengelola jasa warnet Mihel Dobo, diketahui bahwa selama ini tidak ada kerjasama yang dibangun oleh pemerintah setempat. Hal senada diakui juga oleh Kepala DPMPTSP bahwa, tidak mungkin melakukan kerjasama karena tidak ada aturan yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan terkait kerjasama tersebut. Pekerjaan pelayanan SIUP ini dilakukan atas dasar permintaan masyarakat sendiri. Sebagaimana telah dijelaskan di awal bahwa proses pelayanan SIUP dapat membuka akses bagi masyarakat luas, namun hal ini tidak cukup mudah diterapkan. Mengingat kondisi lokal di Kabupaten Kepulauan Aru, maka diperlukan pengaturan kelembagaan di mana aktor publik dan swasta berinteraksi. Ini merupakan bentuk hubungan informal yang dirancang permanen dan memiliki aturan main.

Pemerintah Daerah Kabupaten Kepulauan Aru perlu mempertimbangkan kerjasama, setidaknya keterlibatan sektor swasta dalam implementasi kebijakan PTSP. hal ini karena pihak swasta memiliki beberapa keunggulan antara lain kualitas SDM, cara kerja yang lebih efisien dan cepat tanggap terhadap perkembangan teknologi informasi.

#### D. KESIMPULAN

Implementasi Kebijakan Pelayanan Terpadu pada DPMPTSP merupakan contoh nyata kebijakan pemerintah yang terdesentralisasi dengan tujuan mengamankan kepentingan masyarakat. Desentralisasi ini terjadi karena adanya spesialisasi fungsi dalam organisasi pemerintah. Walaupun kebijakan PTSP mendorong prinsip keterpaduan, ekonomis, koordinasi, pendelegasian atau pelimpahan wewenang, akuntabilitas dan aksesibilitas, namun dalam implementasi sering terjadi gap sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang. Gap tersebut yakni buruknya pelayanan PTSP di daerah seperti; pelimpahan kewenangan belum penuh, kurang sosialisasi, kurangnya dukungan jaringan informasi teknologi, kualitas pegawai, kemampuan pelaku usaha dan kemampuan pemerintah daerah dalam menghadapi perubahan pola pelayanan dengan cara tradisional ke pola pelayanan elektronik.

Dalam perkembangannya saat ini, berbagai instrument telah digunakan untuk mendekatkan pelayanan ke masyarakat. Salah satu instrument tersebut yakni kebijakan pemerintah terkait kemudahan berusaha melalui sistem OSS, dengan memberikan hak akses langsung kepada pelaku usaha yang dalam pandangan penulis merupakan cara pemerintah untuk melakukan kontrol atas penyampaian pelayanan (*service delivery*) kepada masyarakat. Contoh nyata kontrol tersebut yaitu kewenangan penerbitan izin yang sebelumnya dilimpahkan kepada kepala daerah telah beralih ke lembaga OSS. Cara ini sekaligus menjadikan sistem pelayanan menjadi terpusat, walaupun pembagian tugas dan kewenangan terdesentralisasi menurut level pemerintahan (desentralisasi dalam sentralisasi).

Hasil kajian ini menemukan adanya kesenjangan yang lebar antara kemampuan pemerintah daerah dalam hal ini DPMPTSP Kabupaten Kepulauan Aru dalam menghadapi perubahan pola pelayanan berbasis elektronik. Disisi lain, kemampuan pelaku usaha yang kurang paham dalam menggunakan hak akses sehingga berdampak pada hadirnya pelayanan oleh pihak ketiga (pengusaha jasa warnet). Kondisi ini menandai adanya bias kapasitas pemerintah daerah, baik dari sisi anggaran, koordinasi vertikal dan horisontal serta ketersediaan regulasi daerah.

Berdasarkan kondisi yang dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja implementasi kebijakan masih lemah. Sekalipun ada dukungan dari sisi partisipasi dan kerjasama pihak

ketiga, namun hal ini belum memberikan kontribusi bagi keberhasilan implementasi kebijakan PTSP di Kabupaten Kepulauan Aru.

