

# STUDI EVALUASI DAMPAK INTENSITAS PENGEMBANGAN KAPASITAS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) APARATUR PADA PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN PERIZINAN DI BPPT KABUPATEN SIDOARJO

**Karina Surya Permatasari<sup>1</sup>**

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

## Abstract

*The development of human resource (HR) aperture capacity is deemed necessary to enhance HR's professionalism in taking responsibilities and building technical skills, as they are consistently insisted on goal achievements as well as working standards everywhere. Therefore, it is in the greatest concern that the proper HR aperture management is highly crucial in providing public service to the society. Currently, various institutions are competing for overcoming challenges in the process of service quality increase. Various actions have been undertaken by local government, especially in Sidoarjo Regency through BPPT (Unified Licensing Service Agency) Sidoarjo Regency to keep expanding HR aperture capacity and innovation in license service as well as capital investment are also favoured to maximise the services' quality in BPPT of Sidoarjo Regency.*

**Keywords:** Human resource capacity development, aperture, public services, license services, service quality

## Pendahuluan

Otonomi daerah mempunyai kemajuan pertumbuhan ekonomi daerah yang ditinjau dalam dua aspek penting yang melatarbelakangi yaitu kenyataan mengenai kualitas sumber daya manusia (SDM) dan kemampuan keuangan dari pendapatan asli daerah yang dirasa sangat kurang. Namun, dari kedua aspek tersebut, kualitas SDM aparatur menjadi faktor paling dominan terhadap pelaksanaan otonomi daerah.

Kualitas SDM aparatur sangatlah penting dalam pelaksanaan otonomi daerah, oleh karena itu diperlukan manajemen pengelolaan sumber daya manusia karena aset Sumber Daya Manusia (SDM) saat ini menjadi perhatian yang besar dalam proses pengembangan SDM pada suatu organisasi seperti pada institusi pemerintahan dimana Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan aset SDM pemerintah yang utama, sebagai pelaku utama pemberi pelayanan kepada masyarakat dalam kedudukannya sebagai unsur aparatur negara.

Dalam upaya meningkatkan pelayanan prima, kualitas SDM aparatur harus diperhatikan agar pelayanan prima dapat terwujud. Perbaikan kualitas SDM aparatur harus dimulai dari sistem rekrutmen yang baik yang mampu menyaring sumber daya manusia yang berkualitas, kemudian melakukan pengembangan melalui penugasan dan pelatihan yang bersifat mendidik sehingga dengan adanya pelatihan-pelatihan tersebut diharapkan mampu mencetak aparatur yang berkualitas hingga menjadi tenaga pegawai atau aparatur yang siap pakai dengan kinerja yang tinggi. Menurut (LAN RI : 2004), pelayanan prima (*Service Excellent*) adalah pelayanan yang sangat baik dan/ atau pelayanan yang terbaik, sesuai dengan standar yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberi pelayanan sehingga mampu memuaskan pihak yang dilayani (pelanggan). Pelayanan prima itu sendiri menurut Kep. Menpan No. 81 Tahun 1993 memiliki sendi-sendiri yang meliputi kesederhanaan, kejelasan dan kepastian, keamanan, keterbukaan, efisien, ekonomis, keadilan yang merata, dan ketepatan waktu.

Upaya pemerintah melakukan pembinaan dalam rangka pengembangan SDM aparatur harus dilakukan dengan sebaik-baiknya karena rendahnya kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) aparatur negara menjadi salah satu masalah di birokrasi pemerintahan saat ini. Oleh karenanya, perlu dilakukan reformasi pada semua instansi pemerintahan di semua tingkatan. Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Azwar Abubakar yang dikutip di salah satu berita online, SDM aparatur yang jumlahnya mencapai 4 juta, hanya 5 persen yang berkualitas yakni sekitar 4.572.113 Pegawai Negeri Sipil (PNS) sedangkan 95% lainnya masih rendah. Untuk menangani masalah aparatur pemerintah yang saat ini kualitasnya rendah, Azwar menegaskan pemerintah harus terus melakukan pembinaan, termasuk bagaimana memposisikan aparatur pada bidangnya. Begitu juga instansi tidak boleh membiarkan aparat gemuk sementara ada instansi lain yang sementara kekurangan.

Berikut ini merupakan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) mengenai jumlah pegawai dengan tingkat pendidikan PNS di Indonesia :

**Tabel 1.1 Jumlah PNS menurut Tingkat Pendidikan dan Jenis Kelamin, 31 Desember 2014 di Indonesia**

Tingkat Pendidikan Akhir	Pria	Persen	Wanita	Persen	Jumlah	Persen
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
SD	56.416	93,33	4.034	6,67	60.450	1,39
SLTP	81.762	88,27	10.864	11,73	92.626	2,12
SLTA	727.043	58,54	515.002	41,46	1.242.045	28,47
D I	22.658	39,50	34.707	60,50	57.365	1,31
D II	198.619	37,59	329.831	62,41	528.450	12,11
D III	154.033	37,32	258.702	62,68	412.735	9,46
D IV	17.707	58,15	12.741	41,85	30.448	0,70
S1	876.283	50,12	872.081	49,88	1.748.364	40,07
S 2	117.879	65,59	61.840	34,41	179.719	4,12
S 3	8.208	77,41	2.395	22,59	10.603	0,24
Jumlah	2.260.608	51,82	2.102.197	48,18	4.362.805	100,00

Sumber : www.bkn.go.id

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa golongan pendidikan PNS dibagi menjadi 3 (tiga) golongan dengan standar kompetensinya. Golongan kompetensi rendah ditunjukkan dengan tingkat pendidikan SD hingga SLTA, golongan kedua dengan kompetensi sedang ditunjukkan dengan tingkat pendidikan DI hingga D IV dan golongan ketiga adalah dengan standar kompetensi tinggi yaitu S1 hingga S3. Yang perlu diperhatikan yaitu pegawai dengan standar pendidikan SLTA dengan jumlah cukup besar yakni 28,47%. Timbul sebuah tanda tanya besar apakah PNS mampu bersaing dan memiliki kualitas yang baik dan menunjukkan kinerja terbaiknya kepada masyarakat dengan PNS yang berkompentensi dan memiliki pendidikan yang tinggi. Hal itu menjadi pekerjaan rumah bagi pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM aparatur dengan pendidikan dan pengembangan SDM aparatur yang berkompentensi untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik saat ini.

Birokrasi di Indonesia memiliki posisi dan peran yang sangat strategis, terutama untuk proses pemberdayaan masyarakat. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelayanan publik sebagaimana diamanatkan dalam UU maupun Perda tentang Pelayanan Publik harus dilaksanakan dengan mendasarkan pada asas kepastian hukum, transparansi, partisipasi, akuntabilitas, kepentingan umum, profesionalisme, kesamaan hak, keseimbangan hak dan kewajiban, efisiensi, efektivitas dan Imparsial/non diskriminatif. Semua itu dapat dilaksanakan apabila kualitas SDM aparatur yang merupakan bagian strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik sudah memadai, profesional dan berkompentensi sesuai bidang tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebagai salah satu contoh provinsi yang menunjukkan kinerja aparaturnya dalam pelaksanaan otonomi daerah khususnya dalam bidang pengembangan investasi yang berhasil meningkatkan performa di bidang penanaman modal atau investasi adalah Jawa Timur. Berikut ini adalah capaian kinerja realisasi Investasi PMDN dan Investasi lokal yang dikelola oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo sepanjang tahun 2011-2014:

**Tabel I.2 Realisasi Investasi PMDN dan PMA Tahun 2010- Triwulan I 2014: Berdasarkan Kabupaten/Kota Jawa Timur**

PMDN			PMA		
No.	Kab/Kota	Investasi	No.	Kab/Kota	Investasi
1.	Kabupaten Tuban	17.504.430	1.	Kabupaten Probolinggo	3.818.799
2.	Kabupaten Pasuruan	15.864.492	2.	Kabupaten Gresik	2.178.248
3.	Kabupaten Sidoarjo	13.168.353	3.	Kabupaten Pasuruan	837.931
4.	Kabupaten Gresik	12.108.832	4.	Kabupaten Mojokerto	689.938
5.	Kota Surabaya	7.170.680	5.	Kota Surabaya	601.470
6.	Kabupaten Malang	4.063.455	6.	Kabupaten Sidoarjo	448.557
7.	Kabupaten	2.806.9	7.	Kabupaten	184.00

	en Kediri	99		Jombang	6
8.	Kabupaten Mojokerto	1.919.044	8.	Kabupaten Tuban	121.963

Sumber: Pengelolaan Data Perkembangan Penanaman Modal Dalam *Business Intelligence* (BI) Online, diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) Kabupaten Sidoarjo menduduki peringkat ketiga, sedangkan dalam Penanaman Modal Asing (PMA) Kabupaten Sidoarjo menduduki peringkat keenam. Namun, dalam praktek kelembagaan, pelayanan perizinan dan promosi investasi Kabupaten Sidoarjo meraih penghargaan *Investment Award* untuk keempat kalinya karena berhasil menciptakan iklim investasi yang baik.

Kabupaten Sidoarjo telah meraih penghargaan *Investment Award* Provinsi Jawa Timur untuk yang keempat kalinya. Keberhasilan Kabupaten Sidoarjo dalam bidang investasi menunjukkan bahwa dalam bidang pelayanan perizinan, Sidoarjo mampu memberikan pelayanan prima. Hal ini dapat dilihat dari nilai realisasi investasi yang dikelola oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo serta penghargaan *Investment Award* yang telah diraih Provinsi Jawa Timur 4 (empat) kali berturut-turut yang menunjukkan kinerjanya dalam bidang pelayanan perizinan terutama peran dari pegawai atau aparatur pelaksana pelayanan telah bekerja secara maksimal dan profesional untuk menyelesaikan segala kebutuhan masyarakat dalam pengurusan perizinan ataupun investor yang ingin menanamkan modalnya.

