

ANALISIS PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN IZIN USAHA PERDAGANGAN DENGAN MENGGUNAKAN CAUSAL LOOP DIAGRAM (CLD)

¹Jat Jat E. Wirijadinata, ²Dian Afriany

¹STIA -Lembaga Administrasi Negara Bandung

²Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan

e-mail : jatjat@gmail.com, deean.afri@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pelaksanaan pelayanan izin usaha perdagangan pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan, dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori berpikir serba sistem (*system thinking*), yaitu untuk memahami suatu perubahan dalam lingkungan yang serba kompleks. Salah satu metode analisis dalam *system thinking* adalah *Causal Loop Diagram* (CLD). Hasil analisis CLD menunjukkan bahwa kontribusi yang paling tinggi terhadap kualitas pelayanan izin usaha perdagangan adalah variable kepuasan masyarakat, dan pada peringkat kedua ditempati oleh anggaran sedangkan pada peringkat ketiga, ada pada kebijakan pimpinan.

Masalah yang dihadapi dalam merealisasikan kepuasan masyarakat, ternyata terletak pada lima dimensi kualitas pelayanan yaitu *tangible, reliability, responsiveness, empathy, dan assurance*. Penyebab terbesar dari kelemahan ke lima dimensi kualitas pelayanan tersebut di atas terletak pada kualitas sumber daya manusia dan kurangnya pemeliharaan sarana pelayanan. Kontribusi anggaran sebagai peringkat kedua dalam kontribusi terhadap kualitas pelayanan, ternyata masalah utamanya terletak pada ketepatan alokasi anggaran untuk menunjang penyelenggaraan kebijakan kualitas pelayanan. Kebijakan pimpinan pada peringkat ketiga secara langsung mempengaruhi pola perilaku yang berorientasi kepada komitmen untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Kata kunci : Kualitas Pelayanan, System Thinking, Causal Loop diagram (CLD).

The Analysis of Trade Licensing Service Quality Improvement Approached By Causal Loop Diagram Methods

Abstract

The aim of the study is to analyze the problem of the deficiencies of the trade license services in the Integrated Licenses Service Office Padangsidimpuan City. The research employs a descriptive qualitative method. The data was analysed by using system thinking concept, it is the discipline to understanding complexity and change. One of the system thinking method is Causal Loop Diagram (CLD). The result of the CLD model shows that : The main problem of the trade service quality are: Customer satisfaction has taken place on the first rank, budget on the second rank, and the top manager policy takes place on the third rank.

Customer satisfaction as the fundamental aspect of service quality indicate that the weaknesses lays on almost of the five quality dimensions, they are consist of of: tangibility, reliability, responsiveness, empathy, and, assurance. Most of the weakness caused by the human resource factors especially in paying attention on the equipment and infrastructure maintenance. Budget on the second rank as the structure systemic is needed to be allocated precisely for the institution and, human resource development and the equipment, infrastructure maintenance as well. The top manager policies on the third rank, has not enough influencing directly on the service quality pattern of behavior yet.

Keywords : Service Quality, System Thinking; Causal Loop Diagram (CLD).

A. PENDAHULUAN

Bahwa perdagangan, baik dalam negeri maupun luar negeri, bertujuan untuk lebih memperlancar arus barang dan jasa, mendorong pembentukan harga, yang layak dalam iklim persaingan yang sehat, menunjang usaha,

meningkatkan efisiensi produksi, mengembangkan ekspor, memperluas kesempatan berusaha dan lapangan kerja, meningkatkan dan pemeratakan pendapatan rakyat serta menetapkan stabilitas ekonomi.

Berbagai hambatan arus barang dan jasa seperti

kelangkaan berbagai bahan pangan, lonjakan harga setiap adanya peristiwa penting dalam kehidupan agama, sosial, bahkan bagi segolongan rakyat kecil, kelangkaan tersebut sudah merupakan kehidupan kesehariannya yang harus dihadapi. Untuk mengatasi kondisi diatas, pelbagai kebijakan telah dikeluarkan pemerintah, yaitu antara lain Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 27 Tahun 2017 tentang penetapan harga acuan Pembelian di Tingkat petani dan Harga Acuan Penjualan di Tingkat Konsumen. Sesuai dengan Undang-Undang 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, ditetapkan bahwa ada penyerahan urusan pemerintahan yang menjadi domain pemerintah daerah, antara lain dalam melaksanakan kebijakan perdagangan di Daerah masing-masing.

Kota Padangsidempuan memiliki potensi sumber daya alam dibidang pertanian, perikanan, perdagangan, layanan jasa, dan pariwisata, maka merupakan salah satu kota di provinsi Sumatera Utara yang berkembang sebagai kota perdagangan dan jasa. Posisinya sangat strategis karena merupakan jalur lintas antar provinsi yang menghubungkan Sumatera Utara dengan Sumatera Barat, dan Sumatera Utara dengan Riau. Kondisi ini merupakan pendorong terjadinya peningkatan arus pertukaran barang, akan tetapi di kota Padangsidempuan selain sudah ada sector-sektor ekonomi yang berperan lebih dari 10% ada juga sector-sektor ekonomi yang masih berperan rendah (kurang dari 10%) (RKPD Kota Padangsidempuan tahun 2013) sehingga masih diperlukan investasi daerah. Berbagai potensi yang dimiliki tersebut masih belum terdata dan tergali serta belum termanfaatkan secara optimal. (Studi Potensi Investasi Kota Padangsidempuan, Bappeda Kota Padangsidempuan, 2015).

Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan sebagai SKPD teknis, mempunyai peranan dalam menarik investor dengan pelayanan perizinan yang prima. Adapun tugasnya adalah melaksanakan Pelayanan perizinan secara Terpadu dengan prinsip koordinasi, integrasi, sinkronisasi, simplifikasi, keamanan dan kepastian di bidang ketatausahaan, perizinan dan non perizinan serta pelayanan pengaduan masyarakat sesuai dengan Renstra Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan tahun 2013-2017. Laporan Penyusunan Studi Potensi Investasi Kota Padangsidempuan menyebutkan bahwa, selama ini ada beberapa faktor penghambat investasi yang dihadapi, yaitu tumpang tindihnya kebijakan pusat

dan daerah yang berkaitan dengan penyusunan kebijakan dibidang investasi, pemberian insentif, dibidang perizinan. Dari segi kelembagaan di Padangsidempuan belum didukung oleh badan khusus yaitu Badan Penanaman Modal Daerah, sehingga kepastian hukum belum terjamin Kewenangan yang dilaksanakan masih sebatas pelayanan pengurusan Surat izin usaha, IMB, izin gangguan (HO) yang diperlukan investor.

Bahwa kualitas pelayanan Perizinan usaha yang prima diharapkan akan memberikan motivasi yang cukup besar terhadap keputusan calon pengusaha maupun investor untuk menanamkan modalnya. Tumbuh kembangnya kegiatan usaha sejak baru akan dimulai, berproduksi, pemasaran dan peningkatan skala ekonominya akan meningkatkan pula kehidupan ekonomi suatu daerah. Namun demikian, pelaksanaan pelayanan perizinan tsb diatas, ternyata berdasarkan pengamatan lapangan antara tahun 2014 - 2016 ditemukan hal-hal sebagai berikut : Masih rendahnya sikap tanggap dan empati petugas pelayanan baik di garis depan (*frontoffice*) maupun para penanggungjawab di garis belakang (*back-office*) terhadap masyarakat yang memerlukan pelayanan surat izin usaha perdagangan. Pada saat pelanggan datang menemui petugas, maka petugas tanpa ekspresi apapun, dan sepatut kata apapun cukup menyodorkan formulir pendaftaran, ia baru akan berbicara sebatas bila ditanya.

