

Rancangan strategi peningkatan kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta dengan metode MBNQA-SWOT

Hafidz Anggara¹, Sawarni Hasibuan²

¹Lembaga Penyelenggara Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta

²Program Studi Magister Teknik Industri, Universitas Mercu Buana

Corresponding author: anggarahafidz@gmail.com

Abstrak. Dalam rangka mewujudkan reformasi birokrasi pelayanan publik khususnya pelayanan perizinan dan kemudahan menjalankan bisnis di Indonesia perlu dilakukan perancangan strategi peningkatan kinerja Lembaga Penyelenggara Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta. Gap analisis kinerja Lembaga Penyelenggara Pelayanan Perizinan DKI Jakarta dilakukan menggunakan metode MBNQA dengan kriteria MBCfPE versi 2017-2018, sedangkan rancangan strategi peningkatan kinerja Lembaga Penyelenggara Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta dilakukan dengan SWOT analysis. Hasil pengukuran kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta menggunakan standar MBNQA menghasilkan skor 752.475 yang berada pada tingkatan *global image excellent* dengan kategori *industry leader*. Hasil analisis SWOT menempatkan Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta pada kuadran I (*strengths-opportunities*) yang merekomendasikan strategi *agresif*. Peneliti merekomendasikan sepuluh strategi untuk peningkatan kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta.

Kata kunci: pengukuran kinerja, MBNQA, MBCfPE, *Baldrige assesment*, SWOT.

Abstract. In order to realize bureaucracy reform of public service, especially licensing service and easy doing of business in Indonesia need to be done planning improvement strategy of regional Licensing service. Gap performance analysis regional licensing service board of DKI Jakarta conducted using MBNQA method with criteria MBCfPE version 2017-2018, while the design of the performance improvement strategy of the board of regional licensing services of DKI Jakarta is done with SWOT analysis. The results of the performance measurement of regional licensing service of DKI Jakarta using MBNQA standard resulted in a score of 752,475 which is at the level of an excellent global image with industry leader category. SWOT analysis results put the regional licensing service of DKI Jakarta in the Quadrant I (*strengths-opportunities*) that recommend the strategy of aggressive. Researchers recommend ten strategies for the performance improvement of the Regional Licensing Service Board of DKI Jakarta.

Kata kunci: performance measurement, MBNQA, MBCfPE, *Baldrige assesment*, SWOT.

1. Pendahuluan

Pelayanan publik saat ini telah menjadi isu yang semakin strategis karena kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi yang luas dalam penyelenggaraan pemerintahan terutama dari aspek ekonomi dan politik. Kondisi penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sendi pelayanan antara lain yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar penduduk, masih dirasakan belum seperti yang diharapkan oleh masyarakat. Oleh sebab itu, diperlukan upaya-upaya peningkatan pelayanan publik melalui pembenahan yang menyeluruh meliputi aspek kelembagan, kepegawaian (SDM), tatalaksana dan akuntabilitas, sehingga diharapkan dapat menghasilkan pelayanan publik yang prima yaitu pelayanan yang cepat, tepat, murah, aman, berkeadilan dan akuntabel (Hardiyansyah, 2011).

Kemudahan berusaha di Indonesia salah satunya diukur oleh studi *Easy of Doing Business* yang dilakukan oleh *IFC-World Bank*, peringkat dalam *Easy of Doing Business* bisa menjadi ukuran bagi para investor untuk berinvestasi dan bisa menjadi alat evaluasi dari kebijakan pemerintah. Peringkat Indonesia meningkat dari 128 pada tahun 2013 menjadi 73 pada tahun 2019, secara umum trend peringkat Indonesia menunjukkan perbaikan yang baik dari 190 negara yang disurvei. Namun peringkat tersebut masih belum mencapai target peringkat *Easy of Doing Business* Indonesia yang termaktub didalam Program Rencana Kerja Pemerintah (RKP) 2020 yaitu peringkat 40. Salah satu penyebab belum optimalnya

pencapaian target peringkat *Easy of Doing Business* disebabkan oleh kompetensi lembaga pemerintah penyelenggara pelayanan perizinan daerah. Hasil penilaian kompetensi terhadap lembaga penyelenggara pelayanan perizinan daerah DPMTSP yang dilakukan oleh Ombudsman Republik Indonesia pada tahun 2017 diperoleh hasil untuk DPMTSP tingkat Provinsi dengan kompetensi tinggi (zona hijau) sebanyak 1 Provinsi atau sebesar 4,55%, sementara untuk yang berada pada kompetensi sedang (zona kuning) sebanyak 9 Provinsi atau 41,91%, dan kompetensi rendah (zona merah) sebanyak 12 Provinsi atau 54,54%.

Mengacu pada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik, yang berbasis skoring, pengukuran kinerja lembaga penyelenggara pelayanan perizinan daerah akan dilakukan melalui metode MBNQA. Sampaio et al. (2012) menyatakan bahwa dalam penerapan *business excellence models*, ketika orientasinya keunggulan kompetitif maka metode apapun membutuhkan evaluasi hasil (*results*) dengan bobot yang lebih besar untuk mencapai target keberhasilan dan MBNQA memiliki hal itu. MBNQA juga relevan dengan organisasi publik ketika perilaku etik dan taat hukum menjadi syarat utama dalam kegiatannya (NIST, 2017).

