



**INOVASI PELAYANAN PUBLIK DI BADAN PENANAMAN MODAL
DAN PELAYANAN TERPADU (BPMPT) KABUPATEN KUBU RAYA**

***PUBLIC SERVICES INNOVATION IN REGIONAL BOARD OF
INVESTMENT AND INTEGRATED SERVICES (BPMPT) AT KUBU
RAYA REGENCY***

Maria Agustini Permata Sari

PKP2A III Lembaga Administrasi Negara
Jl. H.M Ardans (Ring Road III) Samarinda-Kalimantan Timur
Email : sari_anur@yahoo.com

Abstract

As a relatively new area, Kubu Raya district has managed to implement good public services especially in the field of licensing, this is evidenced by the numerous awards achieved and the increasing trend of the realization of a permit issued by the permitting Regional Board Of Investment And Integrated Services (BPMPT) as organizers each year. This study aims to determine what innovations have been carried out by BPMPT Kubu Raya and to identify what factors into supporting or occurrence of such innovations. This study used a qualitative method with a descriptive approach . Data were collected through interviews with the Head BPMPT and secondary data. The success of the public service is a direct and indirect impact of the innovation made by BPMPT. Innovation has been done by BPMPT Kubu Raya is simplifying the number of permits, licenses and restrictions tous business process simplification. Factors driving the birth of innovation undertaken by BPMPT Kubu Raya is the commitment and leadership of Regents BPMPT in improving the quality of licensing services, and human resources BPMT, who has high morale. While the issue is a barrier in the birth of innovation is moving staff.

Keywords: *Innovation, Public Services*

Abstrak

Sebagai daerah yang masih terhitung baru, Kabupaten Kubu Raya sudah berhasil melaksanakan pelayanan publik yang baik khususnya di bidang perijinan, hal ini dibuktikan antara lain dengan diraihnya berbagai penghargaan

1 Naskah diterima pada 18 Agustus 2014, Revisi pertama pada 4 November 2014, Revisi kedua pada 19 November 2014, disetujui terbit pada 20 November 2014



dan meningkatnya tren realisasi ijin yang diterbitkan oleh Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) setiap tahunnya. Studi ini bertujuan untuk mengetahui inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh BPMPT Kabupaten Kubu Raya serta untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang menjadi pendorong maupun penghambat terjadinya inovasi tersebut. Studi ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara dengan Kepala BPMPT serta data sekunder. Hasil studi ini menyimpulkan bahwa inovasi yang sudah dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya adalah penyederhanaan jumlah ijin, pembatasan calo perijinan dan penyederhanaan *business process*. Faktor pendorong lahirnya inovasi yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya adalah komitmen Bupati dan pimpinan BPMPT dalam memperbaiki kualitas pelayanan perijinan, serta sumber daya manusia BPMPT yang memiliki semangat kerja tinggi. Sedangkan masalah yang menjadi faktor penghambat lahirnya inovasi adalah mutasi pegawai.

Kata Kunci: Inovasi, Pelayanan Publik

A. PENDAHULUAN

Kabupaten Kubu Raya merupakan salah satu kabupaten pemekaran di Provinsi Kalimantan Barat pada tahun 2007, yang awalnya termasuk wilayah Kabupaten Pontianak. Sebagai daerah yang masih terhitung baru, Kabupaten Kubu Raya sudah berhasil melaksanakan pelayanan publik yang baik, hal ini dibuktikan dengan diraihnya berbagai penghargaan seperti Pelayanan Publik Terbaik Tingkat Provinsi Tahun 2011, Peringkat Terbaik Kedua Investment Award Provinsi Tahun 2012, lima Besar Investment Award penyelenggaraan PTSP-PM Tahun 2012, kualifikasi bintang 2 untuk penyelenggaraan PTSP penanaman modal se-indonesia tahun 2012.

Selain itu keberhasilan pelayanan publik juga dapat dilihat dari realisasi ijin yang diterbitkan oleh BPMPT setiap tahunnya, karena fungsi yang dimiliki BPMPT salah satunya adalah penyelenggaraan administrasi pelayanan penanaman modal dan perijinan dan non perijinan. Oleh sebab

Tabel 1. Rekapitulasi Perijinan Kabupaten Kubu Raya Tahun 2010-2013

Tahun	Ijin Yang Masuk	Ijin Yang Keluar
2010	1484	1177
2011	2791	2427
2012	2706	2668
2013	2827	2707

Keberhasilan pelayanan publik di wilayah Kabupaten Kubu Raya tidak terlepas dari komitmen dan konsistensi Bupatinya, dimana beliau melihat banyaknya keluhan masyarakat terkait pelayanan publik, seperti proses pengurusan perijinan yang tidak jelas dan susah serta lamanya waktu yang diperlukan untuk mengurus perijinan. Salah satu bentuk komitmen Bupati Kubu Raya dalam memperbaiki kualitas pelayanan publik adalah dengan membentuk Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT), yang disertai dengan pemberian SDM, kewenangan, sarana prasarana dan anggaran. Walaupun pada saat terbentuk BPMPT masih memiliki banyak keterbatasan, namun



BPMPT mampu bekerja keras dalam memperbaiki kualitas penyelenggaraan pelayanan perizinan di Kabupaten Kubu Raya

Berdasarkan latar belakang diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dari tulisan ini adalah untuk mengetahui inovasi apa saja yang sudah dilakukan oleh BPMPT Kabupaten Kubu Raya dalam penyelenggaraan pelayanan perizinan serta untuk mengidentifikasi faktor apa saja yang menjadi pendorong maupun penghambat terjadinya inovasi tersebut.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dengan metode kualitatif dan pendekatan deskriptif diharapkan mampu menggali data secara lebih mendalam, sehingga dapat diidentifikasi sejumlah inovasi pelayanan publik yang telah dilakukan oleh BPMPT Kabupaten Kubu Raya.

Adapun untuk pengumpulan data dilakukan dengan cara *indepth interview* terhadap *key informants* yaitu Kepala BPMPT. Selain itu, dalam penelitian ini juga digunakan studi pustaka untuk memanfaatkan berbagai data sekunder baik yang diperoleh dari penelusuran di media massa, *website* dan kepustakaan serta data-data sekunder yang berhasil dikumpulkan di lapangan selama penelitian berlangsung.

C. KERANGKA TEORI

Pelayanan Publik

Pelayanan publik menurut Agung Kurniawan dalam Pasolong (2007:128) adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai

kepentingan pada organisasi tersebut sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Adapun menurut Sadu Wasistiono dalam Hardiyansyah (2011:11), pelayanan publik didefinisikan sebagai pemberian jasa baik oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, atau pun pihak swasta kepada masyarakat, dengan atau tanpa pembayaran guna memenuhi kebutuhan dan atau kepentingan masyarakat. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

Adapun perkembangan teori mengenai pelayanan publik banyak dipengaruhi oleh perubahan paradigma ilmu administrasi, seperti yang disampaikan Janet Denhardt & Robert Denhardt dalam Puspitosari (2011:55), pelayanan publik merupakan salah satu isu atau tujuan penting dari administrasi publik yang meliputi penyelenggaraan pemberian jasa-jasa publik, urusan-urusan publik (kepentingan dan kebutuhan publik) serta pemberian pelayanan publik yang adil dan tidak diskriminatif. Setidaknya ada tiga perspektif administrasi publik yang dapat digunakan dalam melihat pelayanan publik yaitu teori administrasi lama (*Old Public Administration/OPA*), teori administrasi baru (*New Public Management/NPM*) dan *New Public Service (NPS)*, sebagaimana yang tergambar dalam matrik berikut.