Jumlah dan kualitas sumberdaya manusia yang masih terbatas, dari jumlah yang dibutuhkan sebanyak 60 PNS hanya tersedia 31 orang (51%), sisanya yang tersedia sebanyak 29 pegawai adalah pegawai honorer petugas kebersihan dan keamanan yang ditugaskan pula sebagai petugas pelayanan terpadu, tanpa kesempatan untuk pelatihan, karena yang berhak untuk mengikuti pelatihan hanyalah PNS. (Sumber : *Sub Tata Usaha KP2T Kota Padangsidempuan 2016*) Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Perizinan belum dilaksanakan secara lengkap, masih ditemukannya beberapa berkas izin yang tidak diverifikasi oleh petugas tetapi langsung diproses pembuatan suratizinnnya.

Penetapan SOP belum berdasarkan analisis prosedur yang realistis. Sebagai contoh dalam SOP ditetapkan bahwa batas waktu penyelesaian pelayanan Izin Usaha Perdagangan adalah 7 hari, sementara izin usaha Perdagangan (SIUP) baru akan diterbitkan setelah ada Tanda Daftar Usaha (TDP); Izin gangguan (HO), yang

memerlukan waktu antara 10 sampai 15 hari sesuai dengan waktu yang diperlukan untuk melakukan tinjauan lapangan.

Tim teknis Pelayanan terpadu yang seharusnya dibentuk khusus dan berkantor di Kantor Pelayanan Terpadu, berkoordinasi untuk mempercepat pengambilan keputusan, ternyata masih dijabat oleh mereka yang masih menduduki jabatan struktural, sehingga mereka berada pada masing masing pos jabatannya dan sulit berkoordinasi. Pelayanan teknis dengan demikian tetap masih ada pada Dinas terkait. Ditemukan adanya pelanggaran kode etik pegawai yaitu antara lain, masih melakukan tindakan diskriminatif, nepotisme, penyalahgunaan wewenang, menghindar dari tanggung jawab, melakukan pelanggaran terhadap aturan yang ditetapkan. Seperti percaloan dalam pelayanan perizinan, yang mengarah kepada tindakan terjadinya korupsi. Masyarakat belum melakukan penggunaan sarana pengaduan yang sebetulnya sudah disediakan. Berdasarkan pengamatan di lapangan sistem informasi pelayanan belum mampu mengakses informasi secara cepat karena masih dikerjakan secara manual melalui loket informasi. Kondisi mengawatirkan diatas, patut segera dibenahi mengingat bahwa persaingan yang sedang berlangsung sejak diberlakukannya Pasar Tunggal ASEAN Desember 2015, ciri utamanya adalah kebebasan arus barang dan jasa, kebebasan arus tenaga kerja ahli, prinsip non diskriminasi dalam keprofesian, dan kebebasan arus modal (Djafar et al 2012: 8) Hal ini menjadi tantangan pemerintah untuk meningkatkan daya saing masyarakatnya.

B. LANDASAN TEORITIS

Konsep Pelayanan Publik

Adam Smith (Doherty dan Horne 2002 : 4) seorang ekonom menyatakan bahwa :

"Public services as the public institutions and those public works which though they may be in the highest degree advantageous to a great society , are of such a nature , that the profits could never repay their expenses to any individual or small number of individuals and which it cannot be expected , therefore , that any individual ,or small number of individuals, would ever erect to maintain."

Dengan demikian pelayanan publik merupakan institusi publik dan yang dengan pekerjaan umumnya, walau betapapun tingginya kemanfaatanyang diberikan bagi suatu masyarakat yang besar, karena sifatnya, atau karakteristiknya,

maka keuntungan tersebut tidak akan dapat dibayarkan kembali kepada individu manapun atau kepada sekelompok individu sehingga tidak akan pernah menarik mereka untuk menyediakan atau mengusahakannya.

Berdasarkan hal tersebut diatas, maka menurut Doherty (2002:4), fungsi pelayanan publik sering ditetapkan berdasarkan peraturan perundangan. Pelayanan publik dengan demikian harus dipertanggung jawabkan sebagai akuntabilitas pelayanan publik. Menurut Jabbra dan Dwivedi (2008 : 5): *the term accountability in the context of public policy and administration ought to include at least five elements: organizational or administrative, , legal, profesional, political and moral.* Dari ke dua definisi tersebut diatas, maka pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pemerintahdalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat berupa penyediaan barang publik berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku dan harus dipertanggung jawabkan secara akuntabel.

Selanjutnya Pengertian Kualitas Pelayanan: Menurut Wayckoff (Lovelock: 1992 :239):

"quality is the degree of excellence intended, and the controll of variability in achieving thatexcellence, in meeting the customer's requirements." Definisi lain, menurut Garvin dan Davis (Nasution 2005:3) menyatakan bahwa : Kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, manusia/tenaga kerja, proses dan tugas, serta lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan atau konsumen. Dari pengertian tersebut, maka makna dari kualitas pelayanan dapat disimpulkan bahwa kualitas bersifat relatif karena bersifat dinamis tergantung kepada kepuasan masing-masing pengguna pelayanan, oleh karena itu perlu kesepakatan standard kualitas yang menurut Zeithaml, *et al* (1990:21-22): Kualitas pelayanan ditentukan oleh dua hal : *expected service* dan *perceived service*. *Expected service* dan *perceived service* ditentukan oleh *dimension of service quality* yang terdiri :

- (a) *Tangibles.*: *Appearance of physical facilities, equipment, personnel, and communication materials;*
- (b) *Reliability:* *Ability to perform the promised service dependably and accurately,;*
- (c) *Responsiveness:* *Willingness to help customers and provide prompt service;*
- (d) *Assurance :* *Knowledge and courtesy of employeess and their ability to convey trust and confidence, and*
- (e) *Empathy :* *The firm provides care and individualized attention to its customers.*

System Thinking

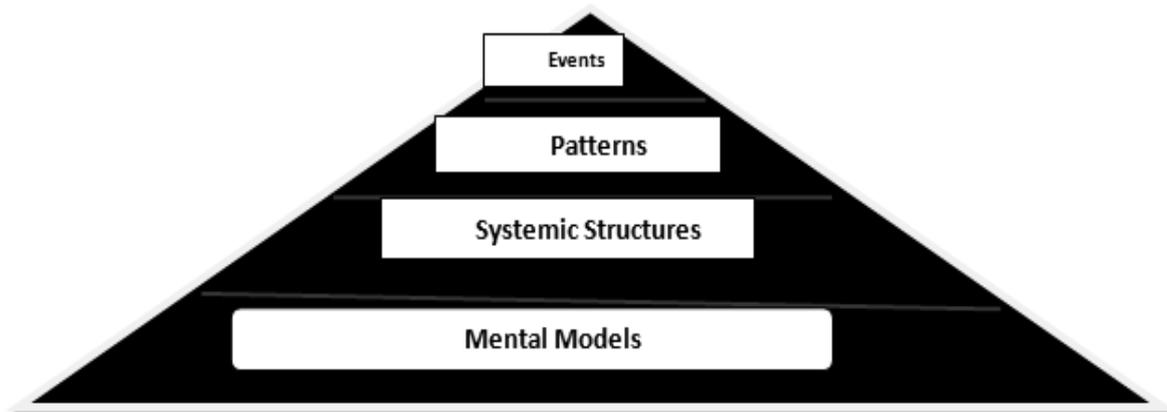
a. Pengertian System Thinking

Maani&Cavana (2000:7) menyebutkan: *System Thinking (ST) is an emerging discipline for understanding complexity and change. This complexity underlies business, economic, scientific and social systems. ST has three dimensions : paradigm, language, and methodology.* Jadi menurut Muhammadi, Aminullah & Soesilo (2001:9) kesimpulannya adalah bahwa *system thinking merupakan* suatu pendekatan berfikir yang melihat masalah secara menyeluruh dimana peristiwa-peristiwa didalamnya saling berinteraksi satu sama lain. Paradigma pada dasarnya merupakan cara berfikir tentang penggambaran hubungan yang dinamis yang mempengaruhi sistem perilaku; bahasa yang digunakan dalam *system thinking* : sebagai suatu bahasa, sistem thinking dilengkapi dengan alat untuk memahami kompleksitas dan pengambilan keputusan yang dinamik, sedangkan metodologi dalam hal ini merupakan seperangkat pemodelan dan teknologi pembelajaran yang digunakan dalam *System Thinking*. Pemodelan akan digunakan untuk memahami struktur sebuah sistem, interkoneksi antar komponen, dan menunjukkan bagaimana perubahan pada satu area, akan berdampak kepada seluruh sistem dan seluruh konstituen pada bagian waktu tertentu.

