

TRANSFORMASI MODEL INOVATIF UNTUK PELAYANAN TERPADU SATU PINTU (PTSP) DI INDONESIA

Muhammad Khoirul Anwar

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UMJ
khoirul_44n@yahoo.co.id

ABSTRACT

Act No. 25 of 2009 on the Ministry of the public have been enacted in July 2009, seven years ago, however the betterment of public service seems still far from the goal of Act 25/2009. An example of the bad conditions of Indonesian public services is that illegal charges on public service organizer are still frequently found, hence President issued a Regulation 87 2016 about SATGAS SABER PUNGLI (task force to eradicate extortion)

One Stop Service (OSS/PTSP) offers different things. According to a survey conducted by ORI on 2015, the results showed that amongst all 26 of the OSS (PTSP) only 2 of them are getting low compliance, 15 medium compliance, whilst 9 of them achieve excellent compliance. Likewise, compliance of Sub-Urban PTSP, from surveyed 57 PTSP only 14 PTSP get low compliance, 34 medium and 9 excellent compliance. In Urban PTSP, from surveyed 46 PTSP who only 8 BPTSP get low compliance, 19 medium, and 19 excellent compliance. This shows that the PTSP is much more obedient and is certainly ready to transform towards the attainment of a higher quality service

Referring to the proposals of Team of Deputies Administration Innovation of State Administrative Agency, with regards to survey results carried out by Ombudsman RI in 2015, PTSP included in red zones is transformed into reinforcement model, PTSP included in yellow zone is transformed into a accelerated model and PTSP included green zone is

ABSTRAK

Undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik telah berusia lebih dari 7 tahun, namun perbaikan pelayanan publik seperti ini masih jauh dari tercapainya tujuan dari UU 25/2009. Contoh masih buruknya kondisi pelayanan publik di Indonesia adalah masih maraknya pungutan liar di penyelenggaraan pelayanan publik hingga Presiden mengeluarkan Perpres 87 tahun 2016 tentang SATGAS SABER PUNGLI.

Hal yang berbeda terdapat pada Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Dari sejumlah sampel yang disurvei oleh ORI pada tahun 2015 menunjukkan bahwa dari 26 PTSP Provinsi hanya 2 PTSP yang mendapatkan kepatuhan rendah, 15 kepatuhan sedang dan 9 berkepatuhan tinggi. Demikian juga kepatuhan PTSP/A Kabupaten, dari 57 PTSP yang disurvei menunjukkan bahwa hanya 14 PTSP yang berkepatuhan rendah, 34 berkepatuhan sedang dan 9 yang berkepatuhan tinggi. Hal yang sama untuk PTSP Kota, dari 46 BPTSP yang disurvei menunjukkan bahwa hanya 8 PTSP yang berkepatuhan rendah, 19 berkepatuhan sedang dan 19 PTSP berkepatuhan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa PTSP jauh lebih patuh dan tentunya lebih siap untuk melakukan transformasi kearah terwujudnya pelayanan yang lebih berkualitas.

Merujuk pada usulan Tim Kedeputan Bidang Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara, transformasi PTSP dengan memperhatikan hasil survey Ombudsman RI tahun 2015, maka

transformed into innovative models.

The effectiveness of the transformation of the PTSP is proved to be very dependant to Commander within areas, as shown by the case in the East Java and South Sulawesi provinces, and cities and Regencies which regions Commanders have strong commitment, then the PTSP can change quickly and are able to initiate changes specifically for the creation of a conducive business climate. Hence, the local government should form a special Team involving the entire stake holders, including the characters, user services and academia so that the results is considered with regards of needs and relevant challenges.

Keywords: OSS (PTSP); The complaint; Pungli; Compliance; Model Of Reinforcement; The Acceleration Model; A model of innovation

PTSP yang masuk zona merah ditransformasikan ke model penguatan, PTSP yang berada di zona kuning ditransformasikan kedalam model akselerasi dan PTSP yang berada di zona hijau ditransformasikan kedalam model inovatif.

Efektivitas transformasi PTSP terbukti sangat bergantung Kepala Daerah, seperti yang terjadi di Provinsi Jawa Timur dan Sulawesi Selatan dan Kota serta Kabupaten yang Keala Daerahnya memiliki komitmen yang kuat, maka PTSP dapat berubah dengan cepat dan mampu menjadi lokomotif perubahan bagi khususnya penciptaan iklim usaha yang kondusif. Untuk itu, Pemerintah Daerah dapat membentuk Tim khusus yang melibatkan seluruh stake holders, termasuk para tokoh, pengguna pelayanan dan akademisi sehingga hasilnya sesuai dengan kebutuhan serta dapat menjawab tantangan kemajuan zaman.