Tujuan penelitian ini adalah melakukan pemetaan kinerja menganalisis kinerja Lembaga Pelayanan Perizinan Daerah DKI Jakarta menggunakan framework MBNQA serta rekomendasi improvement berdasarkan analisis SWOT.

2. Kajian Teori

Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Yusuf, 2017) memberikan pengertian kinerja sebagai "*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*". Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Sedangkan menurut Osborne (dalam Alda, 2018) kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian suatu misi organisasi. Kinerja diartikan sebagai sejauh mana untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah di tentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan). Persyaratan penting dari suatu sistem pengukuran kinerja adalah bahwa mereka harus menjadi hubungan yang jelas antara ukuran kinerja pada tingkat hirarki yang berbeda dalam perusahaan, sehingga setiap fungsi dan departemen berusaha menuju tujuan yang sama.

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

MBNQA merupakan kerangka-kerangka sistem untuk meningkatkan kualitas yang dapat diterapkan tidak hanya pada organisasi berbasis profit, tapi juga relevan ketika diterapkan pada lingkungan pendidikan, jasa, dan pemerintahan (Balaboniene et al, 2015). Sebuah organisasi dapat menggunakan kerangka MBNQA sebagai dasar untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasinya (Leonard et al, 2007). Selain itu, dapat digunakan sebagai pengembangan proses yang sistematis dan inovatif untuk memperkuat kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja dan operasi untuk memperoleh hasil yang maksimal. Penelitian ini menggunakan *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* (MBCfPE) versi 2017-2018 sebagai kriteria ukuran kinerja dan *Baldrige Assessment* sebagai kerangka pengukuran kinerja.

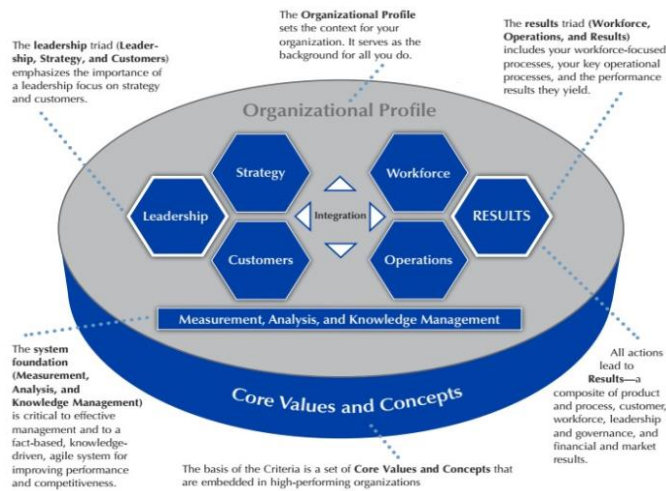
MBNQA Framework

Kerangka kerja MBNQA merupakan panduan manajemen kinerja yang terpadu dengan mengedepankan penilaian mandiri terhadap internal organisasi, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1. Kerangka kerja MBNQA atau lebih sering disebut juga *Baldrige Excellence Framework* dibangun secara terintegrasi berdasarkan 7 kriteria baldrige, yaitu kepemimpinan, strategi, pelanggan, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan, tenaga kerja, operasi, dan hasil-hasil.

Analisis SWOT

SWOT adalah akronim dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats*. Seperti namanya, Analisis SWOT merupakan suatu teknik perencanaan strategi yang bermanfaat untuk mengevaluasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek, baik yang sedang berlangsung maupun dalam perencanaan baru. Analisis SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S. Humphrey pada tahun 1960-an dalam memimpin proyek riset di *Stanford Research Institute* yang menggunakan data dari perusahaan-perusahaan Fortune 500.

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis situasi dan kondisi yang bersifat deskriptif (memberi gambaran). Analisis ini menempatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan, kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisis SWOT adalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Analisis ini didasarkan agar dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).



Gambar 1 Framework MBCfPE 2017-2018. (Sumber: <https://www.nist.gov/baldrige>)