Namun, dalam praktik penyelenggaraan perizinan masih terdapat isu-isu bernada sumbang mengenai proses perizinan penanaman modal yang masih dikuasai calo. Seperti salah satu artikel berita yang diliput oleh salah satu media online menyebutkan bahwa proses perizinan penanaman modal di Sidoarjo ternyata masih dikuasai calo atau makelar. Dari berita diatas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas pelayanan publik dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan terpadu di BPPT Kabupaten Sidoarjo dapat ditempuh dengan pengelolaan SDM pelayanan perizinan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Untuk itu, maka dibutuhkan sebuah pengelolaan SDM aparatur yang tepat dengan mengembangkan SDM dan peningkatan kualitas SDM aparatur yang menjadi hal menarik untuk diketahui terutama dalam menjalankan fungsinya sebagai pelaksana pelayanan publik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : "Bagaimanakah dampak intensitas pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur pada peningkatan kualitas pelayanan perizinan di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kabupaten Sidoarjo?"

Dan berdasarkan permasalahan yang dirumuskan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dampak intensitas pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur pada peningkatan pelayanan perizinan di Badan Pelayanan dan Perijinan Terpadu (BPPT) Kabupaten Sidoarjo.

Adapun penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara akademis maupun praktis. Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat akademis

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat melengkapi dan menambah khasanah pengetahuan

ilmiah bagi perkembangan Ilmu Administrasi Negara khususnya dalam bidang manajemen strategik dan kualitas pelayanan publik.

## 2. Manfaat praktis

Memberi kontribusi dan saran pada BPPT Kabupaten Sidoarjo untuk menerapkan pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur dalam peningkatan kualitas pelayanan perizinan.

## Landasan Teori

### Evaluasi Dampak Intensitas Program

Sebelum mengupas tentang evaluasi dampak intensitas program, terlebih dahulu dijelaskan apa yang dimaksud dengan program, beberapa definisi program menurut para ahli, diantaranya Charles O Jones dalam Moenir yang menyatakan:

"...program adalah cara yang disahkan untuk mencapai tujuan. Dengan program maka segala bentuk rencana akan segera terorganisir dan lebih mudah untuk dioperasionalkan".

Menurut Bintoro Tjokroamidjojo yang dimaksud dengan program adalah:

"... is taken to mean a form of organized social activity with a specific objective, limited in space and time. It often consist of an interrelated group of „projects“ and usually limited to one or more on organization and activities." (program adalah suatu aktivitas sosial yang terorganisasi dengan tujuan tertentu yang spesifik dalam ruang, dan waktu yang terbatas yang terdiri dari berbagai proyek yang saling berhubungan dan biasanya terbatas pada satu atau lebih organisasi atau aktivitas)".

Dalam konteks penelitian ini yang dimaksud dengan program adalah suatu aktivitas sosial yang telah disusun dan disepakati serta memiliki kegiatan yang dilaksanakan pemerintah untuk mencapai sasaran dan tujuan yang diharapkan. Sebuah pengimplementasian program, harus ada sebuah aktivitas yaitu evaluasi untuk mengetahui bahwa program tersebut dapat dikatakan berhasil atau tidak.

Lester dan Stewart dalam Kusumanegara (2010) menyatakan evaluasi kebijakan pada hakekatnya mempelajari konsekuensi-konsekuensi kebijakan publik. Evaluasi kebijakan ditujukan untuk melihat sebab-sebab kegagalan suatu kebijakan atau untuk mengetahui apakah kebijakan publik yang telah dijalankan meraih dampak yang diinginkan. Sementara itu, Anderson (1979) berpendapat evaluasi kebijakan memusatkan perhatiannya pada estimasi, penilaian, dan taksiran terhadap implementasi (proses) dan akibat-akibat (dampak) kebijakan. Dalam hal ini, evaluasi kebijakan dipandang sebagai suatu kegiatan fungsional. Artinya, evaluasi kebijakan tidak hanya dilakukan pada tahap akhir saja, melainkan dilakukan dalam seluruh proses kebijakan. Dengan demikian, evaluasi kebijakan bisa meliputi perumusan masalah-masalah kebijakan, program-program yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah kebijakan, implementasi, maupun dampak kebijakan. Dari evaluasi akan diketahui keberhasilan atau kegagalan sebuah kebijakan, sehingga secara normatif akan diperoleh rekomendasi apakah kebijakan dapat dilanjutkan, atau bahkan harus dihentikan. Dari hasil evaluasi pula kita dapat menilai apakah sebuah kebijakan/program memberikan manfaat atau tidak bagi masyarakat yang dituju.

Sebelumnya telah disebutkan bahwa evaluasi kebijakan adalah usaha untuk menentukan dampak dari kebijakan pada kondisi-kondisi kehidupan nyata. Dampak adalah perubahan kondisi fisik maupun sosial sebagai akibat dari output kebijakan. Dan dampak juga merupakan akibat

yang dihasilkan oleh suatu intervensi program pada kelompok sasaran, baik yang sesuai dengan yang diharapkan atau tidak dan apakah akibat tersebut tidak mampu menimbulkan perilaku baru pada kelompok sasaran.

Pada sisi yang lain, Thomas R. Dye dalam Winarno (2002: 171-173) menyatakan dampak dari suatu kebijakan mempunyai beberapa dimensi dan semuanya harus diperhitungkan dalam membicarakan evaluasi.

- 1) Dampak kebijakan pada masalah-masalah publik dan dampak kebijakan pada orang-orang yang terlibat.
- 2) Kebijakan-kebijakan mungkin mempunyai dampak pada keadaan-keadaan atau kelompok-kelompok di luar sasaran atau tujuan kebijakan.
- 3) Kebijakan mungkin akan mempunyai dampak pada keadaan-keadaan sekarang dan keadaan di masa yang akan datang.
- 4) Evaluasi juga menyangkut unsur yang lain, yakni biaya langsung yang dikeluarkan untuk membiayai program-program kebijakan publik.
- 5) Dimensi yang terakhir dari evaluasi kebijakan adalah menyangkut biaya-biaya tidak langsung yang ditanggung oleh masyarakat atau beberapa anggota masyarakat akibat adanya kebijakan publik.

Intensitas dalam kamus bahasa Indonesia dijelaskan sebagai keadaan tingkatan atau intensnya. Arthur S Reber mendefinisikan "*intensity is as borrowed from physics a measure of quantity of energy*". Bahwa intensitas adalah sebagai pinjaman dari fisik, suatu ukuran dari kuantitas energi, dapat juga dikatakan bahwa intensitas adalah tingkatan atau ukuran yang menunjukkan keadaan seperti kuat, tinggi, bergelora, penuh, semangat, berapi-api, berkobar-kobar (perasaannya) dan sangat emosional yang dimiliki oleh seseorang yang diwujudkan dalam bentuk sikap maupun perbuatan. Pengertian intensitas juga mencakup perilaku yang bersikap rutinitas artinya seseorang yang memiliki semangat yang tinggi maka ia akan melakukan perbuatan secara rutin, frekuensinya tinggi maupun serius, dimana dalam penelitian ini intensitas berkaitan dengan kebijakan publik/program yang berkaitan dengan pelayanan perizinan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa evaluasi dampak intensitas program adalah penilaian terhadap implementasi dan dampak dari suatu bentuk instrumen kebijakan yang berisi rutinitas satu atau lebih kegiatan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah / lembaga, atau masyarakat, yang dikoordinasikan oleh instansi pemerintah.

### Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Pelayanan

Pengembangan kapasitas menurut Yeremian T. Keban lebih khusus dalam bidang pemerintahan berpendapat bahwa pengembangan kapasitas merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintahan, dengan memusatkan perhatian pada pengembangan dimensi, sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan atau lingkungan.

Pada dasarnya pembangunan atau pengembangan kapasitas meliputi tiga dimensi yaitu, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Dimensi pengembangan sumber daya manusia dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi, dengan jenis aktifitas antara lain pemanfaatan personil, kepemimpinan dan komunikasi. Sumber Daya Manusia adalah faktor sentral dalam suatu

organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Pengembangan sumber daya manusia berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi dan misi suatu organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum.

Mengenai pengertian pengembangan kapasitas sumber daya manusia, Grindle (1997), menyatakan bahwa “inisiatif untuk mengembangkan SDM, secara umum berusaha untuk meningkatkan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara profesional dan meningkatkan kemampuan teknisnya.” Pengembangan kapasitas sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi organisasi, para pegawai, maupun bagi berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi.

Menurut Mondy dan Noe, untuk fungsi MSDM yaitu Pengembangan SDM meliputi kegiatan pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, dan pengembangan organisasi seperti dibawah ini:

#### **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Pelatihan memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Di sisi lain, pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi. Aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan memiliki potensi untuk menyelaraskan para karyawan dengan strategi-strategi perusahaan mereka. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas.

Pelatihan dan pengembangan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **Perencanaan Karir Bagi SDM Aparatur**

Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan di mana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karir dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Perencanaan karir seharusnya tidak hanya berkonsentrasi pada peluang-peluang untuk maju saja karena lingkungan kerja saat ini telah mengurangi banyak dari peluang-peluang tersebut. Pada dasarnya salah satu elemen perencanaan karir yaitu perencanaan karir organisasional. Seorang individu yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga

keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 1993:362)

#### **Penilaian Kinerja SDM Aparatur**

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu dari unsur manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategik organisasi. Penilaian kinerja memiliki banyak kegunaan sementara perbaikan hasil dan efisiensi semakin penting dalam persaingan pasar yang semakin mengglobal dewasa ini. Penilaian kinerja bukanlah tujuan itu sendiri, namun lebih sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja.

#### **Pengembangan Organisasi**

Orang-orang dan kelompok-kelompok menerima sejumlah besar upaya pelatihan dan pengembangan. Namun, beberapa perusahaan percaya bahwa untuk mencapai perubahan yang dibutuhkan, mereka harus menggerakkan organisasi secara keseluruhan dalam arah yang diinginkan. Upaya-upaya untuk mencapai hal tersebut merupakan fokus dari pengembangan organisasi. Menurut Siagian P Sondang, pengembangan organisasi (*organization development*) adalah proses terencana untuk memperbaiki organisasi dengan mengembangkan struktur, system, dan prosesnya guna meningkatkan efektivitas dan mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

Pengembangan organisasi (OD) yang direncanakan secara matang dan dilaksanakan dengan baik berusaha untuk merubah sikap, nilai, struktur, dan kebiasaan sedemikian rupa sehingga organisasi lebih mampu menyesuaikan diri pada tuntutan perubahan, baik yang diprakarsai secara internal oleh manajemen, maupun yang terjadi sebagai tanggapan organisasi terhadap tuntutan lingkungan yang bergerak dinamik.