Methodology system thinking, menggunakan seperangkat pemodelan dan teknologi pembelajaran Tools pemodelan tersebut terdiri atas : *Causal Loop Diagram (CLD)*; simulasi komputer, diagram *stock & flow* (S & F Diagram), *Learning Laboratoty (Llab.)* Dalam penelitian ini metode analisis yang digunakan adalah CLD dan simulasi komputer dengan software VENSIM, dengan kedua instrumen ini sudah dapat menghasilkan: variabel kunci, perilaku variabel kunci, relasi antar variabel, perilaku dinamis pada CLD, identifikasi pola penyebab utama, identifikasi titik titik leverage serta mengembangkan strategi intervensi. Piranti lunak simulasi model VENSIM merupakan alat pemodelan visual yang memungkinkan untuk mengkonsep, mendokumentasikan, mensimulasikan, menganalisis, dan memodelkan pengharapan dari sistem dinamis (Aminullah, 2000:85).

b. Teori Gunung Es (*Ice Berg Theory*)

Untuk lebih memahami *systemic thinking*, maka perlu dilandasi dengan kemampuan *problem structuring* dengan menggunakan 4 tingkatan berfikir (*The four levels of thinking*) dengan bantuan analogi teori *Iceberg*. Tingkat pemahaman berfikir sistemik berdasarkan Teori Gunung Es tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1.

Four Levels of Thinking (the Iceberg) (Sumber : Maani&Cavana, 2000:14)

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa :

- 1.) *Events* menunjukkan peristiwa/sebuah snapshot yang terjadi yang nampak sehari-hari, yang informasinya bisa dari berbagai sumber.
- 2.) *Patterns*, menunjukkan hasil penelaahan terhadap pengulangan *events* sehingga diperoleh trends dan pola events tersebut

berdasarkan gambaran fakta sejarahnya.

- 3.) *Systemic Structures*, merupakan hasil pemikiran yang lebih mendalam yang mampu menggali interplay berbagai faktor yang menghasilkan apa-apa yang di observasi, yang mencoba menghubungkan secara sistematis penyebab terjadinya pola tersebut diatas. Faktor tersebut

bisa berupa aspek ekonomi, sosial, politik atau struktural.

- 4.) *Mental models*, merupakan hasil pemikiran yang lebih mendalam yang mendasari individu atau organisasi untuk memutuskan mengapasesuatu hal harus atau tidak boleh dilakukan, sesuai dengan kepercayaan, nilai-nilai, asumsi-asumsi yang diyakininya, dan mendasari alasan keputusannya. Masalahnya adalah bahwa *mental models* ini sangat sulit untuk muncul dipermukaan.

Bahwa bertingkatnya pemahaman masalah, akan menghasilkan perspektif *level of understanding*, dan akan memunculkan berlakunya pola pikir dan jenis tindakan/*action mode* untuk mengantisipasi, tingkat *leverage* dan masa berlakunya. Menurut Senge ada 3 jenis tindakan dalam menghadapi events yaitu tindakan reaktif dalam menghadapi *patterns*, tindakan bersifat responsif, sedangkan dalam menghadapi *structure sistemics* dan *mental models* tindakan bersifat generatif. Adapun tingkat unguikannya menurut Kim berada pada rentang antara reaktif dan tinggi untuk rentang events s/d *mental models* Dari segi orientasi waktu berada pada bentangan saat ini juga/sekarang s/d masa yang akan datang (Siswovidjojo 2003:9).

Prinsip-prinsip *System Thinking*

- 1). *The Big Picture*: bahwa setiap situasi atau masalah apapun yang dihadapi, berkaitan dengan sistem yang lebih besar
- 2). *Short and long term* : kebiasaan pemecahan masalah atau penyelamatan jangka pendek, memberikan dampak negatif jangka panjang.
- 3). *Soft Indicators* : Daripada yang bisa dilihat, masalah itu ternyata lebih banyak yang tidak bisa kita lihat, oleh karena itu sebelum menggunakan *hard indicators*, gunakan *soft indicators* terlebih dahulu untuk mendorong penyehatan suatu organisasi
- 4). *System as a cause*: bahwa kontribusi terhadap terjadinya masalah, bukan hanya karena konsekuensi yang tidak diharapkan dari suatu keputusan dan tindakan melainkan juga karena mental model, namun demikian lalu orang atau organisasi merasa diri sebagai korban padahal disebabkan oleh masalah mereka sendiri.
- 5). *Time and space* : masalah yang terjadi dewasa ini tidak semata mata terbatas dalam waktu dan tempat tertentu saja, melainkan bila ada penundaan waktu, dan terjadinya efek berantai dari suatu tindakan maka sering terjadi

hubungan yang masif antara penyebab dan akibatnya. Lebih jauh dapat dikemukakan bahwa masalah dewasa ini adalah konsekuensi dari solusi masa lalu Senge, (1990:20);

- 6). *System versus Symptom*: masalah tidak dapat dipecahkan tanpa pemahaman system yang menghasilkan masalah tersebut, akar permasalahan harus diidentifikasi
- 7). *"and" versus "or"* : suatu masalah sering disebabkan oleh berbagai faktor, dan akan terjadi merebak dalam masyarakat, berbeda halnya bila penyebabnya hanya bersifat tunggal.

c. *Causal Loop Modelling*

- 1). Pengertian *Causal Loop Diagram*

Maani & Cavana (2000:25), menyebutkan bahwa: *A causal loop diagram (CLD) is a tool for revealing the causal relationships among a set of variables (or factors) operating in a system. The basic elements of CLDs are variables (factors) and arrows (links). A 'variable' is a condition, situation, action, or decision which can influence, and can be influenced by, other variables. A variable can be quantitative (measurable) such as profit, productivity, or absenteeism, or it can be qualitative (soft).*

Definisi lain yaitu menurut Muhammadi, Aminullah & Soesilo, (2001: 28-30) : CLD atau Diagram simpal kausal adalah pengungkapan tentang kejadian hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) kedalam bahasa gambar tertentu. Gambar tersebut adalah panah yang saling mengait, sehingga membentuk sebuah diagram simpal (*causal loop*), dimana hulu panah mengungkapkan sebab dan ujung panah mengungkapkan akibat. Keduanya, baik unsur sebab maupun akibat, atau salah satu diantaranya (sebab saja atau akibat saja) harus merujuk keadaan yang terukur, baik secara kualitatif untuk keadaan dirasakan (*perceived*) maupun secara kuantitatif untuk keadaan nyata (*actual*). Harus diingat logika adalah proses (*rate*) sebagai sebab yang menghasilkan keadaan (*level*) sebagai akibat, ataupun sebaliknya, informasi tentang keadaan sebagai sebab menghasilkan pengaruh pada proses sebagai akibat.

- 2). Elemen dasar CLD terdiri atas:

a). *Variabels (factors)*

Variabel merupakan suatu kondisi, situasi, tindakan, atau keputusan yang akan mempengaruhi, dan dapat dipengaruhi oleh

variabel-variabel lain. Suatu variabel dapat berupa data kuantitatif, seperti : profit, produktivitas, atau ketidakhadiran pekerja; atau dapat berupa variabel kualitatif, seperti : motivasi, kepercayaan masyarakat, reputasi, dan sebagainya.