Pisau Analisis	OPA	NPM	NPS
Teori Dasar dan Landasan Epistemologi	Teori politik, sosial dan argumen politik yang menafikkan ilmu sosial	Teori ekonomi, yang diperlengkap dengan dialog berdasarkan positivistik ilmu sosial	Teori demokrasi, yang divariasikan dengan pendekatan pengetahuan termasuk positivistik, interpretatif dan kritis
Konsepsi dari Kepentingan Publik	Kepentingan publik adalah penjelasan dari politik yang diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik merepresentasikan agregasi dari kepentingan individual	Kepentingan publik adalah hasil dari dialog bersama akan nilai
Kepada siapa aparat pelayanan bertanggung jawab	Klien dan konsumen	Pelanggan	Warga negara
Peran pemerintah	Mengendalikan (mendesain dan menerapkan kebijakan yang terfokus pada satu tujuan politis tertentu)	Mengarahkan (bertindak sebagai katalis untuk melepaskan kekuatan pasar)	Melayani (negosiasi dan bertindak sebagai broker dari kepentingan - kepentingan warga negara dan komunitas atau kelompok masyarakat)
Mekanisme untuk mencapai kebijakan publik	Tujuan tergantung dari keberadaan agensi pemerintah	Mekanisme yang dibuat dan struktur insentif untuk mencapai tujuan publik melalui agensi swasta dan lembaga non-profit	Membuat nilai bersama, membangun koalisi publik, lembaga non-profit dan lembaga swasta untuk mencapai kesepakatan dalam kebutuhan bersama
Pendekatan akuntabilitas	Hirarki administratif yang bertanggung jawab kepada pemimpin politik	Pada kepentingan pasar, dimana akumulasi dari kepentingan pribadi (warga atau pelanggan)	Multidimensi, pejabat publik tunduk pada hukum, nilai-nilai masyarakat, norma politik, standar profesional dan kepentingan warga negara
Diskresi administratif	Diskresi terbatas	Garis yang melebar untuk mencapai tujuan kewirausahaan	Diskresi dibutuhkan tetapi hanya terbatas
Struktur organisasi	Birokratis, otoritas atas bawah, kontrol regulasi klien	Organisasi publik yang terdesentralisasi	Struktur yang terkolaborasi dengan kepemimpinan bersama antara eksternal dan internal
Dasar motivasi dari pelayan dan administratus	Dibayar dan mendapat keuntungan, perlindungan pelayanan publik	Semangat wirausaha dan ideologi untuk pengurangan besaran pemerintah	Pelayanan publik untuk kepentingan masyarakat

Sumber: Puspitosari (2011:62)

Matrik 1.

Perbandingan Perspektif OPA, NPM dan NPS

Fenomena praktik pelayanan publik dalam OPA menggambarkan bahwa hubungan pemerintah sebagai penyelenggara pelayanan publik dengan publiknya semata-mata sebagai klien, konstituen dan atau sebagai pelanggan yang harus dipuaskan. Pemerintah sendiri secara politis berusaha mendefinisikan apa yang menjadi kebutuhan dan kepentingan publik tanpa melibatkan publik. Pemerintah juga menganggap dirinya sebagai satu-satunya institusi yang

mengetahui, memiliki sumberdaya dan mempunyai kemampuan memecahkan masalah publik. Oleh karena itu, pemerintahlah yang paling *legitimate* untuk memberikan pelayanan kepada publik dan untuk mendukung pelaksanaan pemerintah cenderung menggunakan organ-organ pemerintah yang sudah ada.

Teori selanjutnya yaitu NPM, menggambarkan praktik pelayanan publik didasarkan pada pertimbangan ekonomi yang rasional atau



kepentingan pengambil keputusan (*stakeholder*). Kebutuhan dan kepentingan publik dirumuskan sebagai agregasi dari kepentingan-kepentingan publik. Dalam NPM, publik diposisikan sebagai pelanggan (*customer*) sedangkan pemerintah berperan mengarahkan (*steering*) pasar. Sedangkan dalam perspektif NPS, pelayanan publik dikembangkan berdasarkan upaya untuk memenuhi dan mengakomodasi nilai-nilai kebutuhan dan kepentingan publik yang didefinisikan melalui proses dialog publik yang rasional dengan pertimbangan politik, ekonomi maupun organisasional.

Dengan demikian peran pemerintah tidak lagi *steering* atau *rowing* sebagaimana yang digambarkan dalam teori OPA dan NPM, namun lebih kepada *servicing*, dan posisi publik bukan lagi sekedar klien, konstituen ataupun pelanggan, tetapi lebih sebagai warga negara (*citizen*).

Dari berbagai pengertian pelayanan publik diatas maka dalam penelitian ini pelayanan publik diartikan sebagai segala jenis kegiatan pelayanan baik barang maupun jasa yang diberikan oleh pemerintah sebagai pemberi layanan untuk memenuhi kepentingan masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku

Kualitas Pelayanan

Kualitas menurut Gasperzs (2005:4) selalu berfokus pada pelanggan (*customer focused quality*), sehingga produk-produk didesain, diproduksi serta pelayanan diberikan untuk memenuhi keinginan pelanggan. Karena kualitas mengacu kepada segala sesuatu yang menentukan kepuasan pelanggan. Suatu produk

yang dihasilkan baru dapat dikatakan berkualitas apabila sesuai dengan keinginan pelanggan, dapat dimanfaatkan dengan baik, serta diproduksi (dihasilkan) dengan cara yang baik dan benar.

Selanjutnya berdasarkan perspektif TQM (*Total Quality Management*), kualitas dipandang secara lebih komprehensif atau holistik, dimana bukan hanya aspek hasil saja yang ditekankan, melainkan juga meliputi proses, lingkungan dan sumber daya manusia. Perspektif ini dirumuskan secara rinci oleh Goetsch & Davis (Tjiptono, 2007:110) yang mendefinisikan kualitas sebagai kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, sumber daya manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

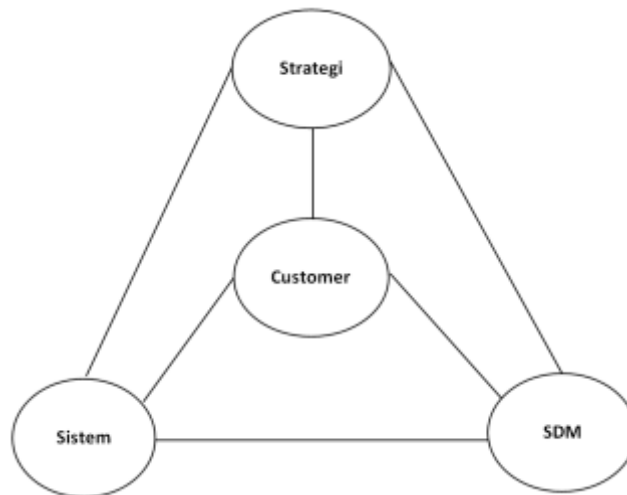
Tjiptono (2007:109) menyebutkan bahwa kualitas layanan merupakan kualitas jasa yang berkontribusi signifikan bagi penciptaan diferensiasi, positioning dan strategi bersaing setiap organisasi pemasaran, baik perusahaan manufaktur maupun penyedia jasa. Adapun perspektif pengukuran kualitas bisa dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu internal dan eksternal. Kualitas berdasarkan perspektif internal diartikan sebagai *zero defect (doing it right the first time* atau kesesuaian dengan persyaratan), sedangkan perspektif eksternal memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan dan *customer delight* (Sachdev & Verma dalam Tjiptono, 2007:109). Sedangkan Garvin (Tjiptono, 2007:113) sendiri menyebutkan bahwa perspektif kualitas bisa



diklasifikasikan kedalam lima kelompok, yaitu *transcendental approach*, *product-based approach*, *user-based approach*, *manufacturing-based approach* serta *value-based approach*.