## REFERENSI

- Anggara, S. (2014). Kebijakan Publik. *Kebijakan Publik*, 15.
- Assegaf, et al. (2019). *Pelaksanaan Online Single Submission(Oss) Dalam Rangka Elaksanaan Online Single Submission(Oss) Dalam Rangka Percepatan Perizinan Berusaha Di Dinas Penanaman Modal Ercepatan Perizinan Berusaha Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpm. 8, 1328–1342.*
- Azelmad, M. S., Nfissi, P. A., & Sidi, M. (2018). eGovernment Whole-of-Government Approach for Good Governance: Initiatives from Morocco. *African Journal of Governance and Development* 1, 7(2), 24–34. <https://search.proquest.com/openview/0d30d9d4e20cc56d68357ca7d7c7207c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4425139>
- Bandur. (2019). *Penelitian Kualitatif: Studi Multi-Disiplin Keilmuan dengan NVivo 12 Plus.pdf*. Penerbit Mitra Wacana Media.
- Bappenas. (2010). Manajemen Pengaduan Masyarakat dalam Pelayanan Publik. *Laporan Kajian*, 1–174.
- Basuki. (2018). *Administrasi Publik: Telaah Teoretis dan Empiris.pdf*. Rajawali Pers.
- Creswell. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.pdf*. SAGE Publication.
- Dwiyanto. (2015). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif dan Kolaboratif.pdf*. Gadjah Mada University Press.
- Fadillah. (2018). *Strategi meningkatkan kepatuhan Standar Pelayanan publik*. 5(1), 1–12.
- Haning, M. T. (2018). Bureaucratic Reform in Indonesia: Overview from the Perspective of Public Administration. *Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 4(1), 25–37.
- Hardiyansyah. (2018). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya.pdf*. PENERBIT GAVA MEDIA.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2006). *Memahami untuk Melayani Pelayanan Perijinan dan Non Perijinan sebagai Wujud Tata Kelola Pemerintahan yang Baik*. <https://acch.kpk.go.id/id/berkas/litbang/pelayanan-perizinan-dan-non-perizinan>
- Lambelanova, R. (2017). The Policy Implementation of Autonomy Area the Fields of Education, Health and Economy in West Bandung District. *Sosiohumaniora*, 19(2), 185–198.
- Mulyadi. (2016). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik: Konsep dan Aplikasi Proses Kebijakan Publik Berbasis Analisis Bukti untuk Pelayanan Publik.pdf*. CV. Alfabeta.
- Nhema, A. G. (2015). Relevance of Classical Management Theories to Modern Public Administration: A Review. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 165. <https://doi.org/10.5296/jpag.v5i3.8337>
- Nugroho. (2015). *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang.pdf*. Pustaka Pelajar.
- Ratminto, W. (2005). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal.pdf*. Pustaka Pelajar.
- Sinambela, dkk. (2006). *Reformasi Pelayanan Publik: Teori, Kebijakan dan Implementasi.pdf*. PT. Bumi Aksara.
- Society, C. (2020). Journal of Government Civil Society. *Journal of Government Civil Society*, 4(April).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kebijakan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, R&D dan Penelitian Evaluasi.pdf*. Afabeta.

- Sugiyono, P. D. (2016). Desain Layanan Publik Terintegrasi Di Daerah Melalui Whole Government Approach: Praktik Di Surabaya, Pontianak Dan Denpasar. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- T Keban. (2019). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep Teori dan Isu.pdf*. PENERBIT GAVA MEDIA.
- Tahir. (2015). *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah.pdf*. Afabeta.
- Ventriss, C., Perry, J. L., Nabatchi, T., Milward, H. B., & Johnston, J. M. (2019). Democracy, Public Administration, and Public Values in an Era of Estrangement. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2(4), 275–282. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz013>
- Wahyuningsih, S., Lionardo, A., Studi, P., Ilmu, S., Masyarakat, K., Masyarakat, F. K., & Sriwijaya, U. (2018). Faktor – faktor yang mempengaruhi kepatuhan bidan terhadap Standar Pelayanan antenatal di kota Palembang Abstr a ct negara Association of South East Asia Nations Angka Kematian Bayi untuk Provinsi prioritas utama program pembangunan penurunan angka kemat. *Jkk*, 5(2), 96–107.
- Wayne Parsons. (2001). *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis.pdf*. EDWARD ELGAR PUBLISHING, LTD.
- Winarno. (2014). *Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus.pdf*. CAPS (Center of Academic Publishing Service).
- Yusriadi, & Misnawati. (2017). Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7, 99–108. <http://ojs.unm.ac.id/iap/article/view/4954>

#### Dokumen Pemerintah

- Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik*
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*
- Republik Indonesia, *Peraturan Presiden RI Nomor 97 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu*
- Republik Indonesia, *Peraturan Presiden RI Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik*
- Kementerian PAN-RB, *Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan*
- Kementerian Dalam Negeri RI, *Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 138 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Daerah*
- Pemerintah Kabupaten Kepulauan Aru, *Peraturan Bupati Kepulauan Aru Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Di Bidang Perizinan Dan non Perizinan Kepada Kepala Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kepulauan Aru.*

#### Website

<https://news.ddtc.co.id/ini-hambatan-investasi-yang-dominan-versi-bkpm-17857>