Variabel kuantitatif merupakan variabel yang dapat dihitung dan diukur, sedangkan variabel kualitatif merupakan variabel yang umumnya sulit diukur secara langsung. Lebih rinci lagi, Ward & Audrey (Trilestari & Almamanik, 2010:78), mengelompokkan variabel kedalam tiga jenis variabel berikut, yaitu :

- (1) *hard variables*
- (2) *soft variables*
- (3) *performance measure variables*.

Hard variables dan *soft variables* berkaitan dengan variabel kuantitatif dan variabel kualitatif, sedangkan *performance measure variables* berhubungan dengan kinerja, seperti : rata-rata pertumbuhan penduduk, rasio biaya dan kinerja, pangsa pasar, dan rasio-rasio keuangan maupun operasional.

b). Tanda Panah

Tanda panah mengindikasikan suatu pengaruh kausal (keterkaitan kausal) langsung antara dua variabel. Masing-masing keterkaitan kausal diberi tanda polaritas keterkaitan, positif (+) atau negative (-) untuk mengindikasikan sifat pengaruh yang memperkuat hubungan atau menunjukkan tanda ballancing antar suatu hubungan. Maani dan Cavana (Trilestari & Almamanik, 2010:78).

3). Cara Penyusunan CLD

Sherwood (2002, 127-137) menyebutkan ada 12 aturan dalam menggambar *causal loop diagram* yang baik yaitu :

1. *Know your boundaries: One of benefit of systems thinking is that encourages a holistic view, taking everything of relevance into account.*
2. *Start somewhere interesting.*
3. *Ask "What does this drive?" and "what is this driven by?"*
4. *Don't get cluttered Don't fall in to analysis trap of burrowing down to ever deeper levels of details.*
5. *Use nouns, not verbs.*
6. *Don't use terms such as "inrese in" or "Decrease in".*
7. *Don't be afraid of unusual items*
8. *Do the SS and the OS as you go along,*

9. *Keep Going,*
10. *A good diagram must be recognized as real,*
11. *Don't fall in love with your diagrams,*
12. *No diagram is ever "finished".*

4). *Diagram Archetypes*

Pengertian *Archetype*

Bahwa pemberdayaan yang terpenting, dan potensial dalam berfikir sistemik adalah karena adanya pola tertentu dari struktur sistemik yang muncul secara berulang baik dalam kehidupan individu maupun organisasi. Pola dasar sistem (*archetype*) ini yang bersifat generik bertujuan untuk merekonstruksi persepsi kita untuk lebih mampu melihat struktur-struktur yang bermain dan melihat pengungkit didalamnya. *Archetypes* dibentuk dari bangunan dasar sistem (*systems building block*) yaitu: proses penguatan, proses penyeimbangan, dan tunda (delay). Maani & Cavana (2000:38) menyebutkan bahwa :

System Archetypes are generic systems models or templates that represent a wide range of situation. Systems archetypes provide a high-level map of dynamic processes. Using the analogy of language to illustrate systems thinking, we can say that while variables are 'words' (building blocks) and pairs of variables (and the connecting arrows) are sentences, causal loop are stories, and systems archetypes are common phrases.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pola dasar sistem merupakan model sederhana yang sangat efektif digunakan dalam memahami struktur-struktur atau pola-pola perilaku yang ada dalam sistem sehingga memudahkan dalam menemukan *leverage* atau daya ungkit yang diperlukan.

Jenis-Jenis *Diagram Archetypes*

Diagram Archetypes telah dikembangkan oleh System Dinamic Group (Maani & Cavana, 2000:38). Kim dan Anderson (Siswawidjojo, 2003 :48) menyebutkan bahwa ada delapan (8) jenis *Diagram Archetypes* yang biasa digunakan dan yang dijelaskan secara umum (2000:38-44) sebagai berikut :

1. *Fixes that fail,*
2. *Shifting the burden,*
3. *Limits to Success (growth),*
4. *Drifting goals/Eroding goals,*
5. *Growth and under investment,*
6. *Success to the Succieantara*

Dalam penelitian ini akan digunakan pola yang ke - 3 yaitu pada *Limits to growth*. Bahwa dalam dunia bisnis akan terjadi siklus berulang mulai lahir, tumbuh, berkembang dan pada titik

tertentu akan mengalami penurunan, atau suatu sektor bisnis akan mengalami titik jenuh sehingga akan berdampak pula kepada kegiatan pelayanan SIUP di kemudian hari.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena dibutuhkan pemahaman terhadap fenomena yang terjadi dalam menelenggarakan pelayanan perizinan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Selain itu diperlukan pula pemahaman tentang berapa jauh upaya memenuhi kepuasan masyarakat pengguna layanan tersebut. Informan Penelitian terdiri atas:

- a. Para pejabat Kantor Pelayanan Terpadu yaitu:
 - (1). Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu sebagai penanggung jawab tertinggi dalam pelaksanaan pelayanan perizinan.
 - (2). Kepala Seksi Perizinan dan Non Perizinan
 - (3). Seksi Sosialisasi dan Pemantauan, Kepala
 - (4). Seksi Pelayanan Pengaduan sebagai penanggung jawab teknis pelaksanaan pelayanan perizinan.
 - (5). Parapetugas administratif / staf pelayanan perizinan dan pelayanan pengaduan.
- b. Para investor baik lokal maupun nasional, serta masyarakat pelaku usaha

Teknik Pengumpulan Data dengan menggunakan wawancara dan Observasi. Wawancara dilakukan dengan interview tidak terstruktur secara personal dengan pemberi layanan dan juga dengan penerima layanan. Observasi dilakukan terhadap setiap perilaku dan kegiatan pemberi layanan kepada penerima layanan dan sebaliknya, mengikuti keseharian yang dilakukan informan dalam waktu tertentu selama penelitian, memperhatikan apa yang terjadi, mendengarkan apa yang dikatakan mempertanyakan informasi yang menarik, sehingga dapat diperoleh penghayatan perilaku proses kegiatan pelayanan perizinan (SIUP) dari 5 dimensi kualitas pelayanan yaitu : *tangible, reliability, responsiveness, assurance dan empathy*. Studi Dokumen dilakukan dengan, mempelajari literatur, peraturan perundangan yang berlaku, Rencana Strategis, dokumen standard pelayanan, prosedur dan tatakerja, pelayanan, laporan kegiatan dan dokumen anggaran serta dokumen lain yang dianggap perlu.

Analisis data menggunakan *causal loop diagram* (CLD) dengan menempuh proses sebagai berikut:

- a. Identifikasi Masalah dilakukan dengan mengamati faktor lingkungan yang berpengaruh baik langsung ataupun tidak langsung dalam peningkatan kualitas pelayanan izin usaha perdagangan
- b. Menentukan pilihan pola dasar sistem atau *Archetype* yaitu pola *Archetype Limit to Success (Growth)*., mengingat bahwa kegiatan perdagangan pada suatu titik tertentu akan mengalami hambatan pertumbuhan karena berbagai sebab
- c. Mendesign *Causal Loop Diagram* (CLD).Setelah didapatkan keterhubungan berbagai variabel dengan kualitas pelayanan SIUP, maka dilakukan penyusunan diagram Loop dengan menggunakan program aplikasi *Vensim*, berdasarkan pedoman yang dikemukakan oleh Sherwood (2002, 127-137) seperti yang telah dijelaskan pada uraian teori yang digunakan dalam penelitian ini,
- d. Mengidentifikasi Pengungkit (*Leverage*). Pengungkit merupakan dasar (*bottomline*) berpikir serba sistem, yaitu untuk melihat tindakan-tindakan serta perubahan-perubahan apa yang dapat dilakukan pada struktur untuk mengantarkan pada perbaikan-perbaikan. (LAN RI, 2009:87).Setiap pengungkit diidentifikasi apakah memberikan pengaruh positif atau negatif terhadap kualitas pelayanan (SIUP). Variabel dalam CLD yang memberikan pengungkit terbanyak akan dipilih menjadi variabel dalam pemahaman berfikir sistemik berdasarkan Teori Gunung Es (*Ice Berg*)yaitu mengidentifikasi *events, pattern, Sistic Structure, dan Mental Model*

D. PEMBAHASAN

Pelaksanaan Pelayanan Izin Usaha Perdagangan atau SIUP secara formal telah didukung oleh SOP, Biaya pelayanan, pengurusan SIUP tidak dipungut yaitu berdasarkan Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46/M-DAG/PER/9/2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 36/M-DAG/PER/9/2007 tentang Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan. Informasi biaya Rp.0,-telah

diumumkan secara transparan. Sebagai mana dijelaskan oleh Zeithaml et.al (1990:26) bahwa : "Kualitas pelayanan merupakan kesesuaian antara dua (2) hal yaitu *expected service* dan *perceived service* Untuk mencapai keseimbangan tersebut, maka ada 5 dimensi yang perlu dipenuhi yaitu

- (a) *Tangibles*;
- (b) *Reliability*;
- (c) *Responsiveness*;
- (d) *Assurance and*
- (e) *Empathy*.