Kata kunci: PTSP; Pengaduan; Pungutan liar; Kepatuhan; Model Penguatan; Model Akselerasi; Model inovasi

PENDAHULUAN

M. Khoirul Anwar (2016) dalam tulisanya yang berjudul Potret Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Di Indonesiamenyimpulkan sebagai berikut:

1. Bahwa pengaturan tentang PTSP sudah jelas dengan diundangkannya Perpres nomor 97 tahun 2014 yang menempatkan PTSP sebagai Komponen penyelenggara pelayanan publik bidang perijinan dan non-perijinan yang sangat penting dan strategis. Keberadaan PTSP baik di pusat yakni PTSP Nasional yang ditempatkan di BKPM hingga di Daerah sat ini menjadi institusi penentu keberhasilan, khususnya percepatan dan peningkatan

investasi dan sekaligus realisasi investasi secara riil.

2. Keberadaan PTSP dalam penyelenggaraan pelayanan publik di satu sisi sangat dibutuhkan oleh masyarakat karena memiliki keunggulan-keunggulan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan disisi yang lain keberadaan PTSP ini dapat dijadikan model karena sudah menunjukkan kinerja yang baik. Penguatan PTSP dengan diundangkannya Perpres 97 tahun 2014 menunjukkan komitmen yang serius dari Pemerintah pusat. Melalui Kementerian PAN dan RB, Kemendagri dan BKPM yang melibatkan unsur Kantor Staf Presiden (KSP), Ombudsman RI, KPK dan stake holders lain

menempatkan PTSP sangat penting dan strategis dalam mempercepat perbaikan posisi Indonesia dalam berbagai survey, misalnya persepsi korupsi, daya saing dan kemudahan berusaha.

3. PTSP juga sangat potensial dijadikan model perbaikan kualitas pelayanan publik oleh instansi penyelenggara lainnya. Tentu strategi ini lebih mudah dan murah karena PTSP tidak lain adalah bagian internal dan integral dari birokrasi baik di tingkat Provinsi, Kabupaten dan Kota. PTSP dapat dijadikan tolak ukur perbaikan terhadap instansi penyelenggara lainnya sehingga tidak terjadi *gap* yang terlalu jauh antara PTSP dengan non-PTSP.
4. Keberadaan PTSP yang unggul terbukti dapat mempercepat kemajuan investasi di Daerah dan selanjutnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk itu komitmen Kepala Daerah baik Gubernur, Bupati dan Walikota sangat penting karena sesungguhnya posisi PTSP (model penguatan, transformasi dan inovasi) sangat bergantung dari *willingness* para Gubernur, Bupati dan Walikota. Hal ini dikaitkan dengan ketentuan pelimpahan wewenang (khususnya penandatanganan perijinan dan non-perijinan). Masih banyak Kepala Daerah yang enggan melimpahkan kewenagnanya tersebut karena dadasari kepentingan tertentu.
5. Monitoring, evaluasi terhadap PTSP harus dilakukan untuk pembinaan yang konstruktif guna menjadikan PTSP sebagai pusat keunggulan. Oleh karena itu

partisipasi seluruh stake holders harus selalu didorong dan difasilitasi sehingga terbangun sinergitas yang mutualistik.

Hal ini bukan berarti PTSP tidak memiliki kelemahan, sebagaimana dijelaskan oleh Tim KedeputianKedeputian Bidang Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara menyebutkan kelemahan-kelemahan PTSP, sebagai berikut:

1. Dari perspektif kebijakan yang melandasinya, sesungguhnya pelayanan perizinan dalam tataran implementasinya di lapangan oleh PTSP, masih terjadi disharmonisasi. Kondisi tersebut mengakibatkan: (1) nomenklatur kelembagaan yang sangat bervariasi, business process PTSP juga sangat bervariasi; (2) kewenangan yang dimiliki PTSP secara umum juga sangat bervariasi; standar pelayanan (waktu, persyaratan, biaya) juga sangat bervariasi. Kondisi kebijakan pengaturan PTSP yang belum sinkron tersebut, dalam implementasinya membawa dampak yang signifikan terhadap pembentukan lembaga PTSP khususnya dan ketidakefektivan pelayanan perizinan selama ini.
2. Dalam proses pelayanan perizinan PTSP masih sangat bergantung kepada Tim Teknis yang secara legal formal keberadaanya di SKPD-SKPD teknis. Kondisi ini berpotensi menjadi permasalahan permanen dalam dinamika dan diskursus pelayanan perizinan oleh PTSP;Terkait dengan pelimpahan kewenangan juga masih menjadi masalah klasik yang

tak kunjung selesai. Tarik menarik antara SKPD teknis dengan PTSP dan Kepala Daerah masih kental mewarnai birokrasi pelayanan perizinan secara umum. Orientasi dari para pihak masih seputar sumber yang harus diamankan. Oleh karena itu akselerasi pelayanan perizinan melalui berbagai terobosan belum memberikan hasil yang signifikan atau dapat dikatakan masih jalan ditempat.