Harus disadari bahwa melaksanakan suatu program pengembangan organisasi bukanlah hal yang mudah, memerlukan waktu yang cukup panjang serta biaya yang tidak sedikit. Karena itu dukungan penuh manajemen puncak untuk pelaksanaan program tersebut merupakan keharusan mutlak. Jelaslah bahwa Pengembangan Organisasi haruslah dilakukan sebagai suatu proses dan kegiatan yang berkelanjutan. Sebagaimana telah digambarkan oleh Marguiles dan Raia dalam gambar terdahulu (model), dalam kegiatan pengembangan organisasi terdapat 3 (tiga) kegiatan utama, yaitu: *Prework* (Kegiatan Pendahuluan), *Data Collection* (Pengumpulan Data) dan *Diagnosis* (Diagnosa), serta *Planned Change Interventions* (Intervensi untuk melakukan perubahan berencana).

#### **Kualitas Pelayanan Perizinan**

Kata “kualitas” mengandung banyak pengertian, menurut Kamus Bahasa Indonesia, kualitas berarti: (1) tingkat baik buruknya sesuatu; (2) derajat atau taraf (kepandaian, kecakapan, dan sebagainya); atau mutu. Menurut Ibrahim (2008:22), kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan dimana penilaian kualitasnya ditentukan pada saat terjadinya pemberian pelayanan publik tersebut.

Kualitas Pelayanan mengacu pada pengertian :

1. Kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik langsung maupun atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan memberi kepuasan atas penggunaan produk tersebut.
2. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas kekurangan atau kerusakan.

Dari beberapa definisi kualitas pelayanan diatas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan adalah ukuran terhadap hasil pelayanan yang diberikan oleh aparat birokrasi pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa pelayanan.

Seiring dengan perkembangan pemerintahan di daerah, maka berbagai jenis pelayanan pun mengalami perkembangan pula. Ada daerah yang memiliki jenis pelayanan yang sedikit, namun ada pula daerah yang memiliki jenis pelayanan yang relatif banyak. Setiap pemerintah daerah memiliki jenis pelayanan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas yang dihadapi oleh masing-masing daerah. Lembaga pelayannya pun berbeda-beda, baik penyelenggara maupun nama dan bentuk dari lembaga penyelenggara pelayanan. Contohnya pelayanan perizinan yang dibentuk menjadi Badan Perizinan Terpadu agar mewujudkan pelayanan yang baik dan berkualitas di bidang perizinan dan investasi.

#### **Dimensi dan Indikator Kualitas Pelayanan**

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh aparat pemerintah, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Zeithaml (1990) mengemukakan dalam hal tersebut, ada 5 (lima) dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat kualitas pelayanan publik, yaitu sebagai berikut :

#### **Bukti Langsung Yang Diberikan Aparatur Pelayanan**

Kualitas layanan adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat atau digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatannya yang dapat dirasakan membantu pelayanan yang diterima oleh orang yang menginginkan pelayanan, sehingga puas atas pelayanan yang dirasakan, yang sekaligus menunjukkan prestasi kerja atas pemberian pelayanan yang diberikan (Parasuraman, 2001:32).

Pada suatu bentuk kualitas pelayanan yang diperhatikan perusahaan, maka terdapat suatu dimensi yang disebut dengan tangibles atau bukti langsung. Bukti langsung disini dapat diartikan sebagai bagaimana kemampuan perusahaan atau produsen dalam menunjukkan eksistensi atau kemampuannya ketika berhadapan langsung dengan konsumen. *Tangible* disini tidak dapat diraba atau dilihat oleh konsumen secara langsung, akan tetapi dapat dirasakan dampaknya secara langsung dari hal-hal yang telah dilakukan perusahaan tersebut.

Untuk dimensi *tangible* (berwujud), indikator yang digunakan pada dimensi ini terdiri dari :

- Penampilan Petugas Dalam Melayani Pelanggan
- Kenyamanan Tempat Melakukan Pelayanan
- Kemudahan Dalam Proses Pelayanan
- Kedisiplinan Petugas Dalam Melakukan Pelayanan
- Kemudahan Akses Pelanggan Dalam Permohonan pelayanan
- Penggunaan Alat Bantu Dalam Pelayanan

#### **Kehandalan Aparatur Pelayanan**

Dalam melayani konsumen sebaik-baiknya dan akhirnya bisa memberikan suatu kepuasan konsumen tak bisa terlepas dari kehandalan perusahaan tersebut dalam menunjukkan kualitas terbaiknya sehingga konsumen merasa puas dan tidak merasa keliru telah menggunakan produk dari perusahaan tersebut. Sedangkan definisi kehandalan itu sendiri menurut Parasuraman (2001) adalah setiap pegawai memiliki kemampuan yang handal, mengetahui mengenai seluk beluk prosedur kerja, mekanisme kerja, memperbaiki berbagai kekurangan atau penyimpangan yang tidak sesuai dengan prosedur kerja dan mampu menunjukkan, mengarahkan dan memberikan arahan yang benar kepada

setiap bentuk pelayanan yang belum dimengerti oleh masyarakat, sehingga memberi dampak positif atas pelayanan tersebut.

Untuk dimensi kehandalan, indikator yang digunakan pada dimensi ini terdiri dari :

- Kecermatan Petugas Dalam Melayani Pelanggan
- Memiliki Standar Pelayanan Yang Jelas
- Kemampuan Petugas/Aparatur Dalam Menggunakan Alat Bantu Dalam Proses Pelayanan

#### **Daya Tanggap Aparatur Pelayanan**

Definisi daya tanggap menurut Tjiptono (2007) yaitu keinginan para staf dan karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap. Tanggap disini dapat diartikan bagaimana bentuk respon perusahaan terhadap segala hal-hal yang berhubungan dengan konsumen. Respon yang dimaksud sebaik-baiknya cara perusahaan dalam menerima entah itu permintaan, keluhan, saran, kritik, complain, dan sebagainya atas produk atau bahkan pelayanan yang diterima oleh konsumen.

Untuk dimensi respon/ketanggapan, indikator yang digunakan pada dimensi ini terdiri dari :

- Merespon Setiap Pelanggan/Pemohon Yang Ingin Mendapatkan Pelayanan
- Petugas/Aparatur Melakukan Pelayanan Dengan Cepat
- Petugas/Aparatur Melakukan Pelayanan Dengan Tepat
- Petugas/Aparatur Melakukan Pelayanan Dengan Waktu Yang Tepat
- Semua Keluhan Pelanggan Direspon Oleh Petugas

#### **Jaminan Yang Diberikan Aparatur Pelayanan**

Jaminan meliputi kemampuan karyawan atas pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramahan, perhatian, dan kesopanan member pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan (Zeithmal dkk, 1990).

Sedangkan untuk dimensi jaminan, indikator yang digunakan pada dimensi ini terdiri dari :

- Petugas Memberikan Jaminan Tepat Waktu Dalam Pelayanan
- Petugas Memberikan Jaminan Legalitas Dalam Pelayanan
- Petugas Memberikan Jaminan Kepastian Biaya Dalam Pelayanan

#### **Empati atau Perhatian Aparatur Pelayanan**

Pelayanan akan berjalan dengan lancar dan berkualitas apabila setiap pihak yang berkepentingan dengan pelayanan memiliki adanya rasa empati dalam menyelesaikan atau mengurus atau memiliki komitmen yang sama terhadap pelayanan (Parasuraman, 2001: 40).

Intinya dalam setiap pelayanan yang dilakukan sangat diperlukan adanya kehadiran empati terhadap segala hal didalamnya. Ketika konsumen membutuhkan pelayanan apapun dari perusahaan maka perusahaan memberikan suatu pelayanan yang sebaik-baiknya dengan berbagai prosedur yang ada. Sedangkan konsumen yang minta dilayani juga seharusnya memahami dan mengerti dengan berbagai kondisi yang ada di perusahaan dengan tidak memaksakan kehendak yang berlebihan sehingga tercipta hubungan yang saling mengerti antara perusahaan dengan konsumen.

Untuk dimensi empati, indikator yang digunakan pada dimensi terdiri dari :

- Mendahulukan Kepentingan Pemohon

- Petugas Melayani Dengan Sikap Ramah
- Petugas Melayani Dengan Sikap Sopan Santun
- Petugas Melayani Dengan Tidak Diskriminatif
- Petugas Menghargai Setiap Pelanggan

### Dampak Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Pada Peningkatan Kualitas Pelayanan

Pengembangan SDM merupakan bagian dari dimensi pengembangan kapasitas yang dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, pengembangan. Pendidikan, pelatihan, pengembangan dan kualitas aparatur memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang disampaikan oleh Plunkett dan Atner (1994). Lebih lanjut, Plunkett dan Atner menempatkan karyawan dalam suatu perusahaan sebagai *the most valuable resource* yang berperan untuk merencanakan, mengorganisir, mendayagunakan, dan mengendalikan perusahaan beserta seluruh sumber ekonominya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Untuk menjadi *the most valuable resource*, karyawan dituntut memiliki kemampuan, motivasi, dedikasi, komitmen, dan loyalitas kepada perusahaan yang diperoleh antara lain dari pendidikan, pelatihan, dan pengembangan. Dengan melakukan pengembangan sumberdaya manusia yang berorientasi pada kualitas pelayanan. Implikasi pengembangan sumberdaya manusia dengan orientasi kualitas pelayanan terhadap pelanggan dapat dikatakan bahwa upaya memberi manfaat kepada pelanggan melalui penyediaan barang atau jasa yang diperlukan yang meliputi kesesuaian dengan persyaratan, kecocokan untuk pemakaian, perbaikan berkelanjutan, bebas dari kerusakan, pemenuhan kebutuhan pelanggan sejak awal dan setiap saat, serta melakukan segala sesuatu secara benar. Oleh karena itu, diharapkan dengan adanya pengembangan sumberdaya manusia (SDM) aparatur dalam organisasi pelayanan perizinan dapat memberikan dampak pada pelayanan yang diberikan yaitu terciptanya pelayanan yang efektif, efisien, responsif, dan tercapainya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

### Efektivitas Pelayanan Perizinan

Efektivitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dipainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas disebut juga hasil guna. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Apabila pencapaian tujuan-tujuan organisasi semakin besar, maka semakin besar pula efektivitasnya. Adanya pencapaian tujuan yang besar daripada organisasi, maka makin besar pula hasil yang akan dicapai dari tujuan-tujuan tersebut.