Hasil Pengamatan terhadap ke 5 dimensi kualitas pelayanan ini adalah sebagai berikut.:

a. Dari segi *Tangible* (bukti fisik), lokasi kantor mudah diakses, akan tetapi nampak bahwa tampilan sarana, prasarana, peralatan kurang terawat, pengumuman tentang informasi biaya, prosedur pelayanan sudah ada, kotak pengaduan sudah tersedia, akan tetapi tidak digunakan oleh masyarakat, hal ini bisa terjadi karena masyarakat tidak peduli, atau pelayanan sudah baik sehingga tidak perlu ada yang dikeluhkan. Suasana ruang pelayanan lengang, dalam 1 hari hanya 2 atau 3 pengunjung yang datang, sering kali tidak ada sama sekali. Pada pagi hari, para petugas, pada Bagian Informasi dan Pendaftaran sudah siap menanti pada loket sesuai dengan jenis izin yang akandilayani. Para petugas loket berstatus tenaga honorer, sedangkan pegawai berstatus PNS hanya 1 orang dan jarang sekali berada pada ruangan loket. Hal ini terjadi oleh karena adanya kesenjangan antara jumlah kebutuhan yaitu 60 pegawai dan yang tersedia hanya 31 (51%), PNS. (Sumber : Sub Tata Usaha KP2T Kota Padangsidempuan 2016). Para petugas honorer yang diperbantukan umumnya para petugas kebersihan dan keamanan yang ditugaskan pula sebagai petugas pelayanan terpadu, tanpa kesempatan untuk pelatihan, karena yang berhak untuk mengikuti pelatihan hanyalah PNS. Jumlah Tenaga Kerja Sukarela (TKS/Honorer) Pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidempuan Tahun 2016 sebanyak 56 orang yang disebar pada sub Tata usaha sebanyak 22 orang; Seksi Perizinan dan Non Perizinan sebanyak 9 orang; Seksi Sosialisasi dan Pemantauan 10 orang; Seksi Pelayanan Pengaduan dan Pengendalian sebanyak 15 orang. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa, dengan adanya petugas honorer ini membantu dalam

mengisi kekosongan PNS dalam melaksanakan tugas, tetapi performa kerja yang mereka tunjukkan masih sangat jauh dari harapan, hal ini karena mereka tidak pernah mengikuti bimbingan teknis dalam rangka meningkatkan kinerja aparatur pemberi layanan. Berdasarkan penelusuran dokumen anggaran, ternyata bahwa tidak tersedia pos anggaran untuk pemeliharaan, dan pembinaan pegawai honorer, sehingga diperlukan kebijakan pimpinan dalam pengalokasian anggaran yang lebih berorientasi kepada dukungan pelayanan prima.

b. Dari dimensi *Reliability*, berdasarkan hasil wawancara dengan para pejabat Kantor Pelayanan terpadu, ternyata hasil kinerja pelayanan sudah baik, demikian pula IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat) termasuk baik, Setelah ditelusuri, ternyata bahwa para pelayan perizinan secara aktif menghubungi para pengusaha melalui telepon dan menanyakan tentang kelengkapan persyaratan perizinan dokumen SIUP. Bagi mereka yang belum, maka petugas siap mengurusnya dan diantarkan kepada yang bersangkutan. Secara kuantitatif pola kerja ini efektif, akan tetapi secara kualitatif hal ini membuka peluang untuk terjadinya pelanggaran akuntabilitas pelayanan, baik secara administrative, legalitas, profesionalitas, politik dan moral, yaitu terjadinya praktek percaloan. Fakta lain yang ditemukan adalah bahwa pada saat diminta keterangan tentang persyaratan administratif sampai lama waktu proses penerbitan izin yang diperlukan, petugas loket sering terdiam, hal ini menunjukkan bahwa dimensi *reliability* memerlukan perbaikan dari segi penguasaan tugas, dan pemberdayaan sumber daya manusia agar mampu bekerja sesuai dengan akuntabilitas pelayanan.

c. Dimensi *responsiveness*: para petugas loket pada dasarnya sudah menunjukkan kesediaannya untuk melayani dengan cepat, hanya saja masih terhambat oleh kemampuan penguasaan tugas, penguasaan teknologi seperti pekerjaan yang seharusnya sudah menggunakan komputer, masih dilakukan secara manual, dan masih menggunakan pendekatan yang bisa melanggar akuntabilitas seperti dikemukakan pada masalah *reliability* diatas. Menurut SOP, waktu penyelesaian SIUP

adalah 7 (tujuh) hari Kerja, kenyataannya 10 hari kerja. Dimana SIUP ini tidak hanya diterbitkan izin untuk pelaku usaha yang baru memulai usahanya, tetapi juga untuk pelaku usaha yang melakukan perubahan data terhadap usaha yang telah dimilikinya, jika pelaku usaha hanya mengurus perubahan terhadap SIUP yang dimilikinya, maka proses penerbitan izin hanya memakan waktu 0-3 hari kerja, tetapi untuk mengurus SIUP baru bisa memerlukan waktu yang lebih lama karena perlu peninjauan lapangan untuk mendapatkan Izin Gangguan (HO), mengurus izin tetangga/jiran dilokasi usaha, mengurus rekomendasi dari Lurah setempat. Akibatnya waktu standard dalam SOP terlampaui hingga mencapai 10 hari. Hambatan lainnya ialah karena Tim teknis sulit berkoordinasi dalam mengambil keputusan, karena mereka tidak berkantor di Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu, masih merangkap jabatan dimasing-masing unit kerjanya, kewenangan pemberian rekomendasi izin tersebut masih ditandatangani oleh Kepala Dinas terkait karena belum sepenuhnya kewenangan dimiliki oleh tim teknis. Jadi dengan demikian dari dimensi responsiveness ada permasalahan yang lebih bersifat terstruktur yaitu masalah kelembagaan, organisasional dan administrative yang harus dibenahi sesuai dengan bentuk kelembagaan Pelayanan Terpadu satu atap dengan karakteristiknya yang sudah ditentukan, demikian pula keberadaan Badan Investasi Daerah agar bisa mendorong tumbuhnya investasi di Kota Padangsidimpuan yang potensial.

d. Dimensi *Assurance*. Kesalahan yang ditemukan adalah bahwa para petugas, tidak pernah memberikan tanda bukti penerimaan pendaftaran permohonan izin kepada pemohon izin sebagai jaminan bahwa berkas sudah diterima dan akan diproses; lalai dalam mengerjakan pembukuan, para pejabat dan petugas belum sepenuhnya memperhatikan kelengkapan administratif, walau tidak lengkap, tanpa pengecekan kepala seksi, petugas langsung saja menerbitkan izin tersebut. Fakta lain yang selalu ditemukan dilapangan adalah kekurangan petugas pada Loker Informasi dan Pendaftaran sehingga akan merupakan faktor penyebab kurang akuntabelnya aspek organisasional dan

administratif, sehingga perlu penguatan pelayanan pada *back-office / back-stage* dan terutama pada aspek supervisi, pengawasan, hal ini tidak mengherankan oleh karena pegawai yang berstatus sebagai PNS umumnya tidak hadir tepat waktu khususnya pada Seksi Perizinan dan Non Perizinan.

e. Dimensi *Empathy*, petugas honorer pada loket sudah bersikap ramah, memberikan perhatian khusus, kepada pengguna layanan secara individu, cepat dalam memberikan layanan sepanjang yang mampu dikerjakannya, hanya disaat ia memerlukan pemberian layanan secara khusus pada pelanggan, sering memerlukan kehadiran pegawai PNS, yang sering terlambat datang. Hal ini juga memerlukan ketegasan pimpinan yang lebih tinggi dalam menegakkan disiplin kerja.