3. *Pelimpahan kewenangan dari Gubernur, Bupati atau Walikota*; Pemberian kewenangan Kepala PTSP untuk menandatangani dan melegalisasi surat perizinan menjadi aspek yang sangat mutlak agar proses perizinan dapat berjalan secara cepat dan efektif. Pada tataran implementasi, pelimpahan kewenangan menjadi masalah terbesar, mengingat masih sebagian besar PTSP belum menerima pelimpahan kewenangan secara penuh. Oleh karena itu, potensitarik-menarik kewenangan antara PTSP dengan SKPD teknis masih sangat tinggi. Belum lagi adanya kepentingan lain yang juga memiliki potensi cukup tinggi yaitu memperlakukan pelayanan perizinan sebagai sumber pendapatan. Kondisi ini tentu sangat berpengaruh terhadap tingkat kualitas pelayanan perizinan.
4. *Miss pemahaman dalam Doing Business*; Hasil penilaian tingkat kemudahan membuka usaha di Indonesia (*doing business*) selalu menunjukkan posisi Indonesia berada pada ranking terendah di kawasan ASEAN maupun diposisi internasional.

Kondisi ini terkait dengan sistem *penilaian-*doing business** yang menggabungkan seluruh proses pelayanan perizinan, baik proses yang dilakukan di SKPD teknis berupa rekomendasi teknis maupun proses pelayanan yang ada di PTSP. Dari sisi waktu maupun biaya serta persyaratan dihitung menjadi satu kesatuan waktu pelayanan perizinan. Sementara dari sisi PTSP persepsi tentang waktu yang dibutuhkan dalam kemudahan membuka usaha (*doing business*) adalah waktu pelayanan yang ada di PTSP saja. Kondisi ini akan menjadi problem secara terus menerus dengan konsekuensi Indonesia selalu mendapatkan penilaian pada posisi yang rendah.

5. *BusinessProcess PTSP belum clear*; Terkait dengan *business process* yang ada di PTSP, hampir sebagian besar PTSP belum memiliki *business process* yang jelas, dimana *core business* (fungsi utama) dan *supporting unit* (fungsi penunjang) tidak dibangun dengan baik. Artinya bahwa *core business* PTSP hanya melulu penandatanganan surat izin yang diberikan kepada masyarakat. Tidak ada fungsi pengawasan dan pengendalian perizinan, tidak ada fungsi pencabutan izin dan lain-lain. *Business Process* yang tepat bagi PTSP, yaitu harus memiliki *core business* yang jelas, yaitu fungsi pemberian perizinan, penolakan perizinan, legalisasi dan duplikasi perizinan, pengawasan perizinan, pencabutan perizinan, pengaduan perizinan serta pengkajian dan *mon-ev* perizinan.

Sejalan dengan kesimpulan Tim Kedeputian tersebut, Observasi Ombudsman RI pada tahun 2015 menemukan variabel (indicator yang dominan masih menjadi kelemahan PTSP), diantaranya adalah minimnya pelimpahan wewenang kepada PTSP dari Kepala Daerah, belum diterapkannya pelayanan berbasis ICT, system pembayaran belum terintegrasi dengan bank, dan lain sebagainya. Khususnya terkait dengan keengganan Kepala Daerah (Gubernur, Bupati dan Walikota) menyerahkan kewenangan kepada PTSP, yakni penanda-tanganan perijinan dan non perijinan ini ditengarai masih tingginya kepentingan para Kepala Daerah terkait dengan pemberian perijinan (khususnya perijinan usaha). Perijinan usaha seringkali dijadikan komoditi yang dapat diperdagangkan dengan nilai uang tertentu disamping retribusi daerah. Banyak contoh kasus terkait dengan polemic ini, diantaranya kasus Gubernur Sulawesi Tenggara yang ditetapkan oleh KPK sebagai tersangka terkait dengan pemberian perijinan tambang PT AHB dan PT Billy.

Tidak semua Kepala Daerah enggan menyerahkan kewenangan dalam perijinan ini ke PTSP, ada beberapa Kepala Daerah yang patut diapresiasi kepada Kepala Daerah pelopor yang sudah menyerahkan sebagian, sebagian besar dan bahkan seluruh kewenangannya kepada PTSP. Untuk itu terhadap PTSP yang dalam observasi Ombudsman berada dalam zonasi hijau merupakan PTSP yang sudah menerima penyerahan sebagian besar atau seluruh kewenangan dari Kepala Dae-

rahkepada PTSP. PTSP yang berpredikat hijau tersebut adalah, sebagai berikut:

Tabel 1: Nama Provinsi/Kabupaten dan Kota yang Masuk Zonasi Hijau

No.	Provinsi/ Kabupaten/ Kota	Nama PTSP	Nilai	Zonasi
1.	Jatim	P2T	139.50	Hijau
2.	Bali	BPMP	139.00	Hijau
3.	Kalsel	BP2TSP	136.00	Hijau
4.	Sultra	BKPM&PTSP	132.00	Hijau
5.	Riau	BP2T	129.50	Hijau
6.	Jawa Barat	BPMPT	128.50	Hijau
7.	NTT	KP2TSP	127.00	Hijau
8.	Papua	BTPPM	125.00	Hijau
No.	Nama Kota	Nama PTSP	Nilai	Zonasi
1.	Denpasar	BP2TSP&PM	142.00	Hijau
2.	Banjarmasin	BP2TPM	137.00	Hijau
3.	Smarinda	BP2TSP	135.00	Hijau
4.	Banjarbaru	BP2TSP&PM	131.00	Hijau
5.	Palu	BPA & KPM	131.00	Hijau
6.	Pekanbaru	BTPPM	131.00	Hijau
7.	Bogor	BP2TPM	130.00	Hijau
8.	Palembang	KP2T	130.00	Hijau
9.	Pontianak	BP2T	130.00	Hijau
10.	Surabaya	UPTSA	129.50	Hijau
11.	Bandung	BP2T	128.00	Hijau
12.	Dumai	BTPPM	125.50	Hijau
13.	Jayapura	BPTSP	125.50	Hijau
14.	Kendari	BP2TSP&PM	125.00	Hijau
15.	Semarang	BP2T	125.00	Hijau
16.	Kupang	BP2T	124.00	Hijau
17.	Yogyakarta	Din Perijinan	123.50	Hijau
18.	Tarakan	KP2T	122.00	Hijau
19.	Mataram	BPMP2T	121.50	Hijau

No.	Nama Kabupaten	Nama PTSP	Nilai	Zonasi
1.	Kuburaya	BPMPPT	144.00	Hijau
2.	Batang	BPMPPT	137.00	Hijau
3.	Pinrang	BP2TPM	136.00	Hijau
4.	Banjar	BKPMP2T	128.00	Hijau
5.	Mempawah	KPMPPT	127.00	Hijau
6.	Konawe Sel	BP2T-PM	126.50	Hijau
7.	Tanah Laut	BP2T	123.00	Hijau
8.	Bintan	BPMPD	121.50	Hijau
9.	Gianyar	BP2T	121.00	Hijau

Sumber: Litbang ORI

Meskipun persentase PTSP yang berkepatuhan tinggi belum sebesar yang diharapkan, yakni baru 27,9% atau 36 PTSP dari 129 PTSP yang diobservasi. Namun keberadaannya akan sangat berarti bagi percepatan perbaikan kualitas pelayanan publik. PTSP yang berkepatuhan tinggi dapat dijadikan percontohan bagi setiap PTSP dan penyelenggara pelayanan publik lainnya sehingga terjadi percepatan perbaikan tingkat kepatuhan dan ujung dari perbaikan kepatuhan adalah meningkatkannya kualitas serta berdampak pada meningkatnya kepuasan masyarakat.

UNSUR-UNSUR KELEMAHAN DALAM PTSP DI INDONESIA

Dari hasil observasi ORI terhadap PTSP dapat diketahui hal mana saja dari variabel indikator yang masih menunjukkan kelemahan.

Dari data tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang masih lemah dari PTSP (yang belum tersedia lebih dari 50%) Provinsi adalah sebagai berikut; Ketersedi-

aan informasi tentang potensi dan peluang usaha dan indikator ketersediaan pengukuran kepuasan pengguna layanan, yakni masing-masing sebesar 52.63%; Mekanisme pembayaran melalui kasir sebesar 57.69%; Informasi tentang perkembangan realisasi penanaman modal sebesar 60.53%; Pelaksanaan promosi dan kerjasama ekonomi sebesar 60.16%; Perencanaan umum penanaman modal sebesar 65,79%; Ketersediaan pelayanan khusus bagi penggunaan layanan berkebutuhan khusus, sebesar 68.42%; Mekanisme pembayaran yang terintegrasi dengan Bank dan Ketersediaan sarana khusus bagi pengguna berkebutuhan khusus, masing-masing sebesar 73.68%; Pelimpahan kewenangan perijinan dan nonperijinan lebih dari 50%, sebesar 78.95%; Status kelembagaan masih "Kantor/eselon III" dan ketersediaan informasi tentang bidang usaha tertutup dan bidang usaha terbuka dengan persyaratan, masing-masing sebesar 81.58%; Pelimpahan kewenangan perijinan dan nonperijinan kurang dari 50%, sebesar 94.74%.