William N. Dunn dalam bukunya yang berjudul Pengantar Analisis Kebijakan Publik: Edisi Kedua, menyatakan bahwa: "Efektivitas (*effectiveness*) berkenaan dengan apakah suatu alternative mencapai hasil (akibat) yang diharapkan, atau mencapai tujuan dari diadakannya tindakan. Yang secara dekat berhubungan dengan rasionalitas teknis, selalu diukur dari unit produk atau layanan atau nilai moneter" (Dunn, 2003:429).

Robbins memberikan definisi efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pengertian efektivitas menurut Prasetyo Budi Saksiono (1984) adalah : "Efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan output yang dicapai dengan output yang diharapkan dari sejumlah input". Dari pengertian-pengertian efektivitas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target

(kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Konsep efektif, berkaitan dengan tingkat di mana suatu organisasi mencapai tujuannya. Lebih jelasnya, efektif merujuk pada tujuan akhir atau secara konkret adalah "mengerjakan pekerjaan yang benar atau tepat". Karena itu, efektivitas diartikan sebagai kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat. Apabila setelah pelaksanaan kegiatan kebijakan publik ternyata dampaknya tidak mampu memecahkan permasalahan yang tengah dihadapi masyarakat, maka dapat dikatakan bahwa suatu kegiatan kebijakan tersebut telah gagal, tetapi adakalanya suatu kebijakan publik hasilnya tidak langsung efektif dalam jangka pendek, akan tetapi setelah melalui proses tertentu.

### Efisiensi Pelayanan Perizinan

Apabila kita berbicara tentang efisiensi bilamana kita membayangkan hal penggunaan sumber daya (*resources*) kita secara optimum untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Maksudnya adalah efisiensi akan terjadi jika penggunaan sumber daya diberdayakan secara optimum sehingga suatu tujuan akan tercapai. Efisiensi adalah usaha mencapai prestasi yang sebesar-besarnya dengan menggunakan kemungkinan-kemungkinan yang tersedia (material, mesin, dan manusia) dalam tempo yang sependek-pendeknya, di dalam keadaan yang nyata (sepanjang keadaan itu bisa berubah) tanpa mengganggu keseimbangan antara faktor-faktor tujuan, alat, tenaga, dan waktu (Wirapati dalam The Liang Gie, 1976, hlm. 26).

William N. Dunn berpendapat bahwa:

"Efisiensi (*efficiency*) berkenaan dengan jumlah usaha yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat efektivitas tertentu. Efisiensi yang merupakan sinonim dari rasionalitas ekonomi, adalah merupakan hubungan antara efektivitas dan usaha, yang terakhir umumnya diukur dari ongkos moneter. Efisiensi biasanya ditentukan melalui perhitungan biaya per unit produk atau layanan. Kebijakan yang mencapai efektivitas tertinggi dengan biaya terkecil dinamakan efisien" (Dunn, 2003:430).

Efisiensi pelayanan adalah perbandingan terbaik antara input dan output pelayanan. Dengan demikian, apabila suatu output dapat dicapai dengan input yang minimal maka dinilai efisien. Input dalam pelayanan publik berupa uang, tenaga, waktu, dan materi lain yang digunakan untuk menghasilkan atau mencapai suatu output. Artinya, harga pelayanan publik harus dapat terjangkau oleh kemampuan ekonomi masyarakat. Di samping itu, masyarakat dapat memperoleh pelayanan publik dalam waktu yang relatif singkat dan tidak banyak membutuhkan tenaga.

Efisiensi dalam pelayanan publik dapat dilihat dari perspektif pemberi layanan maupun pengguna layanan. Dari perspektif pemberi layanan, organisasi pemberi layanan harus mengusahakan agar harga pelayanan murah dan tidak terjadi pemborosan sumberdaya publik. Pelayanan publik sebaiknya melibatkan sedikit mungkin pegawai dan diberikan dalam waktu yang singkat. Demikian juga dari perspektif pengguna layanan, mereka menghendaki pelayanan publik dapat dicapai dengan biaya yang murah, waktu singkat, dan tidak banyak membuang energi.

### Responsivitas SDM Aparatur Pelayanan Perizinan

Responsivitas dalam kebijakan publik dapat diartikan sebagai tanggapan sasaran kebijakan publik atas penerapan suatu kebijakan. Menurut William N. Dunn, responsivitas (*responsiveness*) berkenaan dengan seberapa jauh suatu kebijakan dapat memuaskan kebutuhan, preferensi, atau nilai kelompok-kelompok masyarakat tertentu (Dunn, 2003:437). Suatu keberhasilan kebijakan

dapat dilihat melalui tanggapan masyarakat yang menanggapi pelaksanaan setelah terlebih dahulu memprediksi pengaruh yang akan terjadi jika suatu kebijakan akan dilaksanakan, juga tanggapan masyarakat setelah dampak kebijakan sudah mulai dapat dirasakan dalam bentuk yang positif berupa dukungan ataupun wujud yang negatif berupa penolakan.

Dunn pun mengemukakan bahwa:

“Kriteria responsivitas adalah penting karena analisis yang dapat memuaskan semua kriteria lainnya (efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesamaan) masih gagal jika belum menanggapi kebutuhan aktual dari kelompok yang semestinya diuntungkan dari adanya suatu kebijakan” (Dunn, 2003:437).

Responsivitas dalam perspektif organisasi pemerintah didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Tujuan utama pelayanan publik adalah memenuhi kebutuhan warga pengguna agar dapat memperoleh pelayanan yang diinginkan dan memuaskan. Karena itu, penyedia layanan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan warga pengguna, kemudian memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan warga tersebut.

#### **Peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Perizinan**

Kepuasan masyarakat merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik karena masyarakat adalah konsumen dari produk layanan yang dihasilkannya. Hal ini didukung oleh Wilkie (1990) yang menyatakan bahwa kepuasan pelanggan merupakan suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi produk atau jasa. Konsep kepuasan pelanggan menurut Tjiptono (1997) adalah titik pertemuan antara “tujuan organisasi” (pemberi layanan) dengan “kebutuhan dan keinginan pelanggan” (penerima layanan). IKM atau Indeks Kepuasan Masyarakat adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil pengukuran secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhannya.

Oleh karena itu, penyelenggara pelayanan publik harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat sehingga mencapai kepuasan masyarakat dan lebih jauh lagi kedepannya dapat dicapai kesetiaan masyarakat. Sebab, bila tidak dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan masyarakat sehingga menyebabkan ketidakpuasan masyarakat mengakibatkan kesetiaan masyarakat akan suatu produk menjadi luntur dan beralih ke produk atau layanan yang disediakan oleh badan usaha yang lain.

#### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian evaluatif kualitatif yakni membandingkan keadaan sebelum dan sesudah diadakannya pengembangan kapasitas SDM di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Lokasi Penelitian di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kabupaten Sidoarjo. Teknik penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling* dan berkembang menggunakan teknik *accidental sampling*. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan peneliti dengan reduksi data, penyajian data dan

penarikan kesimpulan serta teknik keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi.

#### **Pembahasan Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Pada dasarnya pembangunan atau pengembangan kapasitas meliputi tiga dimensi yaitu, pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, serta reformasi kelembagaan. Pada penelitian ini, fokus pengembangan kapasitas yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo adalah dimensi pengembangan sumber daya manusia. BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam melakukan pengembangan kapasitas SDM untuk meningkatkan kualitas pegawai melakukan serangkaian kegiatan yang sesuai dengan teori menurut Mondy dan Noe, untuk fungsi MSDM yaitu Pengembangan SDM meliputi kegiatan pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, dan pengembangan organisasi. Dengan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, serta pengembangan organisasi yang dilakukan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo menimbulkan dampak yang positif yakni peningkatan kualitas pelayanan perijinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo.

#### **Pelatihan dan Pengembangan SDM Aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Untuk pelatihan dan pengembangan yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo, pelatihan yang diikuti oleh pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo diadakan oleh pihak internal yaitu selaku BPPT sendiri dan pihak eksternal yaitu instansi-instansi lain. Setelah pegawai mengikuti diklat atau pelatihan, BPPT melakukan evaluasi guna mengetahui output serta manfaat dengan diadakannya pelatihan tersebut dan mengetahui perubahan masing-masing pegawai setelah mengikuti diklat.

Terdapat 3 (tiga) periode pelatihan yang diikuti oleh pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo. Yang pertama adalah terdapat diklat pra jabatan yang wajib diikuti oleh para CPNS yang lolos. Setelah lolos, para CPNS harus mengikuti magang yang diselenggarakan oleh BKD (Badan Kepegawaian Daerah). Dan kemudian setelah para CPNS selesai mengikuti magang, maka BKD selaku institusi yang mengkoordinir pendistribusian pegawai mendistribusikan CPNS yang lolos ke masing-masing SKPD yang sudah ditentukan. Dan selanjutnya setelah menjadi PNS, pegawai tersebut akan menjalani diklat pra jabatan sesuai dengan tupoksinya.

Kedua, pegawai BPPT juga mengikuti diklat yang diadakan pada saat menjabat. Diklat tersebut diselenggarakan oleh pihak internal BPPT sendiri dan pihak eksternal yaitu institusi-institusi lain. Diklat internal diselenggarakan diluar jam kerja dengan mengundang narasumber dari luar. Diklat yang diadakan berkaitan dengan pelayanan seperti melayani customer dengan baik, taktik untuk meredam amarah customer, keterampilan komputer, dll. Diklat tersebut diikuti oleh seluruh pegawai yang ada di BPPT yang sesuai dengan tupoksinya. Sedangkan diklat dari pihak eksternal yaitu diklat yang diselenggarakan oleh instansi lain tetapi tidak semua personil bisa mengikuti, BPPT hanya mengusulkan personil yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tersebut sesuai dengan kebutuhan.