Dari hasil penelitian di lapangan dapat disimpulkan bahwa masih terdapat berbagai permasalahan yang harus dibenahi terutama dari 5 dimensi kualitas pelayanan yang terdiri atas:

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| (a) <i>Tangibles</i> ; | (d) <i>Assurance and</i> |
| (b) <i>Reliability</i> ; | (e) <i>Empathy</i> . |
| (c) <i>Responsiveness</i> ; | |

ANALISIS *Causal Loop Diagram* (CLD)

Pemodelan CLD, menggunakan program *software Vensim PLE v.32 (Vensim32)* sebagai *tools* dalam menggambarkan CLD. Dengan proses sebagai berikut:

a. Identifikasi Variabel *Causal Loop Diagram* (CLD)

Berdasarkan pencermatan lingkungan yang telah digambarkan pada temuan pengamatan dapat disimpulkan adanya 10 (sepuluh) faktor internal dan eksternal Kantor Pelayanan yang sangat berpengaruh pada peningkatan kualitas pelayanan izin usaha perdagangan. Faktor lingkungan tersebut ditransformasikan menjadi variabel yang bebas nilai namun mempunyai pola perilaku tertentu, yaitu apabila variabel berubah maka akan mempengaruhi variabel lainnya sesuai dengan pola perilakunya.

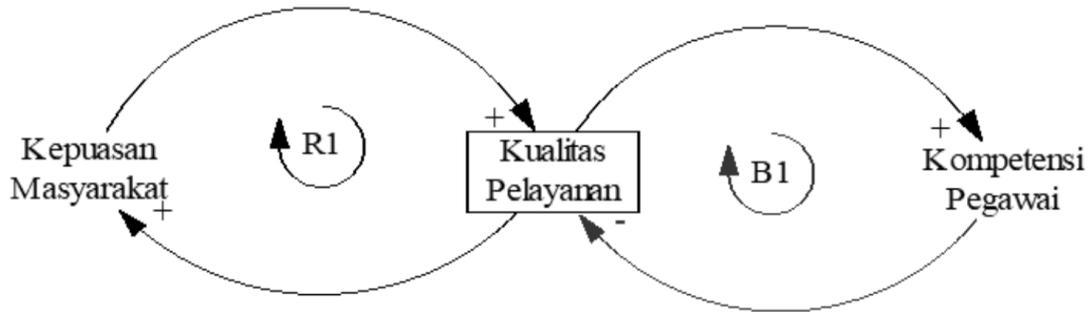
Adapun variabel terpilih adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Pelayanan;
2. Kebijakan Pimpinan;
3. Produk Perizinan;
4. Alokasi Anggaran;
5. Kompetensi Pegawai;

6. Sarana dan Prasarana.
7. Teknologi masyarakat;
8. Kepuasan Masyarakat;
9. Kesejahteraan Masyarakat.;
10. PAD (Pendapatan Asli Daerah).

b. Aplikasi Archetype *Limit to Success (Growth)*

Dari variabel tersebut diatas, dapat digambarkan satu simpal penguatan (*reinforcing*) dan satu simpal penyeimbang (*balancing*). Adapun pola dasar tersebut dapat dilihat seperti pada Gambar. sebagai berikut :



Gambar 2.
 Pola Archetype ke 3 . LIMIT TO GROW (Sumber : Vensim diolah penulis)

Keterangan Gambar :

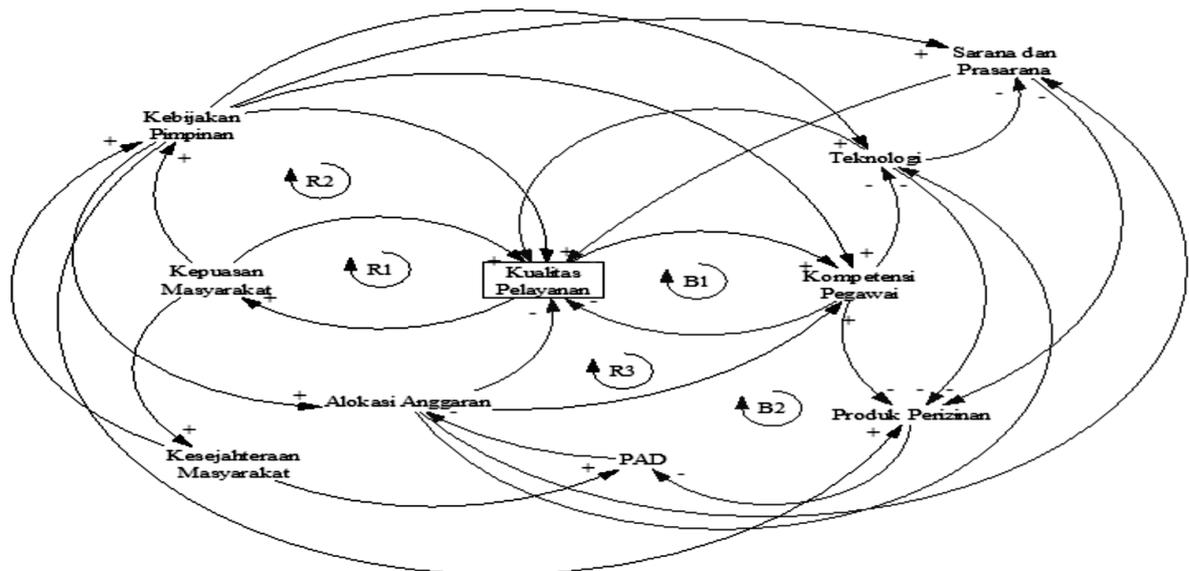
Semakin tinggi kualitas pelayanan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan masyarakat, dimana hal ini menjadi simpal penguatan (*reinforcing*) yaitu simpal yang mendorong pertumbuhan.

Semakin tinggi kualitas pelayanan yang diberikan maka akan semakin tinggi tuntutan terhadap kompetensi pegawai, tetapi dengan keterbatasan pertumbuhan kompetensi pegawai, maka mengakibatkan penurunan dan bahkan mengakibatkan kualitas pelayanan yang diberikan menjadi memburuk. Keadaan ini menjadi simpal penyeimbang (*balancing*) yaitu

simpal yang membatasi proses pertumbuhan tersebut. Kondisi ini akan menimbulkan grafik perilaku / Behaviour Over Time / BOT

Pemodelan *Causal Loop Diagram* (CLD).

Berdasarkan pola dasar diatas dan variabel-variabel yang terpilih serta dengan memperhatikan 12 aturan yang ditetapkan Sherwood yang harus tetap diperhatikan maka Hasil CLD ini merupakan hasil setelah 5 (lima) kali uji coba dalam rangka memenuhi aturan nomor 11 yang berbunyi: “*don't fall in love with your diagrams*” . CLD yang dihasilkan adalah sebagai gambar berikut ini :



Gambar 3.
Causal Loop Diagrams (CLD) Peningkatan Kualitas Pelayanan Izin Usaha Perdagangan Pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan

(Sumber : vensim32, diolah Penulis).