Kuadran Strategi SWOT

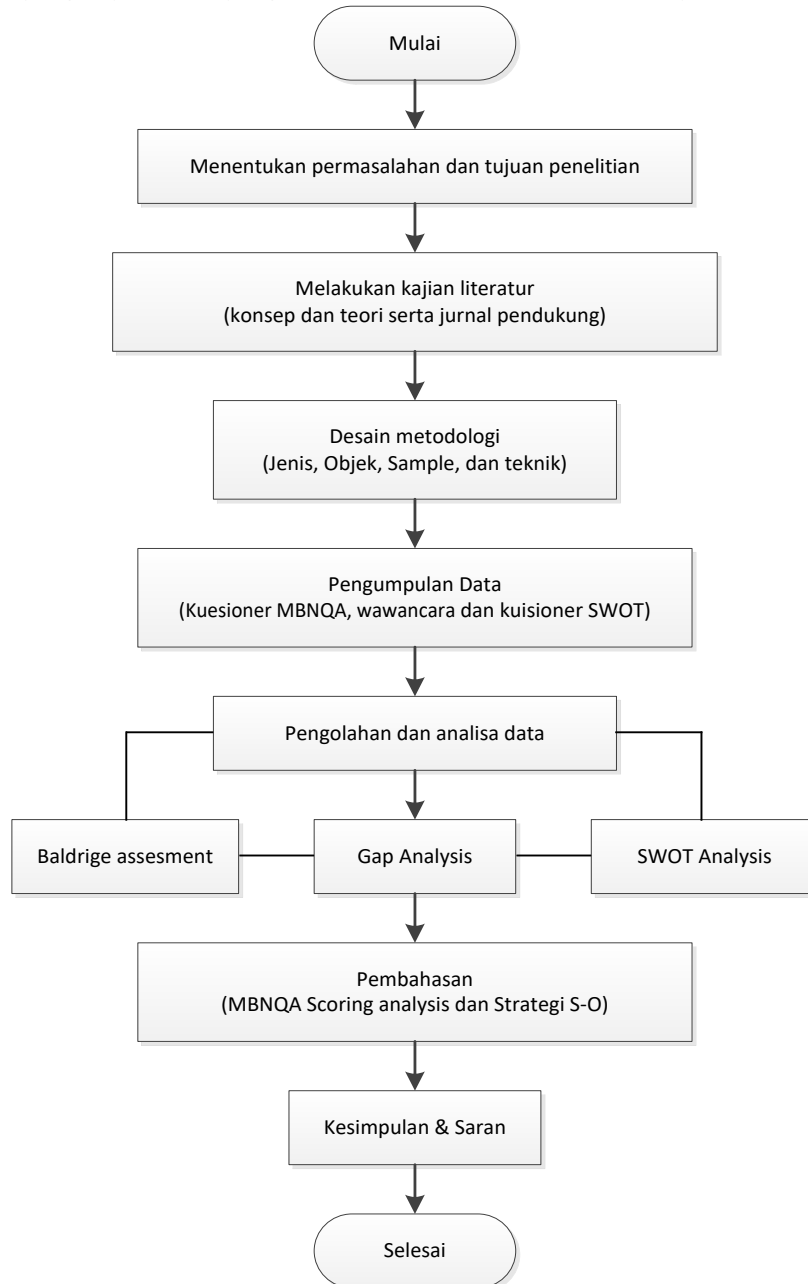
Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang dan secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman dengan harapan dapat menyeimbangkan antara kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dengan kondisi eksternal (peluang dan ancaman), kemudian diimplementasikan dalam matriks SWOT, untuk mendapatkan strategi terbaik (*the best strategy*). Pada Gambar 2 disajikan analisis interaksi merger (penggabungan) dari kelompok faktor internal (*Strength*, *Weakness*), dengan kelompok faktor eksternal (*Opportunity*, *Threat*).

	IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS			
Peluang (<i>Opportunity</i>)		<p>STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang</p>	<p>STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</p>
Ancaman (<i>Threats</i>)		<p>STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman</p>	<p>STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</p>

Gambar 2 Matriks kuadran SWOT. Sumber: Rangkuti (2006)

3. Metode

Pada Gambar 3 disajikan diagram alir penelitian yang menjelaskan langkah-langkah penyelesaian penelitian ini yang diawali latar belakang masalah, perumusan masalah, penentuan tujuan dan manfaat, kajian literatur, pengumpulan dan pengolahan serta analisa data untuk memperoleh kesimpulan.



Gambar 3 Kerangka penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

Pengumpulan data diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan kerangka baldrige assessment yang terdiri dari 7 (tujuh) kriteria dan 89 (delapan puluh sembilan) pernyataan. Dalam penelitian ini populasi adalah Unit Kerja yang berada di lingkungan DPMPTSP Provinsi DKI Jakarta dengan jumlah 318 unit kerja. Untuk mempermudah dalam penelitian ini dikarenakan populasi yang cukup besar sehingga dibutuhkan penarikan sampel dimana harus mewakili populasi dengan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh ukuran sampel sebesar 76 yang berarti jumlah sampel minimal yang dapat diambil, untuk mempermudah perhitungan ukuran sampel disesuaikan menjadi 80 unit kerja atau lebih dari 25% dari jumlah populasi. Sedangkan untuk keperluan data penelitian yang digunakan untuk analisis

SWOT menggunakan sebanyak 6 orang responden yang merupakan pakar dan pimpinan yang memiliki pengetahuan dan mempunyai kewenangan mengenai kinerja dan rencana kerja DPMPSTSP Provinsi DKI Jakarta.