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang masih lemah dari PTSP (yang belum tersedia lebih dari 50%) Kota adalah sebagai berikut; Ketersediaan sarana khusus bagi pengguna berkebutuhan khusus dan Mencantumkan struktur unit yang bertugas di Unit layanan, sebesar 53.97%; Ketersediaan informasi tentang jenis persyaratan teknis dan mekanisme penelusuran posisi dokumen dan ketersediaan pelayanan yang sudah menggunakan system elektronik baik SPIPISE/Non-SPIPISE, sebesar 60.32; Me-

kanisme pembayaran melalui kasir sebesar 65.08%; Pelimpahan kewenangan perijinan dan nonperijinan lebih dari 50%, sebesar 68.25%; Ketersediaan informasi tentang potensi dan peluang usaha, sebesar 73.02%; Status kelembagaan masih "Kantor/eselon III", sebesar 74.60%; Ketersediaan informasi tentang perkembangan realisasi penanaman modal sebesar 79.37%; Ketersediaan pelayanan khusus bagi penggunaan layanan berkebutuhan khusus dan ketersediaan informasi tentang daftar bidang usaha tertutup dan daftar bidang usaha terbuka dengan persyaratan, masing-masing sebesar 84.13%; Ketersediaan informasi tentang perencanaan umum dan penanaman modal serta Pelaksanaan promosi dan kerjasama ekonomi masing-masing sebesar 85.71%; Pelimpahan kewenangan perijinan dan nonperijinan kurang dari 50%, sebesar 87.30%.

Data tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang masih lemah dari PTSP (yang belum tersedia lebih dari 50%) Kota adalah sebagai berikut; Indikator kemandirian proses pelayanan dan ketersediaan informasi tentang potensi dan peluang usaha serta ketersediaan sarana pengukuran kepuasan pengguna layanan, masing-masing sebesar 54.10%; Pelimpahan kewenangan pengurusan perijinan dan nonperijinan kepada PTSP lebih dari 50% adalah sebesar 62.30%; Ketersediaan informasi tentang persyaratan teknis dan mekanisme penelusuran posisi dokumen, sebesar 63.93%; Status lembaga masih "Kantor/eselon III" sebesar, 68.85%; Mekanisasi pelayanan dengan

menggunakan SPIPISE/Non-SPIPISE sebesar 76.41%; Ketersediaan sarana khusus bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus sebesar 77.05%; Pelimpahan kewenangan pengurusan perijinan dan nonperijinan kepada PTSP kurang dari 50% adalah sebesar 80.33%; Ketersediaan informasi tentang perkembangan realisasi penanaman modal; Pelaksanaan promosi dan kerjasama ekonomi serta Mekanisme pembayaran terintegrasi dengan Bank adalah masing-masing sebesar 81.97%; Ketersediaan informasi tentang daftar bidang usaha tertutup dan daftar bidang usaha terbuka dengan persyaratan sebesar 86.89%; Ketersediaan informasi tentang perencanaan umum penanaman modal sebesar 90.16%; dan Ketersediaan pelayanan khusus bagi pengguna layanan berkebutuhan khusus sebesar 98.36%.

Dari data tersebut menunjukkan kelemahan-kelemahan yang pasti bisa diperbaiki karena tujuan utama dibentuknya PTSP adalah untuk mengikis kelemahan-kelemahan dalam penyelenggaraan pelayanan khususnya pelayanan perijinan dan nonperijinan.

TRANSFORMASI PTSP DAN PENYELENGGARA PELAYANAN PUBLIK DALAM MEWUJUDKAN PELAYANAN PRIMA DI INDONESIA

Secara sederhana transformasi diartikan sebagai proses perubahan secara berangsur-angsur hingga sampai pada tahap puncak. Perubahan itu dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur internal dan eksternal. Sedangkan Hillon I. Goa,(2009), mengartikan transformasi sbagai perpindah-

an, dari bentuk yang satu ke bentuk yang lain yang *melampaui* perubahan rupa fisik luar saja. Oleh karena itu transformasi dapat diartikan sebagai perubahan yang bersifat mendasar, strategic dan menyeluruh. Hilton dan banyak ahli lain memberikan gambaran transformasi dengan gambaran perubahan kepong menjadi kupu-kupu, dimana terjadi perubahan bentuk yang sama sekali baru dari yang semula tampak buruk berubah menjadi bentuk baru yang sangat cantik.

Sementara itu Hardjo (2012) mengutip dari pendapat Para konsultan Booz & Company, yang menemukan paling tidak ada 10 prinsip yang perlu diketahui dalam melakukan transformasi, sebagai berikut:

1. Pendekatan "segi manusia" dengan sistematis. Dalam sebuah perubahan masalah utama adalah yang berkaitan dengan manusia. Ada perubahan dalam struktur, posisi, tanggung jawab; job descriptions. Jika tidak dikomunikasikan dengan baik dan elegan, akan terjadi resistensi yang tinggi dan boikot dari orang-orang yang terkena.
2. Dimulai dari atas. Perubahan yang drastis dimulai dari atas, baru turun ke bawah, tidak bisa dari bawah baru naik ke atas, karena hak veto ada di atas. Ketika melihat di atas ada perubahan maka yang di bawah lebih mudah diberikan pengertian dan perintah untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Oleh karena itu dalam sebuah transformasi biasanya ada
3. Melibatkan setiap lapisan, perubahan diperlukan menyeluruh, walau mempertahankan orang-orang lama, dapat dilakukan dengan memutasi dan merotasi, memindahk tugas untuk memegang posisi dan tanggung jawab lain.
4. Dibuat secara formal, semacam pengumuman resmi, pengangkatan- pengangkatan dilakukan dengan surat resmi, dicantumkan fungsi dan tanggung jawab yang jelas, termasuk kurun dan batas waktu.
5. Ciptakan rasa kepemilikan (sense of ownership). Setiap pimpinan divisi atau departemen menjadi pemilik dari divisi dan departemen yang dipimpinnya.
6. Mengomunikasikan pesan-pesan perubahan kepada semua lapisan. Di tiap-tiap lapisan memerlukan informasi yang berkaitan dengan divisi atau departemennya.
7. Memperhatikan faktor budaya, baik budaya yang berkembang di perusahaan maupun budaya masyarakat di lokasi mana perusahaan berada.
8. Mengadakan pendekatan dari segi budaya dan kebiasaan. Tidak jarang hambatan yang timbul dari segi budaya, ada beberapa hal yang timbul sekaligus dan harus ditangani secara khusus satu per satu, dengan melibatkan orang-orang yang tepat, berpengalaman dan berpengaruh.

9. Bersiap terhadap timbulnya hal-hal yang tidak diharapkan, salah satunya mogok total. Untuk itu, perlu diantisipasi dan dipersiapkan sebelumnya keadaan-keadaan buruk dan cara menanggulungnya. Ketika prediksi itu terjadi tidak panik dan dapat menemukan jalan keluar
10. Berbicara kepada orang-orang kunci. Dalam sebuah perubahan penting sekali untuk memegang orang-orang atau pimpinan-pimpinan informal yang dapat menguasai dan mempengaruhi massa. Mereka harus didekati, diberikan pengertian dan diajak untuk melakukan dan mengawal perubahan agar dapat menuju sasaran yang dikehendaki.

Selanjutnya Tim Kedeputusan Bidang Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara mengusulkan model PTSP, sebagai berikut:

1. **Model Penguatan;** yaitu upaya peningkatan kualitas pelayanan perizinan dengan lebih mengoptimalkan dan penguatan implementasi 5 aspek utama dalam PTSP. Penguatan aspek-aspek dimaksud mencakup mandat (dasar hukum), penguatan bentuk organisasi atau kelembagaan, penguatan pendelegasian kewenangan kepada PTSP, memperkuat dukungan IT dalam proses pelayanan perizinan, memastikan terwujudnya komitmen dan dukungan pimpinan dalam peningkatan kualitas pelayanan perizinan. Dengan strategi jangka pendek melalui model penguatan ini, diharapkan

dapat mempercepat peningkatan kinerja PTSP yang berjumlah kurang lebih 498 di seluruh Indonesia.

2. **Model Akselerasi;** Model Akselerasi merupakan kelanjutan dari penguatan terhadap aspek-aspek dalam Model 1. Dengan terwujudnya penguatan aspek-aspek utama tersebut, selanjutnya diperkuat dengan berbagai ide baru, kreativitas dan terobosan-terobosan baru yang dapat lebih mempercepat atau mengakselerasi peningkatan kualitas pelayanan perizinan oleh PTSP. Ide dan terobosan baru tersebut mulai keluar kotak, yaitu:

- a. membangun jejaring pelayanan atau membuka gerai-gerai pelayanan di pusat-pusat perbelanjaan, area-area publik, di Kabupaten/Kota, di tingkat Kecamatan, dan bahkan Kelurahan dan Desa;
- b. setiap SKPD teknis membentuk tim teknis "*gerak cepat*" dalam rangka mempercepat validasi dan verifikasi teknis;
- c. pengintegrasian layanan, yaitu integrasi dengan layanan yang terkait langsung maupun yang tidak langsung terkait. Dalam konteks ini setiap layanan PTSP harus berada pada satu kawasan dengan pusat konsultasi perizinan investasi, pusat informasi peluang investasi, pusat informasi RTRW, pusat informasi pemasaran, pusat informasi ketenagakerjaan, pusat informasi perpajakan

atau bisa disebut kawasan pelayanan investasi terpadu (KPIT).