Dan yang terakhir, pegawai BPPT yang menjelang pensiun juga diikutkan diklat purna jabatan yang diselenggarakan oleh BKD (Badan Kepegawaian Daerah) guna mengasah keterampilan wirausaha yang diharapkan

setelah pensiun, pegawai dapat memiliki penghasilan dari membuka usaha sendiri disamping uang pensiun.

#### **Perencanaan Karir Yang Dilakukan Oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Perencanaan karir tidak bisa dilakukan oleh pihak pegawai BPPT sendiri. BPPT membantu mengusulkan siapa saja pegawainya yang akan dipromosikan atau diusulkan untuk kenaikan pangkat atau jabatan. Kewenangan untuk kenaikan pangkat atau ke jabatan lain semua di tangan oleh Tim Baperjakat, yang sebelumnya diusulkan ke BKD. Dan keputusan seorang pegawai naik pangkat atau tidak, semua keputusan berada di Tim Baperjakat. Disini pihak BPPT hanya membantu untuk mengusulkan siapa saja yang berhak untuk diusulkan ke BKD.

Untuk perencanaan karir yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo, langkah pertama penempatan kerja para CPNS yang lolos merupakan keputusan dari pihak BKD (Badan Kepegawaian Daerah) yang bertugas untuk mendistribusikan CPNS yang lolos ke masing-masing SKPD. Dan apabila ada PNS baru yang didistribusikan ke BPPT, maka pegawai baru tersebut akan mengikuti diklat pra jabatan yang diadakan sesuai dengan tupoksinya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Kemudian, dilakukan penilaian kinerja masing-masing pegawai dan yang berhak menilai adalah atasannya langsung atau masing-masing kepala bidang. Kinerja pegawai dapat dinilai dari pegawai yang sudah melaksanakan tupoksinya atau mencapai target kinerja selama satu tahun dengan baik atau tidak. Dan setelah itu, barulah atasan langsung mencatat siapa yang berhak untuk diusulkan ke BKD dan ditentukan oleh Tim Baperjakat untuk dinaikkan jabatannya sesuai dengan tingkatan.

Setelah dilakukan penilaian kinerja, atasan langsung atau kepala bidang yang menilai masing-masing pegawai bawahannya dengan mengamati kinerja masing-masing pegawai sehingga kepala bidang tertentu dapat mengetahui kelebihan atau kelemahan masing-masing pegawainya dari pencapaian dari target kinerja selama setahun dan faktor apa yang mempengaruhinya. Sehingga atasan dapat mengusulkan pegawai yang cocok untuk diusulkan ke BKD yang kemudian akan diteruskan ke Tim Baperjakat dimana tim baperjakat juga memiliki catatan-catatan sendiri dan akan diputuskan untuk menaikkan jabatan pegawai tersebut atau tidak.

Dari pengidentifikasian kelebihan serta kelemahan dari masing-masing pegawai, atasan langsung dapat membantu pegawai yang ingin kenaikan pangkat atau ke jabatan dengan mengusulkan ke BKD yang kemudian diteruskan ke Tim Baperjakat sehingga yang memutuskan seorang pegawai dapat naik jabatan atau ke jabatan lain hanya Tim Baperjakat karena keputusan Tim Baperjakat bersifat mutlak dan tidak dapat diganggu gugat. BPPT hanya berwenang apabila ada mutasi staf pegawai. Sifat kenaikan pangkat itu regular, hanya dilakukan 4 tahun sekali dan berdasarkan tingkatan jabatan.

Dan setelah atasan mengusulkan para calon pegawai yang akan dipromosikan, BPPT menyelenggarakan pelatihan atau diklat yang diikuti oleh pegawai tersebut yang sesuai dengan tupoksinya. Selain itu juga BPPT juga mengusulkan personil yang diikuti diklat yang diselenggarakan pihak instansi lain sesuai dengan kebutuhan. Yang mana kedua diklat tersebut, baik dari BPPT sendiri atau instansi lain berguna agar pegawai-pegawai yang ada di BPPT dapat menjalankan tugasnya secara profesional.

#### **Penilaian Kinerja SDM Aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Penilaian kinerja yang ada di BPPT dinilai langsung oleh atasan masing-masing bidang. Apabila penilaian salah satu pegawai dinilai baik, BPPT langsung mengusulkan atau mempromosikan pegawai tersebut ke BKD untuk kenaikan pangkat pegawai tersebut agar karirnya bisa berkembang selain itu penilaian kinerja juga berguna untuk peningkatan kualitas kinerja pegawai.

Untuk penilaian kinerja yang dilakukan oleh BPPT, langkah awal yang dilakukan adalah perlu adanya pemahaman tujuan yang harus dipahami oleh semua pegawai BPPT. Tujuan BPPT sendiri adalah mewujudkan pelayanan perijinan satu pintu yang prima. Dengan begitu, atasan langsung atau kepala bidang dapat menilai keoptimalan kinerja para pegawai BPPT untuk mencapai tujuan tersebut.

Setelah itu, dalam menilai kinerja pegawai, atasan menilai kinerja pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan pada PERBUP Sidoarjo No. 38 tahun 2014 tentang rincian tugas, fungsi, dan tata kerja BPPT. Kinerja pegawai dinilai apakah sudah sesuai dengan tupoksinya atau tidak. Apabila di bidang perijinan, kinerja dilihat dari sejauh mana pegawai memenuhi target yang telah ditetapkan pada awal tahun dan waktu penyelesaiannya. Sedangkan di bidang penanaman modal, dilihat dari banyaknya investor yang masuk di kabupaten Sidoarjo.

Dalam menilai kinerja pegawai BPPT, dibutuhkan sebuah sistem yang membantu untuk memudahkan penilaian kinerja untuk para pegawai BPPT. Sistem penilaian kinerja yang ada di BPPT menggunakan SKP (Sasaran Kerja Pegawai) yang diakses secara *online*. SKP adalah sasaran kinerja pegawai yang berisi target satu tahun ke depan dan pada akhir tahun hasil realisasinya dituangkan dalam penilaian prestasi kerja PNS. Untuk mengolahnya, BPPT menggunakan sistem *online* untuk mengetahui angka realisasi dari target yang ditetapkan.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh BPPT dinilai oleh atasan langsung atas persetujuan atasan pejabat penilai yaitu Kepala BPPT. Penilaian kinerja pegawai berasal dari SKP yang ditargetkan oleh pegawai pada awal tahun dan di akhir tahun akan dilihat hasil realisasi dari target yang telah ditetapkan. Tidak jarang pegawai tidak bisa mencapai target karena ada beberapa faktor penghambat yang menghalangi pencapaian target tersebut.

Setelah pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan, hasil penilaian kinerja pegawai disampaikan kepada pegawai melalui surat laporan Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diolah oleh sistem SKP online tersebut dengan membagikan surat laporan tersebut. Untuk mengambil surat laporan Penilaian Prestasi Kerja PNS, pegawai menandatangani sebagai bukti telah mengambil surat tersebut. Dengan begitu, pegawai bisa mengevaluasi kinerjanya selama satu tahun dan bisa meningkatkan kinerjanya di tahun depan.

#### **Pengembangan Organisasi di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

BPPT telah melaksanakan pengembangan organisasi dalam bidang IT untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada dalam pengurusan perijinan dengan bantuan konsultan. Bisa dilihat dari penghargaan yang telah diraih BPPT merupakan hasil dari pengembangan IT untuk menciptakan inovasi-inovasi untuk mempermudah proses perijinan yang terkenal berbelit-belit.

Untuk pengembangan program OD yang dilaksanakan di BPPT Kabupaten Sidoarjo, langkah awal yang dilakukan adalah kegiatan pendahuluan mengenai program OD yang dilaksanakan. Pengembangan organisasi yang ada di BPPT meliputi pengembangan IT untuk peningkatan kualitas pelayanan perijinan berbasis teknologi

informasi. Hal itu dikarenakan BPPT kekurangan SDM karena tidak ada tambahan pegawai, sedangkan jumlah ijin yang ada di BPPT ditambah. Jadi untuk memaksimalkannya, dibutuhkan pengembangan IT untuk mengoptimalkan kinerja BPPT dengan keterbatasan SDM. Dalam pengembangan IT yang dilakukan sosialisasi BPPT, diadakan pendampingan lewat pembinaan untuk pengenalan mengenai sistem yang baru agar pegawai mampu menyesuaikan terhadap perubahan yang ada.

Setelah melakukan sosialisasi dan pendampingan pegawai mengenai program OD dilakukan kegiatan pengumpulan data mengenai program OD dilakukan dengan mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di BPPT. Masalah yang dihadapi diantaranya ada masalah intern BPPT sendiri yaitu tentang aplikasi IT yang *trouble* atau bermasalah serta keterbatasan SDM karena sulit untuk meminta tambahan pegawai dimana BKD merasa BPPT sudah cukup mumpuni untuk melaksanakan pelayanan perizinan tapi kenyataan dengan jumlah 53 pegawai dan ijin yang diurus ada 73 ijin (awalnya 25 ijin) kurang mampu mengatasi permintaan masyarakat. Dan sedangkan dari eksternal yaitu mengenai pengaduan-pengaduan masyarakat tentang proses pelayanan perizinan.

Untuk memecahkan masalah tersebut, permasalahan-permasalahan yang ada di BPPT akan dibahas dalam RTM (Rapat Tinjauan Manajemen) yang diadakan minimal 4 (empat) kali dalam setahun. Tidak semua pegawai dapat mengikuti rapat tersebut, hanya tim ISO dan tim audit internal dan ditambah dengan korlap-korlap yang ada di BPPT. Dalam rapat membahas berbagai masalah yang dihadapi BPPT serta mengevaluasi mekanisme yang dilakukan oleh BPPT sudah sesuai apa tidak. Setelah rapat, hasilnya dikomunikasikan masing-masing kepala bidang kepada stafnya masing-masing untuk meminta masukan-masukan mengenai keputusan rapat tersebut. Sebagai contohnya, untuk menangani permasalahan keterbatasan pegawai yang ada di BPPT dan pengaduan-pengaduan masyarakat dipecahkan solusi pengembangan IT yang diharapkan bisa meminimalisir kekurangan pegawai sehingga tidak ada lagi pengaduan-pengaduan yang muncul dari masyarakat.