Setelah diperoleh kevalidan dan kehandalan data penelitian dilanjutkan pada tahap selanjutnya yakni tabulasi data pengukuran masing-masing kriteria MBCfPE untuk memperoleh nilai skor dari masing-masing kriteria MBCfPE dengan menggunakan rumus sebagai berikut (Miller et al., 2018):

$$\begin{aligned} \text{Skor Item Pertanyaan (SI)} &= \frac{\text{Skor Resp.1} + \text{Skor Resp.2} + \text{Skor Resp.3} + \dots + \text{Skor Resp.n}}{\text{Skala max item} \times \text{Resp.n}} \\ \text{Skor Sub Kriteria (SKK)} &= \text{Rata-rata SI} \times \text{Skor MBNQA} \\ \text{Skor Kriteria (SK)} &= \text{SSK1} + \text{SSK2} + \dots + \text{SSKn} \end{aligned}$$

Tabel 1 Skor kriteria kepemimpinan (*leadership*)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X1 Kepemimpinan (Leadership)	120	92,067	76,722%
1.1 Kepemimpinan Senior	70	53,900	77,000%
1.2 Tata Kelola dan Tanggung Jawab Sosial	50	38,167	76,333%

Tabel 2 Skor kriteria strategi (*strategy*)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X2 Strategi (strategy)	85	64,667	76,079%
2.1 Pengembangan Strategi	45	34,481	76,625%
2.2 Penerapan Strategi	40	30,186	75,464%

Tabel 3 Skor kriteria pelanggan (*customers*)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X3 Pelanggan (Customers)	85	65,785	77,394%
3.1 Suara Pelanggan	40	30,325	75,813%
3.2 Keterlibatan Pelanggan	45	35,460	78,800%

Tabel 4 Skor kriteria Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (Measurement, Analysis, and Knowledge Management)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X4 Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	90	67,114	74,571%
4.1 Pengukuran, Analisis, dan Peningkatan Kinerja Organisasi	45	33,927	75,393%
4.2 Manajemen Informasi dan Pengetahuan	45	33,188	73,750%

Tabel 5 Skor kriteria tenaga kerja (*workforce*)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X5 Tenaga kerja (Workforce)	85	60,502	71,179%
5.1 Lingkungan Tenaga Kerja	40	28,150	70,375%
5.2 Keterlibatan Tenaga Kerja	45	32,352	71,893%

Tabel 6 Skor kriteria operasi (*operations*)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X6 Operasi (Operations)	85	60,099	70,705%
6.1 Proses Kerja	45	31,739	70,531%
6.2 Efektivitas operasional	40	28,360	70,900%

Tabel 7 Skor kriteria hasil (*results*)

Kriteria dan sub kriteria	Skor MBNQA	Skor Kriteria & Sub Kriteria	Persentase (%)
X7 Hasil (Results)	450	342,242	76,054%
7.1 Hasil Produk dan Proses	120	91,725	76,438%
7.2 Hasil Pelanggan	80	61,600	77,000%
7.3 Hasil Tenaga Kerja	80	60,250	75,313%
7.4 Hasil Kepemimpinan dan Tata Kelola	80	60,267	75,333%
7.5 Hasil Keuangan dan Pasar	90	68,400	76,000%

Skor Kinerja DPMPTSP Provinsi DKI Jakarta

Hasil skor Kinerja DPMPTSP diperoleh dari penjumlahan skor kriteria-kriteria MBCfPE dan dibandingkan dengan skor standar MBNQA sebagai *benchmarking reference* sehingga dapat diketahui posisi kelas organisasi secara global. Pada tabel 8 dapat dilihat perbandingan skor DPMPTSP yang telah diperoleh dengan Skor standar MBNQA dan persentase Skor DPMPTSP terhadap Skor standar MBNQA.

Tabel 8 Skor MBCfPE DPMPTSP Provinsi DKI Jakarta

Kriteria	Skor MBNQA	Skor DPMPTSP	Persentase (%)
X.1 Kepemimpinan (<i>Leadership</i>)	120	92,067	76,722%
X.2 Strategi (<i>Strategy</i>)	85	64,667	76,079%
X.3 Pelanggan (Customers)	85	65,785	77,394%
X.4 Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan (<i>Measurement, Analysis, and Knowledge Management</i>)	90	67,114	74,571%
X.5 Tenaga kerja (<i>Workforce</i>)	85	60,502	71,179%
X.6 Operasi (<i>Operations</i>)	85	60,099	70,705%
X.7 Hasil (<i>Results</i>)	450	342,242	76,054%
Total	1000	752,475	75,248 %

Berdasarkan Tabel 8. Skor pengukuran kinerja DPMPTSP Provinsi DKI Jakarta, diperoleh total skor DPMPTSP sebesar 752,475 atau 75,248% terhadap total skor MBNQA sebagai skor referensi dan merujuk pada skor penilaian organisasi berdasarkan *Baldrige Assessment*, posisi skor DPMPTSP berada pada rentang nilai 676-775 dengan kategori *Industry Leader* dengan level tahap awal *Global Image Excellent*. Kategori *Industry Leader* berarti posisi level kinerja DPMPTSP sudah pada tahapan sebagai telah menjadi pimpinan pada sektor kegiatan bisnis terhadap DPMPTSP yang sejenis dan telah memasuki level awal pada kategori organisasi yang telah memiliki persepsi atau citra yang bagus secara global.