Keterangan Gambar :

Hasil CLD menunjukkan hasil sebagai berikut :

- 1) Ditemukan tiga simpal penguat (*Reinforcing*) yaitu *feedbackloop* positif yang menghasilkan pola pertumbuhan. Dua Simpal penyeimbang (*Balancing*) yaitu *feedbackloop* yang negatif dalam peningkatan kualitas pelayanan izin usaha.
- 2) Variabel teknologi : semakin tinggi penggunaan teknologi, maka semakin rendah kompetensi pegawai yang diperlukan.
- 3) Variabel sarana dan prasarana : semakin tinggi penggunaan teknologi. maka akan semakin berkurang penggunaan sarana dan prasarana manual yang disediakan.
- 4) Produk perizinan : berdasarkan *Archetype Limit to Success (Growth)* yang menyebutkan bahwa adanya keterbatasan pertumbuhan suatu usaha yang disebabkan oleh faktor-faktor tertentu seperti modal usaha, ketersediaan sumber daya, daya saing, dan sebagainya. Dimana produk perizinan ini bisa meningkatkan jumlah usaha perdagangan yang suatu ketika juga bisa mengalami titik jenuh dan mengakibatkan turunya penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD) dari sektor retribusi perizinan.
- 5) Variabel Alokasi Anggaran :turunya penerimaan PAD dari sektor perizinan menyebabkan turunya alokasi anggaran untuk memfasilitasi peningkatan kualitas pelayanan perizinan.
- 6) Variabel Kebijakan Pimpinan : merupakan dukungan terhadap penyediaan anggaran untuk peningkatan kualitas pelayanan, dukungan terhadap sarana dan prasarana, pengembangan teknologi, dan peningkatan kompetensi pegawai.
- 7) Variabel Kompetensi Pegawai : semakin tinggi kompetensi pegawai yang dimiliki maka akan semakin tinggi kualitas pelayanan yang diberikan. Kemudian kualitas pelayanan akan berpengaruh terhadap upaya-upaya peningkatan kompetensi pegawai.
- 8) Variabel Kepuasan Masyarakat : semakin tinggi kepuasan masyarakat maka akan semakin tinggi tuntutan terhadap kualitas pelayanan, disaat kepuasan masyarakat sudah tinggi maka kebijakan pemerintah untuk meningkatkan pelayanan relatif

tidak diperlukan lagi.

- 9) Variabel Kesejahteraan Masyarakat : semakin tinggi kesejahteraan masyarakat maka masyarakat menjadi lebih mampu dalam memenuhi kewajiban untuk membayar pajak/retribusi perizinan dan penerimaan PAD meningkat.
- 10) Jumlah loop masing masing variabel yang dihasilkan CLD adalah sebagai berikut:
 - a. Variabel Kualitas Pelayanan berjumlah 92 Loops;
 - b. kompetensi Pegawai berjumlah 56 loops;
 - c. Teknologi sebanyak 63 loops;
 - d. Sarana dan Prasarana. 51 loops;
 - e. Produk Perizinan 59 loops;
 - f. PAD sebanyak 66 loops;
 - g. Kesejahteraan masyarakat 44;
 - h. Anggaran 80 loops;
 - i. Kepuasan Masyarakat 82 loops;
 - j. Kebijakan Pimpinan sebanyak 74 loops

Hasil Analisis *soft warecauses tree* dan *uses tree*:

Hubungan yang mempengaruhi dan yang dipengaruhi pada setiap variabel digambarkan dalam *soft warecauses tree* dan *uses tree*. *Causes tree* : menunjukkan representasi grafik tiga-jenis yang memperlihatkan penyebab dari variabel *workbench*. *Uses tree* : menunjukkan representasi grafik tiga-jenis yang memperlihatkan penggunaan dari variabel *workbench*.

Adapun hubungan yang mempengaruhi dan dipengaruhi pada setiap variabel tersebut dalam bagan *causes tree* dan *uses tree* tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Bagan *Causes Tree* menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Padangsidimpuan dalam rangka memenuhi kepuasan masyarakat disebabkan oleh ketepatan alokasi anggaran, kebijakan pimpinan, kompetensi pegawai, sarana dan prasarana, serta teknologi.
- 2) Bagan *Uses Tree* menunjukkan pemanfaatan variabel Kebijakan Pimpinan adalah untuk mempengaruhi pengalokasian anggaran, dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai, sarana prasarana , teknologi dan meningkatkan produk perizinan yang akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan.

Analisis tingkatan berfikir berdasarkan Teori Gunung Es

Bahwa hasil analisis menunjukkan ada 4 (empat) *leverage* untuk meningkatkan kualitas

pelayanan yang bila diaplikasikan kedalam teori 4 tingkatan berfikir teori *Gunung Es* menjadi sebagai berikut:

Kualitas Pelayanan sebagai *Event* dengan jumlah *Loops* sebanyak 92.; Kebijakan Pimpinan sebagai *patternof behaviour* dengan jumlah *Loops* sebanyak 74. Anggaran sebagai *Structure Systemic* dengan jumlah *Loops* sebanyak 80. Sikap dan perilaku berorientasi kepada kepuasan masyarakat sebagai *MentalModels* dengan jumlah *Loops* sebanyak 82. Berdasarkan temuan tersebut maka:

Even sebagai kejadian yang merupakan fenomena ketidak puasan terhadap kualitas pelayanan perizinan , sementara telah diatasi dengan cara a.l. Briefing secara rutin oleh plt.kasi perizinan dan non perizinan sebagai atasan langsung petugas digaris depan;menambah jumlah petugas pelayanan dengan dengan memanfaatkan tenaga honorer yang tersedia. Pemecahan masalah seperti ini tentu saja bersifat

jangka pendek, dan bersifat reaktif karena belum menggali permasalahan yang mendasar.

Pada tahap yang paling dekat degan even, maka dicari pola perilaku terjadinya even atau peristiwa yang nampak muncul kepermukaan , dengan mempertanyakan kapan saja ketidak puasan diatas muncul ? yaitu setiap kali fungsi manajemen supervisi, pengawasan, evaluasi, dan monitoring terhadap pelaksanaan pelayanan secara intensif tidak berjalan secara intensif; apabila kebutuhan akan supervisi dan pengawasan sangat tinggi maka ini berarti bahwa kompetensi pegawai rendah, perlu pelatihan, teknologi, sarana kerja yang memadai, dan ini semua memerlukan anggaran dan pengalokasiannya yang tepat. Melalui pengembangan pegawai, maka diharapkan kesadaran akan perlunya akuntabilitas pelayanan menjadi kenyataan. Berdasarkan hal diatas maka cara berfikir teori gunung es disimpulkan sebagai berikut :

Tabel 1.
Analisa Tahap Berpikir Gunung Es

Tahapan berfikir	variabel	Karakteristik tindakan	Tindakan pemecahan masalah
Even	Kualitas pelayanan	Reaktif	Briefing, menambah pegawai seadanya , walau honorer, petugas kebersihan untuk melayani perizinan , belum dilatih.
PATTERN OF BEHAVIOUR	Kebijakan pimpinan (74)	Responsif	supervisi, pengawasan, evaluasi, dan monitoring terhadap pelaksanaan pelayanan secara intensif
Structure system	Anggaran (80)	Generatif	pengalokasian anggaran bagi kompetensi petugas honorer pelayanan, pemeliharaan sarana dan prasarana, pembentukan tim teknis yang independen, pembentukan badan penanaman modal, perbaikan sistem manajemen pelayanan., dalam rangka meningkatkan daya saing perdagangan bebas.
Mental Model	Sikap berorientasi kepada Kepuasan Masyarakat (82)	Generatif	Menanamkan kesadaran akan kode etik. pelayanan yang akuntabel - Menanamkan jiwa kewirausahaan yang inovatif.