Kualitas pelayanan publik merupakan hasil interaksi dari berbagai aspek yakni sistem pelayanan, sumber daya manusia pemberi pelayanan, starategi dan *customer* seperti yang terlihat pada gambar 1. Kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh jajaran aparatur birokrasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti tingkat kompetensi aparat, kualitas peralatan yang digunakan untuk memproses jenis

pelayanan, budaya birokrasi dan sebagainya. Sistem pelayanan publik yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan yang baik pula. Suatu sistem yang baik akan memberikan prosedur pelayanan yang terstandar dan memberikan mekanisme control didalam dirinya (*built in control*). Dengan demikian segala bentuk penyimpangan yang terjadi akan mudah diketahui. Sistem pelayanan harus sesuai dengan kebutuhan *customer*. Ini berarti organisasi harus mampu merespons kebutuhan dan keinginan *customer* dengan menyediakan sistem pelayanan dan strategi yang tepat (Kuncoro, 2006:22).



Sumber: Albrecht and Zemke dalam Kuncoro (2006:21)

Gambar.2. Segitiga Pelayanan Publik

Inovasi

Menurut Oslo Manual (Zuhal, 2013 : 58), inovasi memiliki aspek yang luas karena dapat berupa barang maupun jasa, proses, metode pemasaran atau metode organisasi yang baru atau telah mengalami pembaharuan yang menjadi jalan

keluar dari permasalahan yang pernah dihadapi oleh organisasi. Selanjutnya Green, Howells & Miles (Thenint, 2010:4) mendefenisikan inovasi sebagai sesuatu yang baru yaitu dengan memperkenalkan dan melakukan praktek atau proses baru (barang atau layanan) atau bisa juga dengan



mengadopsi pola baru yang berasal dari organisasi lain. Sejalan dengan pendapat diatas Albury dan Mulgan dalam Thenint (2010 : 4) mengatakan bahwa sebuah inovasi dapat dikatakan berhasil apabila penciptaan dan pelaksanaan proses, produk, jasa dan metode yang baru dapat menghasilkan perbaikan kualitas hasil yang efektif dan efisien.

Adapun defenisi inovasi menurut Evert M. Rogers (Suwarno, 2008:9) adalah sebagai suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Inovasi sendiri secara singkat didefinisikan oleh Ellitan dan Anatan (2009:36) sebagai perubahan yang dilakukan dalam organisasi yang didalamnya mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, ide atau proses baru. Sedangkan Fontana (2011:18) menjelaskan inovasi sebagai keberhasilan ekonomi berkat adanya pengenalan cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output (teknologi) yang menghasilkan perubahan besar atau drastis dalam perbandingan antara nilai guna yang dipersepsikan oleh konsumen atas manfaat suatu produk (barang/jasa) dan harga yang ditetapkan oleh produsen. Selanjutnya Samson dalam Ellitan dan Anatan (2009:3) menerangkan salah satu alasan mengapa inovasi sangat diperlukan karena cepatnya perubahan lingkungan bisnis yaitu semakin dinamik dan *hostile*, sehingga sebuah organisasi harus bisa mengelola inovasi sebagai penentu keberhasilan organisasi untuk menjadi *competitive*. Ada tiga kunci sukses organisasi untuk

melakukan inovasi secara efektif yang disebutkan oleh Saleh dan Wang dalam Ellitan dan Anatan (1993 :3) adalah:

1. *Enterprenueral* strategis yaitu berani mengambil resiko, melakukan pendekatan bisnis yang proaktif dan komitmen manajemen
2. Struktur organisasi yaitu dengan struktur yang lebih fleksibel, adanya disiplin interfunksional, dan orientasi pada tim kerja lintas fungsional,
3. Iklim organisasi, yaitu iklim yang promotif dan terbuka, kekuatan dan kekuasaan dalam organisasi disebarkan tidak terpusat pada jenjang atas dan memberikan sistem imbalan yang efektif

Adapun inovasi menurut West and Far (Shipton, 2004) adalah pengenalan disengaja dan aplikasi terkait gagasan sebuah organisasi, proses, produk atau prosedur, adopsi terhadap unit produk baru, yang dirancang untuk meningkatkan manfaat secara lebih luas dan signifikan pada organisasi atau masyarakat. Dalam penerapannya inovasi memiliki atribut yang melekat didalam inovasi tersebut. Atribut inovasi yang dimaksud menurut Rogers (Suwarno, 2008:17), antara lain adalah: *relative advantage* atau keuntungan relatif, *compatibility* atau kesesuaian, *complexity* atau kerumitan, *triability* atau kemungkinan di coba serta *observability* atau kemudahan diamati.

Berangkat dari berbagai definisi tentang inovasi di atas, maka inovasi dapat diartikan sebagai penerapan ide serta gagasan baru kedalam berbagai aspek yang bisa menciptakan nilai tambah.



Inovasi Dalam Pelayanan Publik

Dari ketiga teori administrasi publik diatas semakin jelas bahwa saat ini peran pemerintah adalah melayani warga negara dalam mendapatkan kepentingannya. Di Indonesia sendiri hal tersebut sudah diamanahkan dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, dimana negara berkewajiban melayani setiap warga negara dan penduduk untuk memenuhi hak dan kebutuhan dasarnya dalam kerangka pelayanan publik.

Untuk menghasilkan pelayanan yang berkualitas, pemerintah harus mampu melihat kekuatan serta kelemahan yang dimilikinya agar dapat melakukan perubahan di berbagai sektor baik yang terkait langsung maupun tidak langsung terhadap pelayanan. Inovasi dibutuhkan dalam rangka memperbaiki bahkan meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik, karena melalui inovasi dapat diciptakan sistem, metode, serta teknologi yang dapat menurunkan biaya, mempersingkat waktu layanan, memangkas birokrasi, dan yang terpenting memberikan kepercayaan bagi masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Secara lebih rinci, Pusat Kajian Manajemen Pelayanan Lembaga Administrasi Negara (2012:63) menyebutkan bahwa kebutuhan akan inovasi dalam pelayanan publik disebabkan oleh beberapa hal berikut:

1. Masyarakat Indonesia makin terdidik mengalami peningkatan pendidikan dari masyarakat pendapatan rendah ke pendapatan menengah, mengalami proses demokratisasi sehingga makin

memahami hak-hak mereka. Implikasinya, masyarakat akan semakin *demanding* untuk mendapatkan pelayanan yang lebih berkualitas dari pemerintah;

2. Pemerintah diharapkan lebih akuntabel dalam menggunakan dana publik. Tidak hanya berkaitan dengan pertanggungjawaban penggunaannya yang memenuhi kaidah administrasi keuangan, akan tetapi juga yang berkaitan dengan *value for money*;
3. Pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat secara efektif dan efisien, sehingga secara terus menerus diharapkan mampu melakukan perubahan;
4. Pemerintah diharapkan mampu memecahkan persoalan-persoalan baru yang muncul sesuai dengan dinamika perkembangan kehidupan modern yang makin kompleks dimana masyarakat tidak lagi dapat bergantung pada mekanisme-mekanisme lama untuk menyelesaikan masalah mereka dengan makin terkikisnya keberadaan institusi tradisional;
5. Pemerintah dituntut mampu menciptakan pelayanan publik yang mampu mendorong *competitiveness* masyarakat dalam menghadapi tantangan global sehingga masyarakat mampu memanfaatkan berbagai peluang yang ada untuk menyelesaikan masalah mereka maupun meningkatkan kesejahteraan;
6. Pemerintah menghadapi tantangan makin terbatasnya anggaran, sementara kompleksitas dan tuntutan masyarakat terus berkembang sehingga dituntut



untuk makin kreatif mencari sumber-sumber pendanaan dalam memberikan pelayanan publik.