#### **Kualitas Pelayanan Perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Seiring dengan perkembangan pemerintahan di daerah, maka berbagai jenis pelayanan pun mengalami perkembangan pula. Ada daerah yang memiliki jenis pelayanan yang sedikit, namun ada pula daerah yang memiliki jenis pelayanan yang relatif banyak. Setiap pemerintah daerah memiliki jenis pelayanan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik dan kompleksitas yang dihadapi oleh masing-masing daerah. Lembaga pelayannya pun berbeda-beda, baik penyelenggara maupun nama dan bentuk dari lembaga penyelenggara pelayanan. Contohnya pelayanan perizinan yang dibentuk menjadi Badan Perizinan Terpadu agar mewujudkan pelayanan yang baik dan berkualitas di bidang perizinan dan investasi.

Untuk dapat menilai sejauh mana kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo, perlu ada kriteria yang menunjukkan apakah suatu pelayanan publik yang diberikan dapat dikatakan baik atau buruk. Terdapat 5 (lima) dimensi beserta indikator di dalamnya yang harus diperhatikan dalam melihat kualitas pelayanan publik, Zeithaml (1990) mengemukakan dalam hal tersebut, ada 5 (lima) dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat kualitas pelayanan publik yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *emphaty*.

#### **Bukti Langsung Pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Dalam menilai dimensi ini dapat dinilai dari penampilan petugas BPPT dapat dikatakan sudah baik, dapat dikatakan demikian karena menurut masyarakat penampilan petugas BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah baik dengan *inner beauty* yang baik, *self control* terkendali, memperhatikan ekspresi, *body language*, cara berbicara, berpakaian sesuai ketentuan, bersih dan rapi. Meskipun ada salah satu masyarakat yang berpendapat kurang rapi dikarenakan melihat salah satu petugas memakai sandal pada saat bertugas.

Kemudian, dapat dinilai dari kenyamanan masyarakat yang sedang mengurus ijin sudah baik. Hal itu didukung dengan kondisi fasilitas yang ada di BPPT berupa ruang tunggu yang cukup besar dan dipasang alat pendingin (AC), toilet yang bersih, tersedianya lahan parkir yang cukup untuk para pemohon, serta tempat ibadah musholla bagi umat muslim bisa menjalankan ibadah selagi mengurus ijin di BPPT Kabupaten Sidoarjo.

Mengukur kualitas pelayanan sebuah organisasi juga dapat dilihat dari mudah atau tidaknya proses pelayanan yang diberikan oleh petugas atau aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo. Kemudahan proses pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah cukup tinggi. Hal tersebut didukung dengan pendapat masyarakat yang sedang mengurus ijin yang mengatakan persyaratan pengurusan ijin, proses pelayanan yang diberikan berawal dari meja informasi, kemudian ke customer service dan tinggal menunggu proses beberapa hari sesuai dengan ketentuan ijin kemudian surat yang sudah jadi bisa diambil ke loket pengambilan SK, akses informasi pengurusan ijin, dan dukungan petugas untuk kemudahan proses pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah cukup tinggi.

Pegawai yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah cukup disiplin. Hal tersebut ditunjukkan dengan kedisiplinan aparatur yakni sudah sesuai prosedur terbukti dari tidak ada aktivitas illegal yang dilakukan pegawai seperti praktik pencaloan yang dulu marak terjadi, serta kehadiran pegawai juga sudah lengkap terbukti dengan loket-loket yang ada di *front office* terpenuhi serta tanggung jawab aparatur mengenai *job disc* masing-masing. Meskipun terdapat beberapa pendapat masyarakat yang menilai kepatuhan aparatur terhadap peraturan serta ketidak tepatan jadwal proses pengurusan ijin yang sedang namun sebagian besar pendapat masyarakat menilainya tinggi.

Kemudahan akses yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo juga tinggi. Hal ini dibuktikan dengan pendapat masyarakat yang mengurus ijin untuk menuju ke BPPT tidak susah karena letaknya yang strategis berada di tengah kota, mudah mendapatkan informasi mengenai pengurusan ijin, kemudahan akses untuk mendapatkan pelayanan pengurusan ijin dan kemudian tempat pelayannya juga sudah memadai dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas yang mendukung.

Dan untuk menilai kualitas pelayanan dalam dimensi ini, penggunaan alat bantu teknologi pendukung pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah cukup tinggi. Hal tersebut dibuktikan semua pegawai yang ada front office dan yang ada di dalam sudah menggunakan teknologi *hardware* berupa komputer atau *PC*, *printer*, layar *touchscreen*, mesin *fotocopy*, dll. Serta alat bantu *software* berupa pengurusan perizinan *online* untuk pendukung proses pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo.

#### **Kehandalan Dalam Pelayanan Perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Indikator untuk menilai dimensi *reliability* atau kehandalan ini salah satunya adalah kecermatan pegawai.

Kecermatan pegawai yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan ketelitian dan kehati-hatian petugas yang memeriksa berkas-berkas yang sudah dibawa pemohon, apabila ada yang kurang lengkap pegawai BPPT langsung mengingatkan agar ijinnya bisa segera diproses serta kemampuan aparatur dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar mutu dan standar waktu yang telah ditentukan.

BPPT juga memiliki standar pelayanan yang jelas dan disampaikan kepada pemohon melalui layar touchscreen yang disediakan dan layar TV yang memutar video mengenai profil BPPT Kabupaten Sidoarjo sehingga para pemohon yang datang dapat mengetahui standar pelayanan publik yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo.

Kemampuan pegawai BPPT dalam menggunakan alat bantu sudah cukup tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sebagian besar informan menyatakan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam menggunakan komputer sudah tidak kesulitan dan dinilai sudah mampu untuk menggunakan alat bantu teknologi dalam pekerjaannya.

Dan yang terakhir, pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo juga dinilai sudah cukup tinggi keahliannya dalam mengoperasikan alat bantu teknologi yang mendukung kelancaran pekerjaannya. Hal ini dibuktikan dengan kelancaran dan penguasaan dalam penggunaan alat bantu sudah tinggi serta ketenangan pegawai dalam menghadapi masalah atau *trouble* yang terjadi.

#### **Daya Tanggap Dalam Pelayanan Perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Untuk menilai dimensi ini, indikator yang digunakan yaitu dengan menilai bahwa respon pegawai dalam melayani setiap pemohon di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah tinggi. Hal itu dibuktikan dari pernyataan masyarakat yang menilai semua pegawai yang ada di BPPT sudah merespon segala kebutuhan pemohon dalam proses pelayanan dan memberikan informasi kepada pemohon yang ingin mengajukan pengurusan ijin. Meskipun ada pemohon yang ingin mengurus ijin yang tidak ada di daftar ijin yang mereka urus, pegawai tetap merespon dan menanggapi dengan baik.

Kecepatan pegawai yang merupakan salah satu indikator dalam dimensi ini dalam melayani pemohon di BPPT Kabupaten Sidoarjo juga dinilai sudah tinggi. Hal itu dibuktikan dengan ritme kinerja aparatur yang ditunjukkan dengan pelayanan yang ada di customer service berjalan dengan cepat sekitar 5-10 menit. Dengan antrian yang panjang, tetapi pemohon tidak terlalu lama menunggu panggilan menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan sudah cepat namun tetap akurat dalam melaksanakan tugasnya.

Ketepatan pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam melayani kebutuhan pemohon sudah tinggi. Hal itu dibuktikan dengan masyarakat pemohon selalu menerima layanan yang sesuai dengan yang diajukan oleh pemohon, ketepatan informasi yang diberikan aparatur mengenai persyaratan pengurusan ijin serta ketepatan aparatur selama proses pelayanan berlangsung.

Dan indikator ketepatan waktu juga berperan dalam menilai kualitas pelayanan yang ada di BPPT. Hasilnya, sebagian besar masyarakat pemohon mengambil SK yang sudah jadi sesuai dengan waktu yang ditentukan, hanya beberapa orang saja yang tidak tepat karena ada faktor yang menghambat tepatnya waktu SK yang jadi. Serta ketepatan waktu pelayanan juga dinilai oleh seluruh informan yaitu masyarakat pemohon di BPPT Kabupaten Sidoarjo yang

menilai ketepatan waktu proses sudah sesuai dengan yang tertulis di check list blanko perijinan.

Serta indikator terakhir yaitu respon aparatur dalam melayani keluhan sudah cukup tinggi. Hasilnya, seluruh informan yaitu pengguna layanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo menilai respon pegawai di BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam melayani dan menindaklanjuti keluhan yang diajukan masyarakat pemohon sudah tinggi. Hal itu dibuktikan dengan keluhan yang diajukan pemohon langsung diurus dan diproses oleh pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo.

#### **Jaminan Dalam Pelayanan Perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Untuk mengukur kualitas pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo, BPPT Kabupaten Sidoarjo memberikan jaminan tepat waktu kepada para masyarakat pemohon. Masyarakat pengguna layanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo menilai bahwa BPPT Kabupaten Sidoarjo memberikan jaminan tepat waktu kepada para masyarakat pemohon. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemberitahuan mengenai waktu penyelesaian masing-masing ijin melalui tulisan, video, dan layar touchscreen yang menginformasikan serta ketepatan waktu pelayanan yang tertera di blanko *check list* perijinan.

Selain itu, terdapat jaminan legalitas yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Hasilnya adalah seluruh informan yaitu masyarakat pengguna layanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo mengatakan terdapat jaminan legalitas yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo berupa dasar hukum pelaksanaan pelayanan sebagaimana termaktub pada Keputusan Kepala BPPT Kabupaten Sidoarjo. Hal itu dibuktikan dengan adanya pemberitahuan dasar hukum BPPT Kabupaten Sidoarjo yang diinformasikan melalui papan di tembok ruang tunggu, layar touchscreen serta video yang diputar mengenai profil BPPT.