- 3. Model Inovatif.** Model Inovatif ini adalah membangun model pelayanan perizinan terpadu yang sama sekali berbeda dengan konsep Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) yang kita pahami selama ini. Karena secara konseptual dan substansial berbeda, maka aspek-aspek dan sistem pelayanan perizinan terpadu juga berbeda sesuai dengan perkembangan paradigma dan lingkungan strategis yang berubah. Salahsatu konsep baru terkait dengan pelayanan publik adalah konsep *whole-of-government (WOG) approach*, merupakan konsep yang mengadopsi prinsip koordinasi dan integrasi strategi dalam pelayanan serta mengedepankan ilmu sosial. WOG menunjukkan lembaga pelayanan publik yang bekerja melintasi batas-batas sektoral mereka untuk mencapai tujuan bersama dan respons pemerintah yang terintegrasi untuk isu-isu tertentu. Pendekatan pelaksanaan konsep ini dapat formal maupun informal. Hal terpenting dari WOG dapat diterapkan untuk memberi efek keputusan kebijakan pemerintah, untuk meningkatkan konsistensi dan kontrol dan untuk memberikan penghematan dan efisiensi, sehingga kepuasan masyarakat akan meningkat. Model ini mengacu pada prinsip-prinsip sebagai berikut:
- a. Tidak menekankan adanya kelembagaan secara formal, tetapi lebih pada terlaksananya fungsi pelayanan

perizinan secara efektif. Secara organisasi dipimpin oleh tim manajemen atau *collective collegial* dan juga dapat dipimpin secara komisioner;

- b. Pelayanan perizinan lebih berorientasi sosial, sehingga menghilangkan stigma selama ini bahwa pelayanan perizinan merupakan sumber pendapatan;
- c. Lebih menekankan adanya koordinasi dan integrasi strategi dari SKPD terkait, sehingga akan menghilangkan ego sektoral atau silo mentality yang selama ini terjadi;
- d. Lebih berorientasi kepada kepentingan masyarakat;
- e. Melibatkan masyarakat secara optimal dalam proses kebijakan, proses pelayanan, dan monitoring dan evaluasi (sistem partisipatori).

Implementasi model-model tersebut tergantung dari situasi dan kondisi setempat baik dari sisi penyelenggara dan sosial-budaya masyarakat. Keberadaan PTSP diharapkan tidak hanya untuk memperbaiki kondisi pelayanan publik didalam internal PTSP saja akan tetapi keberadaannya diharapkan bisa menjadi daya pendorong bagi instansi penyelenggara pelayanan publik lainnya untuk melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan masyarakat. Sesuai dengan tujuan dibentuknya PTSP, sebagaimana tertuang dalam pasal 2 Perpres 97 tahun 2014, adalah sebagai berikut:

- a. Memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepadamasyarakat;
- b. Memperpendek proses pelayanan;
- c. Mewujudkan proses pelayanan yang cepat, mudah, murah,transparan, pasti, dan terjangkau; dan
- d. Mendekatkan dan memberikan pelayanan yang lebih luaskepada masyarakat.

Sedangkan prinsip penyelenggaraan PTSP sebagaimana disebutkan dalam pasal 3 Prepres 97 tahun 2014, yakni; a. keterpaduan;b. ekonomis;c. koordinasi;d. pendelegasian atau pelimpahan wewenang;e. akuntabilitas; danf. aksesibilitas. Memperhatikan kondisi riil PTSP sesuai data observasi Ombudsman RI tahun 2015, maka transformasi PTSP baik yang masuk zona hijau, kuning maupun merah sebaiknya ditransformasikan ke dalam model sebagaimana diusulkan oleh Tim KedeputusanBidang Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara, yakni PTSP yang masih dalam zona merah ditransformasikan ke model penguatan, PTSP yang masuk zona kuning ditransformasikan kedalam model akselerasi dan PTSP yang masuk zona hijau ditransformasikan kedalam model inovasi.

Transformasi ini bukan pekerjaan mudah dan bukan juga hal yang tidak mungkin dilakukan. Memperhatikan 10 prinsip sebagaimana dijelaskan diatas, maka sesuai dengan UU nomor 25 tahun 2009 tentang pelayanan publik, Menteri, Gubernur,

Walikota dan Bupati yang masing-masing sebagai Pembina dapat membentuk Tim yang melibatkan semua unsur stake holders untuk melakukan proses transformasi PTSP sehingga keberadaan PTSP-PTSP tersebut dapat berfungsi sesuai dengan tujuan dibentuknya. Tim yang dibentuk harus diberikan kewenangan yang memadai dan menjamin hasil kerja Tim akan ditindak lanjuti sesuai dengan amanah UU.

PTSP yang masuk zona hijau dapat dijadikan tonggak patok (*banchmark*) untuk melakukan transformasi PTSP yang masih dizona kuning dan merah, juga untuk penyelenggara pelayanan publik lainnya. Kondisi PTSP yang relatif lebih siap berubah dapat dijadikan pusat pembelajaran dan sekaligus pusat perubahan dalam kerangka mewujudkan perubahan untuk menjadi penyelenggara pelayanan publik prima.