Secara khusus inovasi dalam lembaga publik didefinisikan Mirnasari (2013) sebagai penerapan (upaya membawa) ide-ide baru dalam implementasi, dicirikan oleh adanya perubahan langkah yang cukup besar, berlangsung cukup lama dan berskala cukup umum sehingga dalam proses implementasinya berdampak cukup besar terhadap perubahan organisasi dan tata hubungan organisasi. Inovasi dalam pelayanan publik mempunyai ciri khas, yaitu sifatnya yang *intangible* karena inovasi layanan dan organisasi tidak semata berbasis pada produk yang tidak dapat dilihat melainkan pada perubahan dalam hubungan pelakunya, yaitu antara *service provider* dan *service receiver (users)*, atau hubungan antar berbagai bagian didalam organisasi atau mitra sebuah organisasi. Ditinjau secara lebih khusus, pengertian inovasi di dalam pelayanan publik diartikan sebagai prestasi dalam meraih, meningkatkan dan memperbaiki efektivitas, efisiensi dan akuntabilitas pelayanan publik yang dihasilkan oleh inisiatif pendekatan, metodologi dan atau alat baru dalam pelayanan masyarakat.

Pelayanan publik memandang publik sebagai target pelayanan sehingga diharapkan mampu memberikan dedikasi terbaik dalam melayani publik yang lebih selektif dan edukatif, serta mengelola kebijakan publik yang dijalankan oleh birokrasi publik, oleh karenanya reformasi publik menghajatkan peningkatan kinerja diantaranya pelayanan publik, melalui berbagai cara (berinovasi)

dengan tujuan efektifitas, efisien dan akuntabilitas. Ini dapat dilakukan dalam dimensi kelembagaan, dimensi ketatalaksanaan, dimensi sumber daya manusia aparatur, dan dimensi pelayanan.

Faktor Pendorong dan Penghambat Inovasi

Menurut Rothwell dalam Parna (2007), faktor keberhasilan inovasi pelayanan di pemerintahan adalah peningkatan kompetensi di semua fungsi, dan keseimbangan serta koordinasi di antara fungsi-fungsi tersebut. Rothwell juga menyebutkan faktor-faktor dari sisi operasional yang dapat mempengaruhi inovasi seperti kemampuan untuk menarik dan mempertahankan, dinamis dan keterbukaan, komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia, kemampuan teknologi, komunikasi internal dan eksternal, kesediaan untuk mengambil ide-ide eksternal, kehati-hatian dalam proses perencanaan, dan penekanan pada pemenuhan kebutuhan serta kepuasan pelanggan melalui membangun hubungan pelanggan yang efisien. Sedangkan dari sisi yang lebih strategis, Rothwell menekankan pentingnya komitmen pimpinan, adanya strategi jangka panjang dalam berinovasi, komitmen terhadap kelancaran kegiatan, fleksibilitas terhadap perubahan, serta penerimaan terhadap resiko pelaksanaan inovasi.

Fontana (2011:77) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat merangsang inovasi dalam organisasi. Pertama organisasi membutuhkan orang-orang dan kelompok-kelompok yang kreatif dalam organisasi, sehingga organisasi perlu menyiapkan lingkungan yang kondusif untuk



inovasi dalam organisasi. Kedua adalah faktor budaya, dimana budaya berperan penting dalam merangsang dan memelihara inovasi, antara lain: adanya keseimbangan kesiapan menerima situasi dan kondisi yang ambigu, memiliki keterbukaan terhadap hal-hal yang belum kita ketahui dan berfokus pada perspektif sistem terbuka. Ketiga adalah faktor manusia, dimana organisasi perlu melakukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia yang ada pada organisasi melalui pelatihan dan pengembangan, pendampingan *coaching* dalam organisasi serta memperhatikan kenyamanan dan keamanan kerja, sehingga organisasi dapat mendorong individu yang ada dalam organisasi menjadi pribadi yang inovatif.

Publin dan Interact dalam Thenint (2010:18), melalui proyek yang dilakukannya telah memetakan berbagai jenis hambatan dalam inovasi, yaitu sosial, fenomena keuangan dan teknis yang menghambat inovasi dalam lembaga. Hambatan ini telah diamati melalui serangkaian studi kasus di Inggris, Irlandia dan Nordic. Ada beberapa hambatan yang paling sering disebutkan yaitu: perlawanan ahli dan budaya; ketiadaan dan kekurangan sumberdaya; resistensi masyarakat terhadap perubahan; kecepatan dan skala perubahan; ukuran dan kompleksitas; keengganan terhadap risiko dan akuntabilitas; hambatan teknis serta; tidak adanya pembelajaran organisasi

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Pelayanan Perijinan di Kabupaten Kubu Raya

Sebagai daerah yang relatif baru

dibentuk, Kabupaten Kubu Raya memiliki tugas berat, dimana dengan keterbatasan sumber daya yang ada, mereka dituntut untuk mampu menjawab semua permasalahan yang ada, salah satunya adalah masalah yang terkait dengan pelayanan publik. Berdasarkan wawancara dengan Plt Kepala BPMPT Kubu Raya diketahui bahwa ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik sebagian besar diantaranya menyangkut waktu pelayanan yang lama, dan prosedur yang berbelit-belit serta tidak jelas.

Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Kubu Raya Nomor 14 Tahun 2008 dibentuklah Kantor Pelayanan Terpadu (KPT) yang pada perkembangannya meningkat menjadi Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (BPMPT) di tahun 2009. Pada awal terbentuknya, BPMPT mencoba mengumpulkan peraturan-peraturan yang terkait dengan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) sebagai panduan dalam menjalankan tugasnya. Setelah melakukan identifikasi dan asistensi dengan SKPD terkait, akhirnya ada 14 ijin yang harus dijalankan oleh BPMPT. Pada pertengahan 2011 kewenangan yang diberikan kepada BPMPT bertambah menjadi 77 perijinan dan non perijinan, yang disahkan melalui Keputusan Bupati Kubu Raya Nomor 189 Tahun 2011 tentang Pelimpahan Perijinan dan Non Perijinan Kepada Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kabupaten Kubu Raya. Untuk membangun hubungan baik serta menyamakan persepsi dengan SKPD lainnya, BPMPT selama dua tahun pertama selalu melakukan koordinasi serta rapat teknis, agar SKPD lainnya tidak merasa bahwa keberadaan



BPMPT mengambil kewenangan yang selama ini telah mereka jalankan.