Analisis SWOT

Analisis SWOT dibangun dari matriks IFAS (*internal factor analysis strategy*) dan EFAS (*eksternal faktor analysis strategy*) yang dikombinasikan ke dalam kuadran strategi. Matriks IFAS merupakan analisis internal yang mengidentifikasi faktor kekuatan dan faktor kelemahan organisasi. Sedangkan matriks EFAS memadukan faktor peluang dan faktor ancaman. Faktor-faktor SWOT disusun ke dalam kategori berdasarkan hasil pengukuran MBNQA dan identifikasi organisasi. Tabel 9. merupakan indikator untuk kategori faktor internal dan Tabel 10. merupakan indikator untuk kategori faktor eksternal yang diperoleh

dari hasil wawancara dan focus group discussion terhadap para pimpinan pemangku kepentingan.

Tabel 9 Faktor-faktor internal (*strengths – weakness*)

Faktor	Item	Indikator
Faktor Kekuatan (<i>strengths</i>)		
Kepemimpinan	S1	Visi, misi dan nilai-nilai organisasi terlaksana
	S2	Komunikasi dan koordinasi vertikal maupun horizontal sudah terjalin dua arah
	S3	Tata kelola organisasi mengacu pada reformasi birokrasi
	S4	Perilaku etis dan taat hukum mengacu pada peraturan yang berlaku
Strategi	S5	Proses pengembangan strategi berkelanjutan
	S6	Pengembangan dan penjabaran rencana kerja secara detail
	S7	Penerapan strategi dan evaluasi strategi berjalan terstruktur
Pelanggan	S8	Menerapkan sistem informasi terintegrasi dalam pengelolaan informasi pelanggan
	S9	Tanggap dan cepat serta provide a solution dalam melayani dan mengelola keluhan pelanggan
	S10	Mengedepankan nilai-nilai pelayanan yang berfokus kepada kepentingan pelanggan
	S11	Melaksanakan pelayanan yang lebih mudah bagi pelanggan dengan sistem online dan terintegrasi
	S12	Menyediakan kanal-kanal informasi sebagai tempat berbagi informasi, masukan dan keluhan pelanggan
	Hasil	S13
S14		Kepuasan pelanggan sebagai target utama kinerja lembaga
S15		Pengembangan kompetensi SDM dengan sharing knowledge, pendidikan dan training secara bertahap, dan menyeluruh
S16		Pengelolaan penerimaan retribusi perizinan secara komputerisasi
Faktor Kelemahan (<i>weakness</i>)		
Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan	W1	Pengukuran kinerja yang belum komprehensif
	W2	Perbaikan kinerja masih bersifat insidental dan masih berorientasi finansial
	W3	Analisa dan kajian kinerja sub-unit kerja belum mempunyai metode yang jelas
	W4	Pengelolaan data informasi dan pengetahuan organisasi belum terstruktur
tenaga kerja	W5	Motivasi dan disiplin pegawai masih rendah
	W6	Kemampuan SDM menguasai teknologi
	W7	Penempatan pegawai tidak merata dan tidak sesuai tipologi unit kerja
Faktor Kelemahan (<i>weakness</i>)		
operasi	W8	Jenjang karir pegawai yang bersifat birokrasi
	W9	Proses kerja kunci terlalu rumit dan desain sistem kerja utama berbentuk birokrasi
	W10	Kesiapan sistem kerja dalam keadaan tertentu/darurat belum maksimal
	W11	Disharmonis peraturan - peraturan yang terkait

Tabel 10 Faktor-faktor eksternal (*opportunities – threats*)

Faktor	Item	Indikator
Faktor Peluang (<i>opportunities</i>)		
Politik	O1	Penguatan pendelegasian kewenangan dengan peraturan
	O2	Program strategis pemerintah pusat dalam kemudahan berusaha
	O3	Penerapan aturan RTRW dan RDTR & PZ
Ekonomi	O4	Pelayanan yang gratis
	O5	Biaya retribusi daerah, denda dan/atau pelanggaran yang transparan
	O6	Ketersediaan anggaran untuk dukungan sarana prasarana
	O7	Ada fasilitas keringanan / kemudahan biaya pajak dalam berinvestasi
Sosial	O8	Dukungan reformasi birokrasi dari masyarakat
	O9	Pemanfaatan media sosial guna sosialisasi dan publikasi
	O10	Kesadaran masyarakat terhadap taat aturan mengenai legalitas perizinan
Teknologi	O11	Penetapan penggunaan e-signature
	O12	Integrasi e-database lembaga sektoral
	O13	Penggunaan e-retribusi dalam melakukan transaksi
	O14	Sosialisasi program yang lebih meluas dengan media teknologi
Faktor Ancaman (<i>threats</i>)		
Politik	T1	Harmonisasi regulasi tentang perizinan yang lambat
	T2	Adanya tumpang tindih target dan rencana kerja antar lembaga sektoral
	T3	Perubahan regulasi yang memangkas kewenangan
Ekonomi	T4	Persepsi masyarakat mengenai biaya perizinan yang mahal
	T5	Biaya retribusi yang kompetitif dengan daerah sekitar
	T6	Turunnya perekonomian masyarakat
Sosial	T7	Kecurangan dan pemalsuan di masyarakat
	T8	Keberadaan calo/biro jasa pengurusan perizinan
	T9	Ketidakpercayaan masyarakat terhadap birokrasi perizinan
Teknologi	T10	Perubahan teknologi yang sangat cepat
	T11	Penyalahgunaan teknologi untuk kecurangan
	T12	Kemampuan masyarakat menguasai teknologi minim