Sumber : Diolah Penulis : 2016

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil analisis CLD dan Pola tingkatan berfikir Teori Gunung Es maka dapat ditarik simpulan dan saran sebagai berikut :

KESIMPULAN

- Kualitas pelayanan merupakan *event* (peristiwa) dimana perizinan belum memberikan kepuasan kepada masyarakat. Tindakan yang dilakukan untuk mengatasi *event* (kejadian) adalah bersifat reaktif yaitu tindakan-tindakan yang bisa dilakukan dengan segera dan pada saat itu juga agar bisa mengurangi masalah.
- Pada tahapan berfikir penelusuran *pattern* yaitu kebijakan pimpinan, sebagai dasar yang menyebabkan terjadinya pengulangan in-efektivitas kualitas pelayanan, merupakan tindakan responsif.
- Pada tatanan *systemic structure* tindakan yang dilakukan bersifat jangka menengah bersifat generatif, yaitu pengalokasian anggaran untuk menunjang penyelenggaraan manajemen kualitas pelayanan.
- Pada tatanan *mental models* sebagai permasalahan yang generatif dan fundamental, berjangka panjang, yaitu pola berfikir yang berorientasi kepada pemberian kepuasan kepada masyarakat yang dilayani, dilandasi oleh sikap mental dan perilaku yang melatar belakangi semua tindakan.

REKOMENDASI

- event* (kejadian) adalah bersifat reaktif yaitu tindakan-tindakan yang bisa dilakukan dengan segera dan pada saat itu juga agar bisa mengurangi masalah yaitu dengan : briefing secara rutin oleh plt.kasi perizinan dan non perizinan sebagai atasan langsung petugas digaris depan, menambah jumlah petugas pelayanan dengan memanfaatkan tenaga honorer yang tersedia karena jumlah PNS yang terbatas.
- Tindakan yang dilakukan untuk mengatasi terjadinya pengulangan event yang bersifat responsif yaitu dengan meningkatkan fungsi manajemen supervisi, meningkatkan pengawasan, evaluasi, dan monitoring terhadap pelaksanaan pelayanan secara intensif.

- Tindakan yang lebih bersifat sistemik struktural disarankan untuk pengalokasian anggaran dalam menunjang penyelenggaraan manajemen kualitas pelayanan. misalnya dengan menata kembali pengalokasian anggaran yang selama ini tidak tersedia untuk peningkatan kompetensi petugas honorer pelayanan, pemeliharaan sarana dan prasarana, pembentukan tim teknis yang independen, pembentukan Badan Penanaman Modal, perbaikan sistem manajemen pelayanan. dalam rangka meningkatkan daya saing perdagangan.
- Untuk melakukan perubahan sikap, perilaku dan mental berorientasi kepada kepuasan masyarakat/pelanggan yang melatar belakangi semua tindakan, maka disarankan untuk merubah pola pikir yang bersifat menanamkan kesadaran akan kode etik pelayanan yang akuntabel atau bisa dipertanggung jawabkan baik dari organisasional-administrative, legalitas atau hukum, profesional, politik dan dari segi moral serta menanamkan jiwa kewirausahaan yang inovatif.

REFERENSI

- Djafar, Zainuddin & Moon Young Ju & Mariana, Anissa Farha : 2012.. Peran Strategis Indonesia, Dalam Pembentukan ASEAN & Dinamikanya. Kajian Kebijakan Polugri RI, UKM Regional, Implikasi Liberalisasi Perdagangan, Realitas Piagam ASEAN & Esensi Kompetensi Regional. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia. (UI-Press).
- Doherty, Tony, L., & Horne, Terry, 2002, *Managing Public Services Implementing Changes . A thoughtful approach to the practice of management.* London, USA, Canada, Routledge.
- Lembaga Administrasi Negara, 2009, *Modul Kajian Paradigma; Membangun Organisasi Pembelajaran (Building Learning Organization).* Jakarta: Pusdiklat SPIMNAS Bidang Kepemimpinan.
- Lembaga Administrasi Negara Pusdiklat 2012 *Modul Kajian Manajemen Strategik.* Jakarta : Bidang Kepemimpinan.

- Lovelock, Christopher H. 1992. *Managing Service; Marketing, Operations, and Human Resources; Second Edition*. New Jersey. Prentice Hall, Englewood Cliffs. Jakarta:
- Maani, Kambiz E; Cavana, Robert Y. 2000. *Systems Thinking and Modelling Understanding Change and Complexity*. New Zealand. Pearson Education New Zealand limited.
- Muhammadi; Aminullah, Erman; Soesilo, Budhi. 2001. *Analisis Sistem Dinamis; Lingkungan Hidup, Sosial, Ekonomi, Manajemen*. Jakarta. UMJ Press.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation an Research Methods, 2nd edition*. California. Sage Publication, Inc.
- Sherwood, Dennis. 2002. *Seing the Forest for the Trees; A Manager's Guide to Applying Systems Thinking*. London. Nicholas Brealey Publishing
- Siswamidjojo, Suparto S. 2003. *System Thinking; Berpikir Sistemik Pendekatannya pada Perumusan dan Penganalisisan Kebijakan Publik*. Bandung. Ilham Jaya. CV.
- Zeithaml, et.al. 1990. *Delivery Quality Service; Balancing Customers Perception and Expectation*. New York. The Free Press.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.
- Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2008 tentang Pedoman Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelayanan Perizinan Terpadu di Daerah.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor 46 Tahun 2009 tentang Penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan.
- Peraturan Menteri Perdagangan no.27 tahun 2017 tentang penetapan harga acuan Pembelian di Tingkat petani dan Harga Acuan Penjualan di Tingkat Konsumen.
- Peraturan Daerah Kota Padangsidimpuan Nomor 07 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan.
- Peraturan Walikota Padangsidimpuan Nomor 04/PW/2012 tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan.
- Perizinan dan Non Perizinan Kepada Kepala Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan.
- Peraturan Walikota Padangsidimpuan Nomor 19 Tahun 2014 Lampiran XXV tentang Pendelegasian Sebagian Kewenangan Walikota kepada Kepala Satuan Perangkat Daerah Untuk Melaksanakan Urusan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Walikota Nomor 19 Tahun 2015 tentang Perubahan atas Peraturan Walikota Padangsidimpuan Nomor 19 Tahun 2014 tentang Sebagian Kewenangan Walikota kepada Kepala Satuan Perangkat Daerah untuk Melaksanakan Urusan Pemerintah Daerah.
- Keputusan Walikota Padangsidimpuan Nomor 15/KPTS/2013 Tanggal 20 Juni 2013 tentang Standar Operasional Prosedur Pelayanan Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan.
- Keputusan Walikota Padangsidimpuan Nomor 40.KPTS/2016 Tanggal 8 Januari 2016 tentang Standar Operasional Prosedur Pelayanan Perizinan pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Padangsidimpuan.
- Buku Profil Daerah Kota Padangsidimpuan tahun 2015*. 2015. Bappeda Kota Padangsidimpuan. Padangsidimpuan.



News. 2013. *Reformasi Pelayanan Publik*. BPPT
Pemprov Sumatera Utara

LAKIP Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota
Padangsidempuan tahun 2015.

Renstra Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota
Padangsidempuan tahun 2013-2017.

RKPD Kota Padangsidempuan tahun 2013.

Studi Potensi Investasi Kota Padangsidempuan. 2015.
Bappeda Kota Padangsidempuan.
Padangsidempuan.

<http://pustaka.unpad.ac.id/archives/128342>

<http://unud.ac.id>

<http://bppt.sumutprov.go.id/343-reformasi-pelayanan-perijinan>

<http://jurnal.stie-mandala.ac.id/index.php/relasi/article/view/14>

<http://www.transformasi.org/id/publikasi/pernyataan-pers/2015/1252-indonesia-jauh-tertinggal-dibanding-vietnam-dalam-proses-investasi>

<http://pps.unla.ac.id/download.php?file=jurnal&id=432&name=JURNAL%20KYBERNOLOGI%20VOL.II%20EDISI%20II.pdf>

<http://dokumen.tips/documents/pelayanan-publik-dalam-era-desentralisasi.html>