Sebelum menjalankan 14 pelayanan perijinan yang menjadi kewenangannya di awal, BPMPT terlebih dulu membuat SOP terkait ijin dimaksud, SOP ini didapat melalui asistensi dengan SKPD terkait, dimana melalui asistensi ini diketahui apa saja yang menjadi dasar hukum, persyaratan, kelengkapan dan sebagainya yang terkait dengan ijin yang akan diberikan. SOP yang dibuat BPMPT pertama kali disahkan melalui Peraturan Bupati Kubu Raya Nomor 22 Tahun 2010 tentang Standar Operasional Prosedur Pelayanan Perijinan dan Non Perijinan di Kabupaten Kubu Raya. Dengan adanya penambahan kewenangan, maka SOP yang dimiliki oleh BPMPT pun bertambah yang kemudian diatur melalui Peraturan Bupati Kubu Raya Nomor 22 Tahun 2011 tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Perijinan dan Non Perijinan di Kabupaten Kubu Raya. Dengan adanya SOP ini dapat memudahkan masyarakat maupun BPMPT sendiri dalam memberikan pelayanan. Selain itu BPMPT juga dapat mengukur kualitas layanan yang mereka berikan melalui waktu pelayanan, artinya

apabila pelayanan diberikan lebih cepat dari waktu yang sudah ditetapkan dalam SOP, maka dapat dijadikan salah satu indikator kualitas pelayanan. Adapun keberhasilan pelayanan yang dilakukan BPMPT dari segi waktu layanan dapat dilihat dari tabel mengenai realisasi waktu proses perijinan, dimana ada tiga ijin yang waktu penyelesaiannya lebih cepat dari SOP yang sudah ditetapkan.

Selain SOP, saat ini BPMPT juga sudah memiliki standar pelayanan yang diatur melalui Peraturan Kepala BPMPT, adapun dalam proses penyusunannya belum secara maksimal melibatkan masyarakat, sebagaimana yang disampaikan oleh Plt Kepala BPMPT:

SP sudah ada, dengan peraturan kepala BPMPT... sebenarnya idealnya seperti itu ada masyarakat yang dilibatkan, tetapi standar awal yang kami bikin adalah SOP, kita pada saat itu hanya melibatkan teman-teman dari SKPD, nah selama pelayanan ini berjalan kami juga mendapat masukan-masukan dari masyarakat baik langsung maupun tidak langsung

Tabel 2. Lama Proses Perijinan

Jenis Perijinan	SOP (hari)	Realisasi Proses (hari)
PPM	1	1
Ijin Investasi Lainnya	Sesuai SOP	Sesuai SOP
SIUP	5	3
TDP	5	3
IMB	21	14
UUG/HO	14	14
Lain-lain	Sesuai SOP	Sesuai SOP

Sumber: Profil PTSP Kabupaten Kubu Raya Tahun 2013



Selain dipajang pada tempat pelayanan, BPMPT juga mencoba mensosialisasikan jenis-jenis pelayanan yang mereka jalankan beserta dengan standar pelayanannya. Beberapa cara sosialisasi yang dilakukan oleh BPMPT adalah dengan mendatangi kecamatan yang memiliki potensi bidang usaha. Karena keterbatasan anggaran, pada tahun 2012 dari 9 kecamatan yang ada di Kubu Raya, hanya 6 kecamatan yang dapat dianggarkan untuk kegiatan sosialisasi. Mensiasati hal tersebut BPMPT mencoba bersinergi dengan SKPD lainnya, misalkan Dinas Cipta Karya melakukan sosialisasi IMB maka BPMPT ikut sebagai narasumber, selanjutnya jika Badan Lingkungan Hidup melakukan sosialisasi tentang lingkungan, maka BPMPT ikut menjelaskan tentang ijin lingkungan. Selain itu BPMPT juga aktif menjadi narasumber pada saat rapat kerja camat serta Kepala Desa se Kubu Raya.

Bentuk sosialisasi BPMPT lainnya adalah melalui website, blogspot dan *facebook*. Melalui media ini BPMPT mencoba menyampaikan kepada masyarakat mengenai informasi perijinan, proses ijin dan kegiatan apa saja yang mereka lakukan, selain itu disana masyarakat juga dapat *download* formulir perijinan yang mereka perlukan. Untuk memaksimalkan pengelolaan website, blogspot dan *facebook*, BPMPT membentuk Tim IT yang terdiri dari pegawai-pegawai yang ada disana. Sebagai informasi, pegawai yang ada di BPMPT saat ini sebagian besar adalah anak-anak muda yang memiliki semangat tinggi dalam bekerja, dapat dikatakan demikian karena TIM IT

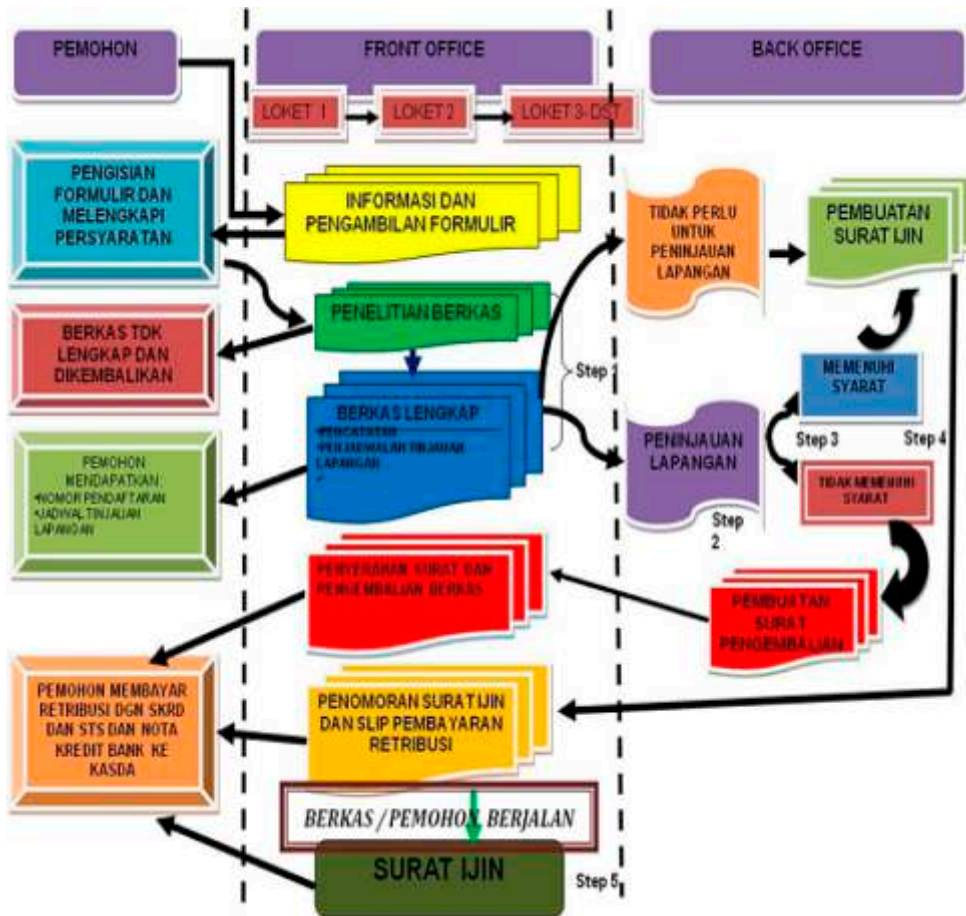
yang sudah dibentuk tidak ada anggarannya, namun mereka tetap optimal dalam mengelola ketiga media yang dimiliki BPMPT, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh Plt Kepala BPMPT. Di kantor BPMPT sendiri terdapat mesin informasi (*touchscreen*) yang dapat memberikan informasi mengenai persyaratan apa saja yang diperlukan masyarakat dalam mengurus perijinan serta informasi mengenai status ijin yang diajukan pemohon.