Untuk perhitungan matrik IFAS dan EFAS dilakukan perhitungan skor faktor internal (kekuatan – kelemahan) dan faktor eksternal (peluang – ancaman). Skor Item faktor diperoleh dengan menggunakan persamaan :

$$\begin{aligned} \text{Nilai bobot} &= \text{rata-rata bobot item/jumlah rata-rata seluruh bobot item} \\ \text{Skor item} &= \text{Nilai bobot item} \times \text{rata-rata rating item} \end{aligned}$$

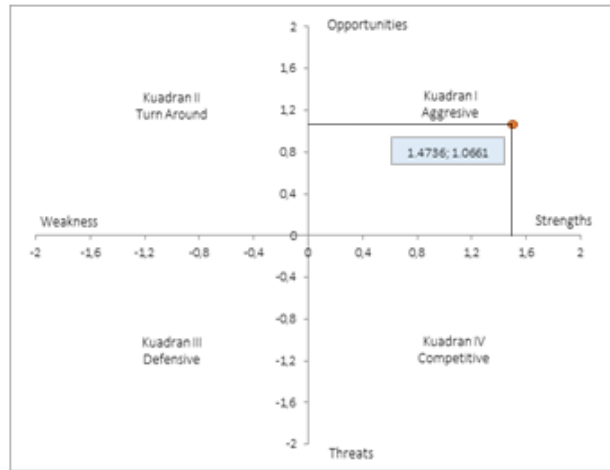
Kuadran SWOT

Dari perhitungan matriks IFAS dan EFAS tersebut bahwa DPMPSTSP Provinsi DKI Jakarta memiliki kekuatan yang lebih dominan dari kelemahannya dan peluang lebih dominan ancaman. Untuk mengetahui kuadran

strategi yang memenuhi hasil tabulasi SWOT dilakukan perhitungan koordinat dengan menggunakan persamaan:

$$\begin{aligned} \text{Koordinat Faktor Internal} &= (\text{Skor faktor kekuatan} - \text{Skor faktor kelemahan}) \\ &= (3.4845 - 2.0109) = 1.4736 \\ \text{Koordinat Faktor Eksternal} &= (\text{Skor faktor peluang} - \text{Skor faktor ancaman}) \\ &= (3.2972 - 2.2311) = 1.0661 \end{aligned}$$

Dari perhitungan koordinat faktor internal dan eksternal diperoleh nilai titik x sebesar 1.4736 dan nilai titik Y sebesar 1.0661 sehingga titik pertemuan faktor internal dan eksternal berada pada koordinat (1.4736; 1.0661). Pada Gambar 4 disajikan kuadran SWOT dimana titik koordinat pertemuan faktor internal dan eksternal berada pada kuadran I yang berarti posisi lembaga berdasarkan analisis SWOT berada pada keadaan *Aggressive* dengan prioritas *Growth Strategy*.



Gambar 4 Kuadran SWOT kinerja PTSP Jakarta.

Hasil analisis SWOT pada kuadran I yang menunjukkan aggressive strategy yakni memaksimalkan kekuatan yang dimiliki organisasi dengan memanfaatkan peluang yang muncul, selanjutnya dapat disusun matrik strategi SWOT yang disajikan pada Gambar 5 yang menjelaskan strategi masing-masing kuadran.

Matriks SWOT	Faktor Kekuatan (strengths)	Faktor Kelemahan (weakness)
	strategi S-O	Strategi W-O
Faktor Peluang (opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kompetensi pegawai Penguatan integrasi pengelolaan sistem informasi pelayanan secara elektronik/online Pengembangan metode evaluasi kinerja organisasi yang lebih komprehensif 	<ol style="list-style-type: none"> Melaksanakan kajian analisa inovasi pelayanan secara berkelanjutan Rancangan perubahan harmonisasi aturan-aturan teknis perizinan sektoral dan kemudahan berusaha Perubahan peraturan daerah tentang RDTR & PZ
	strategi S-T	Strategi W-T
Faktor Ancaman (threats)	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan standar kerja, sarana dan prasarana pendukung dan simplifikasi proses perizinan Pengembangan ruang lingkup pelayanan perizinan menuju arah digitalisasi 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kerjasama dengan asosiasi usaha, asosiasi profesi, organisasi dan perkumpulan masyarakat Meningkatkan kanal-kanal informasi melalui media sosial dan mengikuti event-event pelayanan publik dan investasi

Gambar 5 Strategi SWOT kinerja PTSP Jakarta

Dari hasil penyusunan analisis SWOT dapat diperoleh sepuluh rekomendasi strategi yang unsur-unsur penyusunnya berasal dari seluruh faktor internal dan eksternal. Pada Tabel 11. disajikan hubungan keterkaitan rekomendasi strategi dengan unsur-unsur faktor penyusunnya dan keterkaitan dengan kriteria MBCfPE.