Kemudian, terdapat jaminan kepastian biaya yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Hal itu dibuktikan dengan pernyataan dari masyarakat pemohon yang mengetahui biaya yang dikenakan untuk pengurusan ijin pada saat proses pelayanan dan yang tertera di BPPT berupa papan informasi, website, dll.

#### **Empati Dalam Pelayanan Perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Salah satu indikator dari dimensi ini adalah pegawai mendahulukan kepentingan para pemohon atau pengguna layanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Hasilnya, sebagian besar masyarakat yang di wawancarai mengatakan pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam mendahulukan kepentingan pemohon sudah cukup tinggi. Hal itu dibuktikan dengan sikap para pegawai BPPT fokus melayani kebutuhan masyarakat pemohon, tidak disambi dengan pekerjaan lainnya, tingkat kepuasan yang tinggi serta respon aparatur yang tanggap terhadap pemohon yang datang. Ini membuktikan bahwa pegawai BPPT lebih mendahulukan kepentingan masyarakat pemohon dibanding dengan kepentingan yang lainnya.

Keramahan pegawai yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo juga dinilai sudah tinggi. Hal ini dibuktikan dengan sebagian besar informan yaitu masyarakat pengguna layanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo mengatakan bahwa keramahan petugas dari mulai satpam hingga pegawai BPPT melayani masyarakat pemohon selama proses pelayanan, melayani seluruh kebutuhan hingga keluhan masyarakat dengan ramah dan baik.

Sikap sopan santun pegawai yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah dinilai cukup tinggi. Hal itu dibuktikan dengan pernyataan seluruh informan yaitu

masyarakat pemohon atau pengguna layanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo yang menilai sikap dari pegawai sudah sopan mulai dari penampilan hingga sikapnya dan cara berbicara dalam melayani masyarakat pemohon.

Pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam melayani masyarakat pemohon juga tidak diskriminatif atau membedakan. Hal ini dibuktikan dengan semua pemohon dilayani sesuai dengan nomor antrian, dan pelayanan yang diberikan sama rata kepada semua masyarakat pemohon tidak memandang jabatan, agama, suku, ras, dll.

Dan pegawai yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam melayani sangat menghargai setiap masyarakat pemohon yang datang. Hal itu dibuktikan pegawai yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam melayani sangat menghargai setiap masyarakat pemohon yang datang dengan menyapa serta tersenyum dengan pengguna layanan, menanyakan keperluan pengguna layanan, memberikan penjelasan yang berkaitan dengan keperluan pengguna layanan dan berusaha agar kebutuhan pengguna layanan dapat terpenuhi.

#### **Dampak Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur Pelayanan Pada Peningkatan Kualitas Pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Pengembangan SDM merupakan bagian dari dimensi pengembangan kapasitas yang dapat dilakukan melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, pengembangan. Pendidikan, pelatihan, pengembangan dan kualitas aparatur memiliki pengaruh terhadap kualitas pelayanan yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Dengan adanya pengembangan kapasitas sumberdaya manusia (SDM) aparatur dalam organisasi pelayanan perizinan dapat memberikan dampak pada pelayanan yang diberikan yaitu terciptanya pelayanan yang efektif, efisien, responsif, dan tercapainya kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah cukup efektif dalam melaksanakan tugasnya yaitu memberikan pelayanan perijinan selama 4(empat) tahun terakhir dilihat target yang sudah ditentukan sebelumnya serta capaiannya yang hampir mencapai target meliputi capaian realisasi penerbitan ijin tepat waktu, capaian realisasi perusahaan yang memiliki ijin, capaian realisasi investasi lokal, capaian realisasi investasi PMDN yang dikelola oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo dan selain itu dari penghargaan-penghargaan yang telah diterima BPPT Kabupaten Sidoarjo menunjukkan bahwa BPPT Kabupaten Sidoarjo telah berhasil memberikan pelayanan perijinan kepada masyarakat secara maksimal. Hal tersebut merupakan dampak dari adanya pengembangan kapasitas SDM yaitu melalui intensitas BPPT dalam melakukan perencanaan karir serta penilaian kinerja. Dengan adanya penilaian kinerja yang intens, yaitu menilai sejauh mana realisasi kinerja dari target yang telah disusun oleh masing-masing pegawai maka BPPT Kabupaten Sidoarjo akan mempromosikan pegawai yang dinilai baik untuk dinaikkan jabatan atau pangkatnya yang akan menjadi motivasi dari pegawai untuk meningkatkan performanya agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan kualitas pelayanan perizinan yang diberikan juga meningkat.

BPPT Kabupaten Sidoarjo juga dinilai efisien dalam rangka penyelenggaraan pelayanan perijinan. Efisiensi pelayanan perijinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo ini untuk mempersingkat waktu, tenaga, uang, dan materi lain yaitu melalui program serta inovasi yang dicetuskan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo meliputi perijinan paket, perijinan online, *new mobile service*, serta *one day service* yang

diharapkan program dan inovasi tersebut dapat menciptakan keefisienan pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo. Keefisienan pelayanan perizinan ini merupakan hasil dari pengembangan kapasitas SDM aparatur yaitu pengembangan organisasi dalam bidang IT. Dengan pengembangan IT, BPPT Kabupaten Sidoarjo dapat menciptakan inovasi-inovasi serta program pelayanan perizinan yang efisien dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo.

Responsivitas BPPT Kabupaten Sidoarjo juga dinilai sudah baik dibuktikan dengan data seluruh aduan atau saran yang diajukan oleh masyarakat pemohon di BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam 4 (empat) tahun terakhir telah direspon seluruhnya. Hal ini menunjukkan responsivitas BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam peningkatan pelayanan perijinan sudah sangat baik. Hal ini disebabkan oleh adanya pengembangan kapasitas SDM aparatur yaitu melalui pelatihan dan pengembangan seperti diklat-diklat yang diikuti oleh pegawai. Diklat yang diadakan mencakup materi-materi mengenai dasar memberikan pelayanan kepada pelanggan. Dengan begitu, pegawai mampu mengaplikasikan diklat yang diikuti pada pekerjaannya yaitu melayani masyarakat dengan merespon segala kebutuhan yang diperlukan, baik itu masukan dan saran. Responsivitas pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo dapat meningkatkan kualitas pelayanan perizinan di Kabupaten Sidoarjo.

Dan dengan adanya pengembangan kapasitas SDM aparatur yang meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan pengembangan organisasi di BPPT Kabupaten Sidoarjo, indeks kepuasan masyarakat dari tahun 2011 hingga 2015 mengalami peningkatan. Dan dari tahun 2011 hingga 2015 nilai yang dicapai dikategorikan sangat baik. Hal itu membuktikan bahwa kinerja dari pegawai atau aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah maksimal dalam memberikan pelayanan perizinan kepada masyarakat yang ingin mengurus izin sehingga akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan perizinan.

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penyajian data dan analisis data yang telah dijelaskan, maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

##### **1. Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo**

Dalam pelaksanaan program Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur, BPPT Kabupaten Sidoarjo melaksanakan serangkaian kegiatan pengembangan kapasitas SDM bagi pegawai atau aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo meliputi pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, dan pengembangan organisasi yang mengacu pada pendapat Mondy & Noe. Adapun kesimpulannya adalah:

Pertama, untuk pelatihan dan pengembangan yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo berupa diklat, diklat yang diikuti oleh pegawai BPPT Kabupaten Sidoarjo diadakan oleh pihak internal yaitu selaku BPPT sendiri dan pihak eksternal yaitu instansi-instansi lain. Setelah pegawai mengikuti diklat atau pelatihan, BPPT Kabupaten Sidoarjo melakukan evaluasi guna mengetahui output serta manfaat dengan diadakannya pelatihan tersebut dan mengetahui perubahan masing-masing pegawai setelah mengikuti diklat. Selain itu, sumber dana yang digunakan untuk menyelenggarakan diklat berasal dari sumber yang berbeda. Apabila diklat yang diselenggarakan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo maka sumber dana yang digunakan juga dari BPPT

yaitu berasal dari Dana Alokasi Kegiatan. Tetapi apabila diklat yang diselenggarakan oleh instansi lain, maka sumber dana yang digunakan juga dari masing-masing instansi tersebut.

Pelatihan dan Pengembangan yang dilakukan meliputi 3 (tiga) periode yaitu:

- Pelatihan dan pengembangan yang ada di BPPT Kabupaten Sidoarjo meliputi diklat pra jabatan yang wajib diikuti oleh para CPNS yang lolos. Sebelum diklat para jabatan ini diikuti, CPNS yang lolos harus mengikuti berupa kegiatan magang terlebih dahulu yang diselenggarakan oleh BKD (Badan Kepegawaian Daerah). Dan setelah CPNS tersebut sudah resmi menjadi PNS, mereka baru akan menjalani diklat pra jabatan sesuai dengan tupoksinya yang diselenggarakan oleh pihak BPPT sendiri maupun instansi lain.
- Kemudian, aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo juga mengikuti diklat yang diadakan pada saat menjabat. Diklat tersebut diselenggarakan oleh pihak internal BPPT sendiri berkaitan dengan pelayanan seperti melayani customer dengan baik, taktik untuk meredam amarah customer, keterampilan komputer, dll. Untuk diklat eksternal seperti Pusat Diklat, BKPM dengan Badan Kerjasama dan Permod DIY, Pemkab Sidoarjo, BAPPEDA Sidoarjo, BKPM RI, dll dan materi yang disampaikan sesuai dengan materi yang mereka siapkan. Personil yang mengikuti diklat juga disesuaikan dengan tupoksi dan materi diklat yang disampaikan.
- Pegawai atau aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo juga mengikuti diklat purna tugas yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah untuk mengasah keterampilan seperti berwirausaha dan diharapkan setelah pensiun, pegawai dapat memiliki penghasilan dari membuka usaha sendiri disamping uang pensiun.