KESIMPULAN

1. PTSP masih menunjukka kinerja yang cukup baik, meskipun belum sesuai dengan harapan sebagaimana Perpres 97 tahun 2014. Namun dibandingkan dengan Unit Penyelenggara Pelayanan Publik (UPP) lainnya PTSP masih lebih baik.
2. Performa PTSP sangat bergantung dari komitmen Kepala Daerahnya, apakah sudah ada pelimpahan kewenangan dan seberapa besar kewenangan telah didelegasikan kepada PTSP.
3. Transformasi PTSP berdasarkan observasi ORI dapat dilakukan dengan memperha-

tikan usulan Tim Kedeputan Bidang Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara, yakni PTSP yang masuk zona merah ditransformasikan ke model penguatan, PTSP yang berada di zona kuning ditransformasikan ke dalam model akselerasi dan PTSP yang berada di zona hijau ditransformasikan ke dalam model inovatif.

Saran

1. Agar Kementerian/Lemabaga/Pemerintah Daerah baik Provinsi, Kabupaten maupun Kota membentuk Tim yang bertugas melakukan transformasi PTSP dengan memperhatikan hasil observasi ORI ke dalam model sebagaimana usulan Kedeputan Bidang Inovasi Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara.
2. Agar Tim yang dibentuk diberikan kewenangan yang memadai dengan melibatkan seluruh stake holders sehingga hasilnya komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan serta dapat menjawab tantangan kemajuan zaman.
3. Menjadikan PTSP berdasarkan hasil observasi ORI yang masuk zona hijau menjadi pusat pembelajaran dan pusat perubahan bagi Unit Penyelenggara Pelayanan Publik lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

1. Anwar, M.Khoirul, dkk, 2014, Untuk Para Pengabdian; Bunga Rampai Kepatuhan Terhadap UU Pelayanan Publik, ORI, JPIP, UAID, Jakarta
2. Anwar, M.Khoirul, Satriya Nugraha, 2011, mewujudkan Pelayanan Publik Prima Bukan Mimpi, Narotama University Press, Surabaya
3. Anwar, M. Khoirul,dkk; 2007, Ikon Pelayanan Publik Jawa Timur, KPP Jatim, Surabaya
4. Benny Snajaya, dkk, 2016, Diskriminasi Pelayanan Publik, Aswaja Pressindo, Sleman Yogyakarta
5. Sahetapi, J.E, 2011, Amburadulnya Integritas, KHN RI, Jakarta
6. Sahetapi, J.E.,dkk, 2011, Kebijakan Menciptakan Iklim Usaha Yang Kondusif, KHN RI, Jakarta
7. Soekarwo, dkk, 2006, Pelayanan Publik dari Dominasi ke Partisipasi, Editor: Suparto Wijoyo, Airlangga University Press, Surabaya
8. Yunairi, Rusfi, dkk, 2013, Kumpulan Praktik-Paraktik Inovasi Daerah, Kerjasam Jerman, GIZ, Kemenpan RB, Jakarta

Peraturan, Tesis, Makalah dan Website

1. Perpres Nomor 87 tahun 2016 tentang Satuan Tugas Sapu Bersih Pungutan Liar
2. Perpres nomor 97 tahun 2014
3. Permendagri Nomor 24 Tahun 2006
4. UU Nomor 25 tahun 2009 pasal
5. Anita Permata, <http://www.antaranews.com/berita/589789/polisi-tetapkan-tersangka-ott-di-kemenhub-hari-ini>; Rabu, 12 Oktober 2016
6. Anwar, M. Khoirul, 20015 Materi paparan Hasil Survey Kepatuhan Kementerian, Lemabaga, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten dan Kota di Indonesia tahun 2015. 15 Desember 7. 2015, Jakarta

8. Cynthia Su'udia, 2015. Pengawasan Ombudsman Dan komisi pelayanan publik Dalam Rangka Mengurangi Maladministrasi (Studi Di Ombudsman RI Perwakilan Jawa Timur, Tesis Universitas Brawijaya, Malang
9. FitriWeningtyas&GitaIndrawanti, FORUM PTSP NASIONAL; <http://ptsponasional.blogspot.co.id/2010/11/peraturan-terkait-ptsp.html>. Kamis, 04 November 2010
- 10.Hardjo, Ellizer, 2012; 10 prinsip menejemen transformasi; <http://ekbis.sindonews.com/read/667072/39/10-prinsip-manajemen-transformasi-1345778618> Jum'at, 24 Agustus 2012
- 11.Hillon I. Goa, dalam: <http://transform-org.blogspot.co.id/2009/10/apakah-transformasi-itu.html>
- 12.M. Khoirul Anwar, 2011, Pelayanan Prima Indonesia 2020: Meneguhkan Peanan Ombudsman RI Dalam Mewujudkan Pelayanan Prima Berbasis Masyarakat, Makalah Dalam Rangka Fit and Proper TestSeleksi Calon Anggota Ombudsman Republik Indonesia, makalah tidak dipublikasikan
- 13.Pengertian istilah: <http://pengertian-pengertian-info.blogspot.co.id/2015/11/pengertian-transformasi-menurut-ahli.html>