Tabel 11 Korelasi rekomendasi strategi dengan faktor penyusun dan kriteria MBCfPE

No.	Rekomendasi Strategi	Faktor Penyusun	Kriteria MBCfPE yang terkait
1	Penguatan integrasi pengelolaan sistem informasi pelayanan secara elektronik/online	(S16, S13, S12, S11, S8, O13, O12, O11, O5, O6, O7)	Operasi, tenaga kerja
2	Peningkatan kompetensi pegawai	(S15, S10, S14, S9, S4, O4, O8, O9, O10, O14)	Tenaga kerja, pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan Hasil-hasil
3	Pengembangan metode evaluasi kinerja organisasi yang lebih komprehensif	(S1, S2, S3, S5, S6, S7, O1, O2, O3)	Pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan
4	Melaksanakan kajian analisa inovasi pelayanan secara berkelanjutan	(W1, W2, W3, W4, W5, W6, O6, O8, O10, O14)	Kepemimpinan, strategi
5	Rancangan perubahan harmonisasi aturan-aturan teknis perizinan sektoral dan kemudahan berusaha	(W10, W8, W7, O4, O5, O7, O9, O11, O12, O13)	Kepemimpinan, strategi
6	Perubahan peraturan daerah tentang RDTR & PZ	(W11, W9, O1, O2, O3)	Operasi
7	Peningkatan standar kerja, sarana dan prasarana pendukung dan simplifikasi proses perizinan	(S16, S15, S14, S11, S10, S9, T1, T2, T3, T4, T5, T6, T8, T9)	Operasi
8	Pengembangan ruang lingkup pelayanan perizinan menuju arah digitalisasi	(S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S12, S13, T7, T10, T11, T12)	Strategi, pelanggan
9	Meningkatkan kerjasama dengan asosiasi usaha, asosiasi profesi, organisasi dan perkumpulan masyarakat	(W5, W6, W7, W8, W9, W10, T11, T7, T6, T3, T2, T1)	Pelanggan, tenaga kerja
10	Meningkatkan kanal-kanal informasi melalui media sosial dan mengikuti event-event pelayanan publik dan investasi	(W1,W2,W3,W4,W11,T4,T12, T10,T9,T8,T5)	

Sebuah strategi akan efektif dan terstruktur apabila memiliki target implementasi dalam fungsi waktu dan output. Tabel 12 menggambarkan rekomendasi strategi dipetakan menurut fungsi waktu dan output.

Tabel 12 Strategy Mapping

Rekomendasi Strategi	Durasi			Keluaran/ Output
	Pendek (<1 tahun)	Menengah (1 s.d. 2 tahun)	Panjang (> 2 tahun)	
Strategi 1	√			RKA, DPA, MoU
Strategi 2	√			Sertifikasi Kompetensi
Strategi 3		√		RKA, DPA, MoU
Strategi 4	√			SOP, SPM
Strategi 5		√		Peraturan Gubernur
Strategi 6			√	Peraturan Daerah
Strategi 7		√		RKA, DPA, MoU
Strategi 8	√			Dokumen Evaluasi
Strategi 9	√			RKA, DPA, MoU
Strategi 10	√			RKA, DPA, MoU

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu selaku Lembaga Penyelenggara Pelayanan Perizinan Daerah di Provinsi DKI Jakarta dengan menggunakan Metode MBNQA dan menyusun analisa rekomendasi strategi peningkatan kinerja dengan menggunakan SWOT Analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa :

1. Secara keseluruhan hasil pengukuran kinerja DPMPPTSP Provinsi DKI Jakarta berdasarkan baldrige assessment berada pada level tahap awal *global image excellent* dengan kriteria *industry leader*. Hal itu ditunjukkan dari hasil skor MBNQA yang raih oleh seluruh kriteria yaitu kriteria Kepemimpinan, Strategi, Pelanggan, Pengukuran, Analisis, dan Manajemen Pengetahuan, Tenaga kerja, dan Operasi serta Hasil-hasil memperoleh persentase skor dalam rentang 70 % keatas dengan rata-rata keseluruhan kriteria sebesar 75,248%. Berdasarkan analisa proses kematangan (*maturity proses*), DPMPPTSP Provinsi DKI Jakarta telah mulai melakukan kegiatan operasi yang dicirikan oleh proses berulang dengan dievaluasi secara teratur untuk perubahan dan peningkatan dalam kolaborasi dengan unit-unit lain yang terkena dampak. Organisasi mencari dan mencapai efisiensi di seluruh unit melalui analisis, inovasi, dan berbagi informasi dan pengetahuan. Proses dan langkah-langkah melacak kemajuan pada sasaran strategis dan operasional utama.
2. Penelitian ini menghasilkan sepuluh rekomendasi strategi sebagai upaya peningkatan kinerja DPMPPTSP Provinsi DKI Jakarta dalam ruang lingkup kriteria MBNQA. Kriteria kepemimpinan dan kriteria strategi difokuskan pada strategi usulan rancangan perubahan harmonisasi aturan-aturan teknis perizinan sektoral dan kemudahan berusaha dan usulan perubahan peraturan daerah tentang RDTR & PZ. Kriteria pelanggan difokuskan pada rekomendasi strategi Meningkatkan kanal-kanal informasi melalui media sosial dan mengikuti event-event pelayanan publik. Kriteria pengukuran, analisis dan manajemen pengetahuan difokuskan pada rekomendasi strategi melaksanakan kajian analisa inovasi pelayanan secara berkelanjutan. Kriteria tenaga kerja difokuskan pada strategi peningkatan kompetensi pegawai. Kriteria operasi difokuskan pada strategi peningkatan standar kerja, sarana dan prasarana pendukung dan simplifikasi proses perizinan, dan strategi pengembangan ruang lingkup pelayanan perizinan menuju arah digitalisasi. Sedangkan kriteria hasil-hasil difokuskan pada strategi pengembangan metode evaluasi kinerja organisasi yang lebih komprehensif.