Adapun untuk mempercepat dan mempermudah proses pelayanan perijinan yang masih memerlukan syarat-syarat ijin lain, maka prosesnya dapat dilakukan secara paralel (bersamaan), sedangkan untuk permohonan yang syaratnya sudah lengkap dapat langsung diproses secara non paralel. Prosedur pelayanan perijinan paralel dan non paralel mengikuti bagan alir proses yang sudah dipajang di ruang tunggu pelayanan. Selanjutnya untuk pembayaran pajak/retribusi perijinan, pemohon secara langsung menyeter ke kas daerah melalui loket Bank Pembangunan Daerah (BPD) yang ada di BPMPT. Keberadaan BPD ini merupakan salah satu upaya BPMPT untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah serta untuk mempermudah masyarakat dalam mengurus perijinan. Dengan adanya BPD, pegawai BPMPT tidak lagi menerima uang dari konsumen, karena konsumen sudah langsung menyeter ke BPD. Untuk wilayah Kalimantan Barat sendiri, Kabupaten Kubu Raya merupakan daerah pertama yang melakukan kerjasama dengan BPD dalam menerima setoran pajak/retribusi perijinan dari



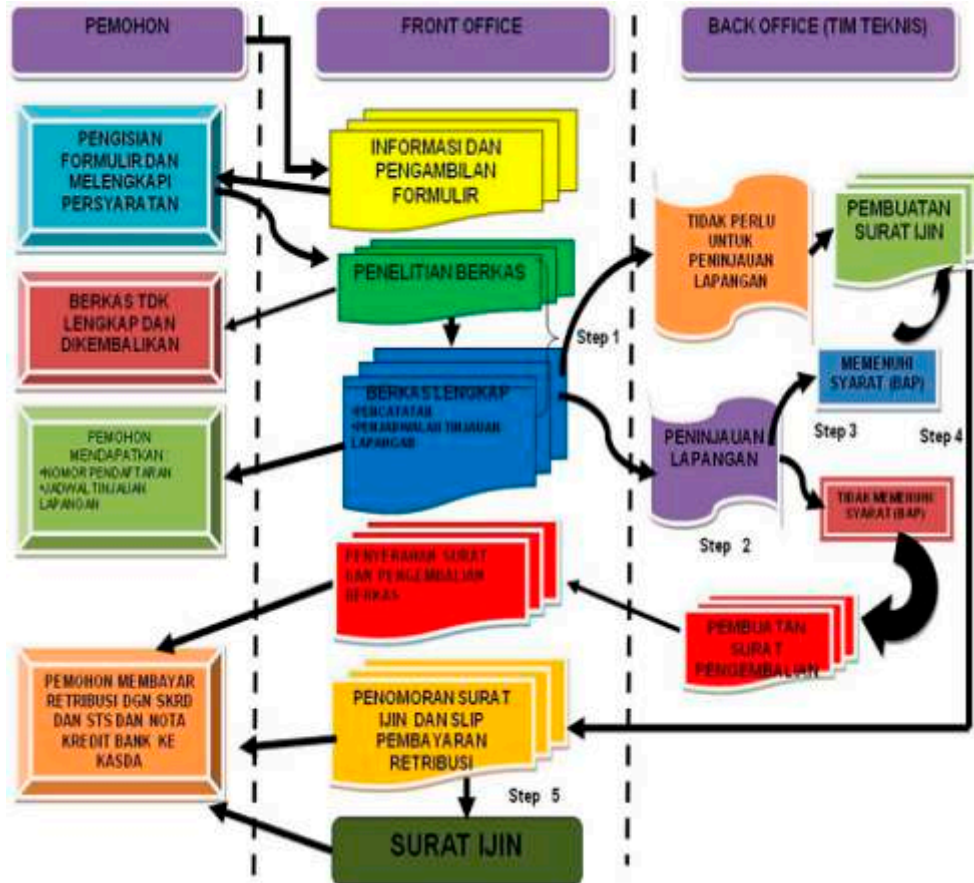
konsumen. Saat ini bukan hanya BPMPPT saja yang terbantu akan keberadaan BPD, bahkan Dinas

Kependudukan dan Catatan Sipil serta DPPKAD juga sudah memanfaatkan keberadaan BPD.



Sumber: Profil PTSP Kabupaten Kubu Raya Tahun 2013

Gambar 1
Prosedur Pelayanan Perijinan Paralel BPMPPT Kab. Kubu Raya



Sumber: Profil PTSP Kabupaten Kubu Raya Tahun 2013

Gambar 2
Prosedur Pelayanan Perijinan Non Paralel BPMP Kab. Kubu Raya

Inovasi Pelayanan Publik Bidang Perijinan di Kabupaten Kubu Raya

Saat ini memang belum ada peraturan yang mengatur tentang berapa jumlah ijin yang dapat dilimpahkan Kepala Daerah kepada unit pelayanan perijinan, karena memang dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintah Antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah

Kabupaten/Kota. pada pasal 6 ayat (1) disebutkan bahwa pemerintah daerah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota mengatur dan mengurus urusan pemerintahan yang berdasarkan kriteria pembagian urusan pemerintahan yang terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan yang menjadi kewenangannya. Oleh sebab itu wajar sekiranya perijinan yang dijalankan oleh unit pelayanan perijinan di daerah jumlahnya beragam. Banyaknya



jumlah perijinan yang dijalankan oleh unit pelayanan perijinan secara kasat mata bisa diartikan sebagai gambaran komitmen kepala daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun demikian jika diteliti secara lebih dalam ternyata sedikitnya jumlah perijinan juga bisa disebabkan oleh tingginya komitmen daerah untuk mengefisienkan pelayanan perijinan. Hal ini sebagaimana yang terjadi di Kabupaten Kubu Raya.

BPMPT Kabupaten Kubu Raya melakukan penyederhanaan ijin dengan cara penghapusan dan penggabungan ijin serupa, yaitu penghapusan ijin tempat usaha (SITU) serta penggabungan ijin genset dan ijin penangkal petir kedalam ijin bangunan untuk tower. Diakui oleh Kepala BPMPT bahwa penggabungan dan penghapusan ini didasarkan pada kajian yang mereka lakukan, dimana tidak ditemukannya aturan yang mengatur tentang SITU dan ternyata SITU sudah termuat dalam Undang-Undang Gangguan (UUG) yang diatur dalam *staatsblad* Belanda dan sekarang diakomodir dalam Permendagri Nomor 27 tahun 2009 tentang UUG.

Inovasi penyederhanaan ijin yang dilakukan oleh Kabupaten Kubu Raya merupakan upaya konkret yang dilakukan sebagai upaya mengefisiensikan layanan perijinan yang mereka lakukan. karena dengan penghapusannya SITU pemohon yang usahanya terkait dengan lingkungan, sosial kemasyarakatan dan ekonomi tidak perlu lagi membuat SITU hanya Ijin Gangguan saja, karena keduanya merupakan ijin yang sama. Sedangkan untuk penggabungan ijin genset dan ijin penangkal petir yang disatukan ke dalam ijin mendirikan bangunan tower

juga dapat membuat pelayanan lebih efisien, karena pemohon tidak perlu lagi mengurus ijin secara terpisah, namun pada saat pemohon mengajukan ijin mendirikan bangunan tower secara otomatis mereka juga mendapat ijin genset dan ijin penangkal petir.

Hal ini juga dapat membuka pikiran daerah lainnya yang masih beranggapan bahwa semakin banyak layanan perijinan yang dilakukan oleh daerah, maka semakin banyak pendapatan daerah yang mereka miliki, padahal bisa saja semakin banyak layanan perijinan yang mereka miliki, menyebabkan semakin panjangnya birokrasi yang harus dilalui oleh masyarakat sehingga secara tidak langsung dapat menurunkan keinginan investor untuk berinvestasi di daerah.