Kedua, perencanaan karir yang dilakukan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo adalah perencanaan karir organisasional dimana BPPT Kabupaten Sidoarjo membantu dengan mengusulkan siapa saja pegawai BPPT yang akan dipromosikan atau diusulkan untuk kenaikan pangkat atau jabatan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan akan diteruskan serta ditentukan oleh Badan Pertimbangan Jabatan dan Pangkat (Baperjakat).

Ketiga, penilaian kinerja yang ada di BPPT dinilai langsung oleh atasan masing-masing bidang. Apabila penilaian salah satu pegawai atau aparatur dinilai baik, BPPT langsung mengusulkan atau mempromosikan pegawai tersebut ke BKD untuk kenaikan pangkat pegawai tersebut agar karirnya bisa berkembang selain itu penilaian kinerja juga berguna untuk peningkatan kualitas kinerja pegawai. Penilaian kinerja dinilai sesuai dengan tupoksi yang ada di PERBUP Sidoarjo No. 38 tahun 2014 tentang rincian tugas, fungsi, dan tata kerja BPPT serta dari capaian realisasi dari target yang sudah ditentukan awal tahun. Hasil dari penilaian kinerja berupa surat laporan Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diolah oleh sistem SKP online yang berisi target dan capaian realisasi dari masing-masing aparatur yang dibagikan pada akhir tahun.

Keempat, BPPT telah melaksanakan pengembangan organisasi dalam bidang IT dengan bantuan konsultan. Masalah-masalah yang dihadapi oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo meliputi masalah internal yaitu keterbatasan pegawai atau aparatur serta aplikasi yang

*trouble* dan masalah eksternal yaitu mengenai permasalahan pengaduan. Permasalahan-permasalahan tersebut dibahas melalui Rapat Tinjauan Manajemen yang dilaksanakan minimal 4 (empat) kali dalam setahun. Dari rapat tersebut akan ditemukan solusi yang salah satunya mengenai pengembangan IT yang diharapkan bisa meminimalisir kekurangan pegawai sehingga tidak ada lagi pengaduan-pengaduan yang muncul dari masyarakat.

## 2. Kualitas Pelayanan Perijinan BPPT Kabupaten Sidoarjo

Kualitas pelayanan perijinan yang dinilai dari dimensi *tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy* dengan masing-masing indikatornya menunjukkan bahwa kualitas pelayanan perijinan yang diberikan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo dapat dikatakan sangat baik. Hal ini didukung dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang diraih oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo menunjukkan angka 83,91% yang merupakan kategori sangat baik.

## 3. Dampak Pengembangan Kapasitas SDM Aparatur Pada Peningkatan Kualitas Pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo

Dengan adanya pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur dalam bentuk perencanaan karir dan penilaian kinerja dalam organisasi pelayanan perizinan dapat memberikan dampak pada kualitas pelayanan yang diberikan yaitu efisiensi pelayanan perizinan. Dapat dikatakan demikian karena dengan penilaian kinerja pada akhir tahun yaitu penilaian prestasi kinerja PNS yang berisirealisasi dari target yang disusun sebelumnya akan menjadi bahan evaluasi untuk lebih meningkatkan kinerja yang dalam mencapai target kinerja. Dengan pencapaian realisasi dari target kinerja yang disusun oleh para pegawai, maka BPPT akan mengusulkan pegawai tersebut untuk kenaikan jabatan atau pangkat yang akan menjadi motivasi bagi para pegawai untuk meningkatkan performanya. Untuk itu, BPPT

Kabupaten Sidoarjo sudah cukup efektif dalam melaksanakan tugas yaitu memberikan pelayanan perizinan selama 4 (empat) tahun terakhir yang dilihat dari target yang sudah ditentukan sebelumnya sertapencapaiannya yang hampir mencapai target meliputi capaian realisasi penerbitan ijtepat waktu, capaian realisasi perusahaan yang memiliki ijin, capaian realisasi investasi lokal, capaian realisasi investasi PMDN yang dikelola oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo dan selain itu dari penghargaan-penghargaan yang telah diterima BPPT Kabupaten Sidoarjo menunjukkan bahwa BPPT Kabupaten Sidoarjo telah berhasil memberikan pelayanan perijinan kepada masyarakat secara maksimal. Maka dengan keefektifan pelayanan perizinan yang diberikan oleh aparatur pelayanan di BPPT Kabupaten Sidoarjo, menjadikan kualitas pelayanan perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo mengalami peningkatan.

BPPT Kabupaten Sidoarjo juga dinilai efisien dalam rangka penyelenggaraan pelayanan perijinan. Keefisienan tersebut merupakan dampak dari salah satu bentuk pengembangan kapasitas SDM yaitu pengembangan organisasi dalam bidang IT. Efisiensi pelayanan perijinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo ini untuk mempersingkat waktu, tenaga, uang, dan materi lain yaitu melalui program serta inovasi yang dicetuskan oleh BPPT Kabupaten Sidoarjo meliputi perijinan paket, perijinan online, *new mobile service*, serta *one day service* yang diharapkan program dan inovasi tersebut dapat meningkatkan kualitas pelayanan perizinan

yaitu dengan keefisienan pelayanan perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo.

Responsivitas BPPT Kabupaten Sidoarjo juga merupakan dampak dari pengembangan kapasitas SDM aparatur dalam bentuk pelatihan dan pengembangan. Dapat dikatakan demikian karena dengan pelatihan dan pengembangan, aparatur mendapatkan bekal-bekal dasar mengenai pelayanan yaitu diklat tentang cara meredam amarah customer, diklat pelatihan bahasa Inggris, dan lain lain sehingga aparatur mengetahui bagaimana cara melayani pelanggan atau masyarakat dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan data seluruh aduan atau saran yang diajukan oleh masyarakat pemohon di BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam 4 (empat) tahun terakhir telah direspon seluruhnya. Data tersebut menunjukkan responsivitas BPPT Kabupaten Sidoarjo dalam peningkatan pelayanan perizinan sudah sangat baik. Dengan responsivitas SDM aparatur di BPPT Kabupaten Sidoarjo sebagai dampak dari pengembangan kapasitas SDM aparatur, maka kualitas pelayanan perizinan di BPPT Kabupaten Sidoarjo juga mengalami peningkatan.

Dan dengan adanya pengembangan kapasitas SDM aparatur yang meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan karir dan pengembangan organisasi di BPPT Kabupaten Sidoarjo, indeks kepuasan masyarakat dari tahun 2011 hingga 2015 mengalami peningkatan. Dan dari tahun 2011 hingga 2015 nilai yang dicapai dikategorikan sangat baik. Hal itu membuktikan bahwa kinerja dari pegawai atau aparatur BPPT Kabupaten Sidoarjo sudah maksimal dalam memberikan pelayanan perizinan kepada masyarakat yang ingin mengurus izin sehingga akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan perizinan.

#### Saran

1. Kepala Badan melalui Bagian Kepegawaian perlu secara aktif mengajukan usulan penambahan pegawai sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan kepada BKD untuk mengisi kekosongan akibat adanya penambahan jumlah izin yang semakin banyak.
2. Pengawasan dan control secara intensif oleh Kepala Badan kepada pegawai dan staf dalam pengelolaan dan pengembangan SDM secara terus menerus dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan dan investasi setelah pegawai mengikuti diklat atau pelatihan.
3. BPPT harus mampu memberikan inovasi secara terus-menerus agar memberi kemudahan bagi masyarakat ataupun investor.
4. Perlu adanya pelatihan secara intensif, evaluasi langsung secara berkala serta koordinasi penuh Kepala Badan kepada para pegawai dan staf untuk meningkatkan pemahaman akan tugas dan pekerjaan sesuai dengan tupoksi kerja masing-masing dan sesuai dengan regulasi, SPP serta SOP yang telah ditetapkan.
5. Perlu adanya peran pemerintah dan perhatian khusus untuk meminta BKD memberikan tambahan pegawai guna memaksimalkan kinerja dari pegawai BPPT agar mampu memberikan pelayanan yang berkualitas..

#### Daftar Pustaka

- Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Cannel dan Khan, dalam Kerlinger, Fred N. 2004. *Asas-Asas Behavioral*, Jogjakarta: Gajah Mada University Press.
- Chalid Pheni. 2005. *Keuangan Daerah Investasi, Dan Desentralisasi*. Jakarta :Kemitraan.
- Creswell, John W. 2013. *Research design (pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan Mixed)*. Yogyakarta: pustakapelajar.
- Dwiyanto Agus. 2008. *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, dan Implementasinya)*. Yogyakarta: Gava Media.
- Haryono, Bambang Santoso dkk. 2012. *CAPACITY BUILDING*. Malang : UB Press.
- Indrawidjaya Adam I. 1983. *Perubahan & Pengembangan Organisasi*. Bandung: SINAR BARU.
- Lexy J. Moleong. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Masdar Sjahrazad, Asmorowati Sulikah, dan Irianto Jusuf. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi untuk Pelayanan Publik*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Miles, Mathew J dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Mondy RW and Noe RM. 2005. *Human Resource Management (9th ed)*. New Jersey: Pearson Education International.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Nurcholis, Hanif. 2009. *Perencanaan Partisipatif Pemerintah Daerah*. Jakarta: Grasindo.
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2010. *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: PUSTAKA PELAJAR.
- Sastrohadiwiryo Siswanto. 2001. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia (Pendekatan Administratif dan Operasional)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia "Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil"*. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. 2009. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan*. Bandung : Refika Aditama.
- Sembiring Masana. 2012. *Budayadan Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokusmedia.
- Siagian, P Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Surjadi. 2009. *Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik*. Bandung, : PT Refika Aditama.
- Syamsi Ibnu. 2007. *Efisiensi, Sistem, Dan Prosedur Kerja*. Jakarta: PT BUMI AKSARA.
- Tjokroamijoyo, Bintoro. 1990. *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta: CV Masagung.
- Triana, Rochyati Wahyuni. 2011. *Implementasi & Evaluasi Kebijakan Publik*. Surabaya: PT REVKA PETRA MEDIA.
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers
- Yudoyono, Bambang. 2001. *Otonomi Daerah: Desentralisasi dan Pengembangan SDM Aparatur Pemda dan Anggota DPRD*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.