Saran

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode MBNQA yang pertama kali dilakukan pada sektor pelayanan perizinan sehingga metode ini dapat dijadikan role model (*benchmark*) untuk obyek maupun sektor yang lain. Dalam konteks Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu selaku Lembaga Penyelenggara Pelayanan Perizinan Daerah di Provinsi DKI Jakarta, metode MBNQA dapat diintegrasikan dengan ISO 9001:2015 yang telah diterapkan oleh DPMPPTSP Provinsi DKI Jakarta.

Referensi

- Alda, T. (2018). Pengembangan Model Berbasis Kriteria Baldrige Excellence Framework Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan di PT. Tales Inti Sawit. *Tesis*. Program Studi Magister Teknik Industri Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Balaboniene, I., & Vecerskiene, G. (2015). The Aspects of Performance Measurement in Public Sector Organization. *20th International Scientific Conference Economics and Management (ICEM-2015) – Procedia Social and Behavior Sciences* 213 pp. 314-320. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.544>
- Ghicajanu, M., Irimie, S., Marica, L., & Munteanu, R. (2015). Criteria for Excellence in Business. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism - Procedia Economics and Finance* 23 pp. 445-452. [https://doi:10.1016/S2212-5671\(15\)00388-3](https://doi:10.1016/S2212-5671(15)00388-3)
- Hardiyansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik (Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya)*. Yogyakarta. Gava Media.
- International Bank for Reconstruction and Development-The World Bank. (2019). *World Doing Business 2019, Training for Reform*. 16th ed. The World Bank. Washington DC.

- Komite Pemantauan Pelaksanaan Otonomi Daerah. (2016). Reformasi Kemudahan Berusaha; Evaluasi Pelaksanaan Paket Kebijakan Ekonomi di Daerah. KPPOD. Jakarta.
- Kothari, C. R. (2004). Research methodology: Methods and techniques. Second revised Edition. New Delhi. New Age International Publisher.
- Leonard, D., & McGuire, M. (2007). The executive guide to understanding and implementing the Baldrige criteria: Improve revenue and create organizational excellence. Wisconsin. ASQ Quality Press.
- Lewis, C. W., & Gilman, S. C. (2005). The Ethics Challenge in Public Service; A Problem Solving Guide. Second Edition. San Fransisco. Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Matei, A., & Camelia, G. (2015). Public Service in Romania and its Role in the Development of the Administrative Capacity. *2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism - Procedia Economics and Finance* 23 pp. 982-985. [https://doi:10.1016/S2212-5671\(15\)00440-2](https://doi:10.1016/S2212-5671(15)00440-2)
- Miller, J., & Parast, M, M. (2018). Learning by Applying: The Case of the Malcolm Baldrige National Quality Award. *IEEE Transactions on Engineering Management*. <http://www.ieee.org/publicationsstandards/publications/rights/index.html>
- National Institute of Standards and Technology – U. S. Department of Commerce, (2011). Baldrige 20/20, An Executive’s Guide to the Criteria for Performance Excellence. NIST. Gaithersburg, MD.
- National Institute of Standards and Technology – U. S. Department of Commerce, (2017). Baldrige Excellence Builder: Key questions for improving your organization’s performance 2017-2018. NIST. Gaithersburg, MD.
- National Institute of Standards and Technology – U. S. Department of Commerce, (2017). Baldrige Excellence Framework, A system approach to improving your organization’s performance 2017-2018. NIST. Gaithersburg, MD.
- Ombudsman Republik Indonesia. (2017). Laporan Hasil Kajian Ombudsman - Laporan Hasil Kompetensi Penyelenggara Layanan Terhadap Implementasi Komponen Standar Pelayanan sesuai Undang-undang 25/2009. Ombudsman RI. Jakarta.
- Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 281 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. 29 Desember 2016. Berita Daerah Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta Tahun 2016 Nomor 62179.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. 21 Juni 2017. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 877. Jakarta.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Monteiro, A. (2011). A Comparison and Usage Overview of Business Excellence Models. *The TQM Journal Vol. 24 No. 2* pp. 181-200. <https://doi10.1108/17542731211215125>
- Thompson, K. R., & Blazey, M. L. (2017) What we can learn from the Baldrige Criteria: An integrated management model to guide organizations. *Organizational Dynamics* (2017). <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.010>
- Yusuf, M. (2017). Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Baldrige Excellence Framework (BEF) di Rumah Sakit Umum Daerah Kudungga Sangatta Kabupaten Kutai Timur. *Tesis*. Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Makassar.