Terobosan lainnya yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya adalah perubahan mekanisme perijinan. Untuk mempercepat dan mempermudah proses pelayanan perijinan, BPMPT membuat perubahan pada cara kerja *front office*. Sebelumnya mereka memiliki enam loket dengan tugas berbeda-beda, misalkan loket pertama menangani informasi dan pengaduan, loket kedua menangani ijin investasi, loket ketiga menangani SITU, SIUP, IMB dan seterusnya. Namun saat ini sistem kerja loket sudah dirubah, dimana hanya ada tiga loket yang bekerja, satu loket untuk menangani informasi dan pengaduan sedangkan dua loket lainnya menangani seluruh perijinan, sehingga tidak ada lagi pembagian pengurusan ijin berdasarkan loket.

Perubahan sistem kerja loket ini jelas berpengaruh terhadap kemudahan pemohon dalam mengurus ijin, hal ini sebagaimana yang disampaikan oleh



Plt Kepala BPMPPT

“...dulu mereka melayani SIUP dan TDP, tapi dengan mekanisme sekarang ini mereka harus melayani semua ijin. Jadi tiga orang ini, satu orangnya melayani 77 ijin, sehingga ada sistem paralel disini, kami katakan paralel artinya satu bidang usaha pemohon melakukan permohonan bidang usaha, misalkan tadi rumah makan, dia perlu ijin apa aja sih?, dia perlu TDP, dia perlu TDUP, dia perlu PPM...nah ini dilayani oleh satu front office sekaligus”

Selain berpengaruh pada proses perijinan, perubahan sistem loket juga berpengaruh terhadap distribusi beban kerja yang lebih merata, karena dapat dipastikan tidak ada loket yang beban kerjanya lebih banyak atau lebih sedikit, karena saat ini semua loket melayani jenis ijin yang sama.

Selanjutnya, terkait masalah yang sering ditemui dalam proses penyelenggaraan layanan adalah keberadaan calo. Saat ini calo tidak hanya berasal dari luar organisasi, namun juga ada beberapa yang merupakan pegawai dari unit penyelenggara layanan. Ada banyak masalah yang ditimbulkan oleh keberadaan calo, antara lain adalah masyarakat menjadi tidak mau tahu mengenai proses perijinan yang sebenarnya saat ini di beberapa daerah sudah mengalami penyederhanaan prosedur; masyarakat tidak mengetahui berapa biaya sebenarnya yang harus mereka keluarkan dalam mendapatkan ijin yang mereka perlukan; dan masyarakat sering mengadu kepada

unit penyelenggara pelayanan mengenai ijin mereka yang belum terbit, padahal setelah dicek ternyata berkas tersebut belum dimasukkan oleh calo yang mereka tunjuk untuk mengurus ijin mereka.

Banyaknya permasalahan yang ditimbulkan oleh calo diatas, membuat BPMPPT Kabupaten Kubu Raya mengeluarkan kebijakan mengenai pengaturan calo, yang dituangkan dalam pengumuman Bupati Kubu Raya nomor 570/0/23/BPMPPT/2012 tentang Penggunaan Surat Kuasa Pengurusan Perijinan dan Non Perijinan. Ada enam point penting yang disebutkan dalam pengumuman ini, yaitu:

1. Bagi warga masyarakat yang tidak dapat melakukan pengurusan perijinan dan non perijinan secara langsung dapat memberikan kuasa pengurusan tersebut;
2. Pemberian kuasa dituangkan dalam Surat Kuasa dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Perusahaan menggunakan kop perusahaan, diberi cap dan materai Rp 6.000,-
 - b. Mencantumkan identitas dari pemberi dan penerima kuasa
 - c. Melampirkan photocopy KTP penerima kuasa
 - d. Ditandatangani oleh pemberi kuasa dan penerima kuasa
3. Hanya penerima kuasa yang tercantum dalam Surat Kuasa yang dapat dilayani dalam hal penyerahan dokumen dan pengambilan surat perijinan;
4. Surat Kuasa ini hanya berlaku untuk pengurusan satu jenis ijin dalam satu hari oleh satu perusahaan jasa;
5. Biaya jasa perijinan yang dikenakan oleh penerima atau pemberi kuasa



- tidak melebihi biaya ijin sesuai dengan peraturan yang berlaku;
6. Ketentuan penggunaan Surat Kuasa ini tidak berlaku bagi PNS dan honorer di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kubu Raya sebagai penerima kuasa.

Dengan adanya aturan diatas, dapat mengurangi permasalahan yang ditimbulkan oleh usaha percaloan. Namun demikian BPMPT Kubu Raya juga tetap membuka peluang bagi usaha jasa pengurusan ijin, namun tentunya dengan membuat ketentuan yang tidak memberatkan masyarakat. Aturan ini juga dibuat dengan mengingat masih banyaknya masyarakat yang membutuhkan usaha jasa tersebut, dikarenakan mereka tidak dapat mengurus ijin secara langsung karena kesibukan mereka.

Adapun ketiga inovasi yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya diatas yaitu, penyederhanaan jumlah ijin, pembatasan calo perijinan dan penyederhanaan *business process* merupakan proses perbaikan kualitas pelayanan publik yang dilakukan pada aspek sistem pelayanan, yang merupakan salah satu dari tiga aspek yang mempengaruhi kualitas pelayanan publik, sebagaimana yang disebutkan oleh Albrecht and Zemke dalam Kuncoro (2006:21). Lahirnya ketiga inovasi yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya tersebut juga sejalan dengan yang disebutkan oleh Pusat Kajian Manajemen Pelayanan Lembaga Administrasi Negara (2012:63), bahwa munculnya inovasi yang dilakukan oleh BPMPT dikarenakan adanya tuntutan masyarakat yang ditujukan kepada pemerintah sebagai pemberi layanan,

untuk terus menerus melakukan perubahan dalam rangka memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Faktor Pendorong dan Penghambat Terjadinya Inovasi

Faktor pendorong utama Kubu Raya dalam menciptakan inovasi pelayanan publik adalah komitmen dan konsistensi Bupati dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai jawaban dari keluhan masyarakat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini sebagaimana yang disampaikan Plt Kepala BPMPT:

“Bupati fokus untuk membentuk PTSP, pesan beliau pada saat kami dilantik adalah bahwa PTSP jangan hanya sebuah nama, sehingga itu yang mendorong kami untuk melaksankan dengan baik”

Bentuk dukungan Bupati juga terlihat dengan diberikannya BPMPT kewenangan dalam menjalankan pelayanan, SDM, gedung, anggaran serta kelengkapan sarana prasarana. Selain Bupati, kepemimpinan di organisasi juga menjadi faktor penting dalam terciptanya inovasi, langkah-langkah yang sudah dilakukan oleh Plt BPMPT adalah membuka ruang bagi seluruh pegawai untuk memberikan kritik, saran serta masukan yang membangun bagi kemajuan organisasi. Selanjutnya pimpinan organisasi juga memberikan kesempatan yang sama bagi pegawai untuk mendapatkan pengembangan melalui diklat. Selain itu BPMPT juga memiliki forum untuk diskusi khusus, dimana setiap bulan pejabat struktural memberikan materi



dalam rangka menambah pengetahuan pegawai.

Faktor pendorong yang ketiga adalah sumber daya manusia, dimana diakui oleh pimpinan BPMPT bahwa pegawai yang masuk di BPMPT merupakan pegawai penuh dengan inovasi dan semangat kerja yang tinggi, selain itu mereka merupakan pegawai yang proaktif, contohnya jika ada ijin yang baru, maka mereka proaktif mengumpulkan peraturan tentang ijin tersebut.

Dari ketiga faktor yang menjadi pendorong munculnya inovasi di BPMPT membuktikan, bahwa sisi strategis dari BPMPT yaitu komitmen pimpinan serta keterbukaan SDM terhadap perubahan menjadi faktor utama dalam terjadinya inovasi.

S e b a l i k n y a B P M P T menganggap tidak ada masalah yang menjadi faktor penghambat dalam terciptanya inovasi, kalau pun ada tidak menjadi penghalang besar bagi BPMPT untuk terus berinovasi. Adapun masalah yang menurut BPMPT merupakan faktor penghambat munculnya inovasi adalah mutasi, karena dengan masuknya orang baru berarti organisasi harus memulai dari awal lagi dalam membentuk karakter serta pola kerja pegawai tersebut. Hal ini diungkapkan juga dalam penelitian Publin dan Interact dalam Thenint (2010:18), bahwa salah satu hambatan yang paling sering ditemui dalam inovasi adalah terkait kurangnya keterampilan sumber daya manusia yang relevan yang diperlukan dalam pelaksanaan inovasi. Mutasi terkadang menjadi suatu masalah, karena BMPT menganggap bahwa untuk menyatukan persepsi bukan suatu yang gampang, karena pegawai yang baru masuk harus

bisa mengikuti ritme kerja mereka yang cepat, jika mereka tidak bisa mengikuti pola kerja yang sudah ada jelas akan menjadi penghambat. Walaupun ini dianggap sebagai suatu penghambat namun BPMPT tidak menjadikan mutasi sebagai suatu penghalang, karena mau tidak mau, suka tidak suka organisasi tidak mungkin menghindari terjadinya mutasi.

Manfaat Inovasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Perijinan di Kabupaten Kubu Raya

Terobosan yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya menjadikan penyelenggaraan layanan perijinan lebih mudah dan cepat, sehingga berdampak langsung terhadap jumlah ijin yang masuk dan yang dikeluarkan oleh BPMPT. Dari tabel 1 terlihat bahwa ijin yang masuk di tahun 2011 mengalami peningkatan lebih dari 100 persen dari tahun sebelumnya. Adapun kontribusi perijinan terbesar adalah dari bidang perdagangan dan perindustrian yang disusul dari bidang IMB.

Selain dari jumlah ijin yang masuk dan ijin yang keluar, dampak positif dari terobosan yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya adalah meningkatnya realisasi pendapatan daerah Kubu Raya dari perijinan. Tahun 2011 saja BPMPT Kubu Raya mampu mengumpulkan pendapatan daerah lebih dari 100 persen dari tahun sebelumnya.

Banyaknya ijin yang masuk dan diterbitkan oleh Pemerintah Daerah Kubu Raya berkaitan pula terhadap meningkatnya nilai investasi di Kubu Raya, dimana dari tahun 2010 sampai dengan 2012 trennya selalu meningkat, bahkan di pertengahan

**Tabel 3.** Perkembangan Realisasi Pendapatan

NO	BIDANG	2010	2011	2012	2013 (sd Januari)
1.	Lingkungan Hidup	201.857.268	451.477.821	500.657.002	88.962.315
2.	Reklame	84.825.223	172.846.500	88.221.560	39.276.400
3.	Perdagangan dan Perindustrian	72.645.190	34.700.550	-	-
4.	IMB dan Konstruksi	752.519.350	3.858.351.250	4.637.260.535	534.101.550
5.	Perikanan	-	3.800.000	18.650.000	725.000.000
TOTAL		1.111.847.031	4.521.176.121	5.244.789.097	663.065.265

Sumber: Profil BPMPT Kubu Raya, 2013

Tabel 4. Realisasi Nilai Investasi dan Tenaga Kerja Kabupaten Kubu Raya Tahun 2010-2012

	2010	2011	2012 (per Juni)
Perijinan	1.177	2.427	1.316
Nilai Investasi (Rp)	1.375.250.921.417	2.797.147.734.260	1.395.933.334.573
Tenaga Kerja (orang)	11.624	13.070	11.339

Sumber: Profil BPMPT Kubu Raya, 2013

tahun 2012 nilai investasi yang masuk di Kubu Raya hampir mencapai total nilai investasi di tahun 2011. Banyaknya investasi yang masuk ke Kubu Raya ini jelas membuka lapangan kerja baru bagi masyarakat Kubu Raya, sehingga perekonomian di Kubu Raya pun meningkat.

PENUTUP

BPMPT sebagai penyelenggara administrasi pelayanan penanaman modal dan perijinan dan non perijinan telah melakukan beberapa inovasi yaitu penyederhanaan jumlah ijin, pembatasan calo perijinan dan penyederhanaan *business process*. Inovasi yang dilakukan oleh BPMPT Kubu Raya secara langsung maupun tidak langsung telah membawa dampak positif diberbagai aspek, seperti meningkatnya jumlah ijin yang dikeluarkan oleh BPMPT, meningkatnya pendapatan daerah dari retribusi perijinan serta nilai investasi yang semakin bertambah yang diikuti

dengan terbukanya lapangan pekerjaan.

Faktor pendorong terjadinya inovasi di BPMPT Kubu Raya adalah komitmen dan konsistensi Bupati dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat yang diwujudkan melalui pemberian kewenangan kepada BPMPT untuk menyelenggarakan pelayanan perijinan, SDM, anggaran dan sarana prasarana. Selanjutnya pimpinan BPMPT juga menjadi pendorong terciptanya inovasi, dimana langkah-langkah yang sudah dilakukan adalah dengan membuka ruang bagi seluruh pegawai untuk memberikan kritik, saran serta masukan yang membangun bagi kemajuan organisasi. Faktor pendorong selanjutnya yang tidak kalah penting adalah sumber daya manusia BPMPT yang memiliki semangat kerja tinggi dan inovatif. Selanjutnya, mutasi merupakan masalah yang menjadi faktor penghambat terjadinya inovasi, namun



hal tersebut tidak menjadi halangan besar bagi BPMPPT untuk terus membuat terobosan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu. (2013). *Profil PTSP Kabupaten Kubu Raya Tahun 2013*. BPMPPT Kabupaten Kubu Raya
- Ellitan, Lena dan Anatan, Lina. (2009). *Manajemen Inovasi Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia*. Bandung. Alfabeta
- Fontana, Avanti. (2011). *Manajemen Inovasi dan Penciptaan Nilai*. Jakarta. Cipta Inovasi Sejahtera
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Total Quality Management*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Hardiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik: Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya*. Yogyakarta. Gava Media
- Kuncoro, Wahyu. (2006). Tesis: *Evaluasi Pelayanan Publik dan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit Umum Dr. Soetomo*. Semarang. Program Studi Magister Ilmu Politik Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro
- Mindarti, Lely Indah. (2007). *Revolusi Administrasi Publik, Aneka Pendekatan dan Teori Dasar*. Bayumedia Publishing. Malang
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung. Alfabeta
- Pusat Kajian Manajemen Pelayanan LAN. (2012). *Penerapan Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta. Pusat Kajian Manajemen Pelayanan
- Puspitosari, Hesti dkk. (2011). *Filosofi Pelayanan Publik*. Malang. Setara Press dan Jaringan Nasional Masyarakat Peduli Pelayanan Publik (MP3)
- Suwarno, Yogi. (2008). *Inovasi di Sektor Publik*. Jakarta. STIA-LAN Press
- Thenint, Hugo LL & A. (2010). *Mini Study 10 Innovation in The Public Sector*. Manchester. Global Review of Inovation Inteligence and Policy Studies. Inno Gripe
- Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. (2007). *Service, Quality & Satisfaction*. Yogyakarta. CV Andi Offset
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik
- Zuhal. (2013). *Gelombang Ekonomi Inovasi: Kesiapan Indonesia Berselancar di Era Ekonomi Baru*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama

