

STRATEGI PELAYANAN IZIN PRAKTEK DOKETER PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU (DPMPTSP) KOTA PEKANBARU

Herman dan Inda Ayu Nengsih

Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Islam Riau

Email: herman@soc.uir.ac.id dan indaayuu@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to develop a strategy for the practice of permission to practice a doctor at the Office of Investment and Integrated Services One Door (DPMPTSP) Pekanbaru City. This type of research is using descriptive research type with a qualitative method using the SWOT analysis instrument to obtain answers whether it influences the doctor practice permit service strategy at the Office of Investment and One Stop Integrated Services (DPMPTSP) Pekanbaru City. The types of data used in this study are primary and secondary data relating to this research. Sources of data in the study were respondents who provided information related to this study, namely the Head of the Management Division of doctor and employee practice licenses as well as doctors who administered the doctor's practice permit. Data collection techniques carried out by observation, interviews and documentation. The sampling technique is census for employees and purposive sampling for doctor respondents. The strategy that must be carried out by Pekanbaru City DPMPTSP is maximizing employee utilization, innovating in the field of public services, showing commitment to work, improving service quality, providing education and training to employees, providing motivation, strengthening coordination and communication, utilizing technological developments and and so on, where the aim is maximum service to the community specifically to the doctor's practice permit service.

Keywords: Strategy, Service, SWOT Analysis, Medical Practice Permit.

I. PENDAHULUAN

Sesuai dengan amanah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik diharapkan pelayanan terhadap masyarakat luas baik dalam bentuk barang maupun jasa yang dilakukan oleh instansi pemerintah di Pusat, Daerah Provinsi, Kabupaten/Kota hingga ditingkat yang paling rendah yaitu Desa dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam rangka untuk memenuhi pelayanan publik berkualitas di Kabupaten/ Kota yang salah satunya adalah Kota Pekanbaru, maka Pemerintah Kota Pekanbaru juga berbenah diri dalam rangka untuk memberikan pelayanan kepada warga masyarakatnya. Seperti yang diketahui bahwa setiap penyelenggara pelayanan publik, baik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung wajib menyusun, menetapkan, dan menerapkan Standar Pelayanan untuk setiap jenis pelayanan sebagai tolok ukur dalam

penyelenggaraan pelayanan di lingkungan masing-masing.

Selain menetapkan standar pelayanan, hal yang paling penting dilakukan oleh Pemerintah Kota Pekanbaru adalah melakukan strategi yang tepat untuk menghadapi perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi agar mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan cara menganalisis lingkungan baik internal maupun eksternal yang disebut dengan analisis SWOT yaitu *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman). Hal demikian karena tuntutan implementasi good governance (tata pemerintahan yang baik) dan peningkatan pelayanan publik sehingga terjadi peralihan orientasi dan cara pandang masyarakat yang cenderung kurang simpatik terhadap etos kerja aparatur (Vinolis, 2017:171).

Salah satu pelayanan yang terdapat di Kota Pekanbaru adalah yang dilakukan oleh Dinas Pelayanan Modal dan Penanaman

Modal Terpadu satu Pintu atau yang lebih dikenal dengan nama DPMPTSP. Awalnya dinas mengurus tentang perizinan bernama BPT (Badan Pelayanan Terpadu), lalu berganti nama BTPM (Badan Pelayanan Terpadu dan Penanaman Modal) karena menggabungkan 2 instansi. Pada awal tahun 2017 berganti menjadi DPMPTSP (Dinas Pelayanan Modal dan Penanaman Modal Terpadu satu Pintu). Nama tersebut diganti di atur dalam Perda Kota Pekanbaru Nomor 09 tahun 2016. DPMPTSP ini terdapat 107 jenis pelayanan, dari 107 jenis pelayanan terbagi 2 kelompok yaitu Jenis Pelayanan Perizinan dan Pelayanan Non Perizinan. Pelayanan Surat Izin Praktek Dokter termasuk kedalam Kelompok Pelayanan Non Perizinan.

Adapun jenis pelayanan surat izin praktek dokter di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru yaitu Izin Praktek Dokter Umum, Izin Praktek Dokter Spesialis dan Izin Praktek Dokter Gigi. Sehubungan dengan surat izin praktek dokter yang dikeluarkan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru, diketahui pada tahun 2015, 2016 dan 2017 jumlah yang diterbitkan sebagaimana pada tabel berikut ini:

Tabel 1.
Jumlah Dokter 3 Tahun Terakhir Yang Mengurus Izin Praktek Dokter di Kota Pekanbaru

No	Jenis Pelayanan Izin Praktek Dokter	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Jmh 3 Tahun
1	Dokter Umum	184	511	363	1058
2	Dokter Spesialis	64	347	175	586
3	Dokter Gigi	42	157	153	352
Jumlah		290	1.015	691	1.996

Sumber: Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru

Seperti diketahui pada tabel diatas bahwa pengurusan izin praktek dokter jika dilihat dari jumlah mengalami penurunan pada tahun 2017 yaitu sebanyak 691, dan tahun sebelumnya yaitu tahun 2016 keseluruhan jumlah pelayanan yaitu sebanyak 1.015.

Adapun Alur Pelayanan Surat Izin Praktek Dokter Kota Pekanbaru berdasarkan SOP.91/06.01/2017 dimana pelayanan surat izin praktek dokter Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru hanya memakan waktu 2 (dua) hari kerja namun kenyataan dilapangan tidak demikian, bahkan melebihi waktu yang telah ditetapkan.

Mengacu pada fenomena diatas maka perlu suatu strategi analisis lingkungan internal maupun eksternal pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru agar pelaksanaan pelayanan publik dapat dilakukan dengan baik, oleh sebab itu penulis tertarik sekali mengangkat tema ini sebagai penelitian dengan judul: **“Strategi Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru”**.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan strategi yang harus dilakukan oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru dalam pelayanan izin praktek dokter.

Adapun Manfaat Penelitian ini adalah:

1. Secara Teoritis yang bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan lebih-lebih untuk teori manajemen strategis dan konsep pelayanan publik agar mampu menganalisis lingkungan internal dan eksternal organisasi.
2. Secara praktis yang bermanfaat bagi instansi terkait sebagai bahan masukan mengenai strategi dalam pelayanan publik.
3. Secara Akademis yaitu sebagai acuan bagi akademisi untuk penelitian lebih lanjut yang meneliti dengan konsep dan teori yang sama.

II. METODOLOGI

Jenis atau tipe penelitian ini adalah dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan metoda kualitatif dimana

penelitian ini mengembangkan konsep dan menghimpun fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesa. Dalam hal ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang akan dicapai yaitu menyusun strategi apa yang dilakukan dalam rangka strategi pelayanan izin praktek dokter pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru.

Adapun Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang berkaitan dengan penelitian ini. Data primer penulis peroleh dari sumber penelitian secara langsung yaitu dari hasil wawancara dan observasi penulis di lokasi penelitian. Sedangkan data skunder merupakan data yang penulis peroleh dari tinjauan pustaka seperti buku literatur maupun yang bersumber langsung dari objek penelitian yaitu SOP, Regulasi dan data primer lainnya. Sumber data dalam penelitian adalah responden yang memberikan informasi terkait dengan penelitian ini yaitu Kepala Bidang Pengurusan surat izin praktek dokter dan Pegawai serta Dokter yang mengurus surat izin praktek dokter.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara. Penulis melakukan Tanya jawab kepada responden penelitian sesuai dengan list pertanyaan yang penulis.
2. Observasi. Penulis melakukan pengamatan langsung kelapangan terhadap pelaksanaan pelayanan izin praktek dokter pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru.
3. Dokumentasi. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumen baik tertulis maupun tidak tertulis yang berguna untuk mendukung data penelitian ini.

Teknik pengambilan subyek dalam penelitian ini terdiri dari dua, yaitu terhadap pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru dan Dokter yang mengurus izin praktek dokter. Untuk pegawai yang terlibat

langsung penulis ambil secara sensus, sedangkan untuk Dokter penulis lakukan dengan cara *purposive sampling* dimana subyek yang dipilih dari informan dokter dianggap mengetahui informasi secara mendalam bagaimana praktik pelayanan izin praktek dokter. Adapun jumlah subyek dalam penelitian ini adalah pegawai yang terkait dengan pengurusan surat izin praktek dokter ini yaitu sebanyak 12 orang, sedangkan informan dokter penulis mengambil subyek sebanyak 50 orang informan.

Analisa Data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis data yang terkumpul, baik berupa wawancara, observasi dan catatan lapangan, dokumentasi yang berkaitan langsung dengan masalah yang akan diteliti. Setelah data terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan analisa kualitatif yang memberikan gambaran mengenai strategi berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru untuk terciptanya pelayanan yang maksimal dalam rangka pengurusan izin praktek dokter.

III. PEMBAHASAN

Dalam hasil penelitian dan pembahasan ini penulis membaginya kedalam beberapa hal yaitu menganalisis lingkungan Internal dan lingkungan eksternal serta analisis SWOT Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru. Dari kedua pembahasan tersebut hendaknya dapat menjadi jawaban dari strategi apa yang harus dilakukan sehingga pelayanan yang berkualitas dapat diwujudkan dengan sebaik mungkin.

A. Kajian Teoritik

Teori dan konsep yang relevan terkait dengan Strategi Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru adalah:

1. Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan menurut Donald (dalam Hardiyansyah, 2011:10), Pelayanan pada dasarnya adalah merupakan kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada hakekatnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu, proses produksinya mungkin juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik. Menurut Lovelock (2016) *service* atau pelayanan merupakan produk yang tidak berwujud, berlangsung sebentar dan dirasakan atau dialami. Jadi pelayanan tersebut memang tidak berbentuk seperti barang, namun kehadirannya dapat dirasakan.

Pelayanan publik menurut Sinambela (2014: 5) adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik. Hal senada juga disampaikan oleh Darwin (2010: 72) Pelayanan publik adalah pelayanan yang dilakukan oleh birokrasi, lembaga lain yang tidak termasuk badan usaha swasta, yang tidak diatur berorientasi kepada laba (profit).

Pelayanan yang diberikan pemerintah kepada *citizen* hendaknya berkualitas demi mewujudkan kebutuhan dari masyarakat banyak. kualitas pelayanan (*service quality*) menurut Ibrahim (2008: 22) merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia dan lingkungan. Lebih lanjut menurut Supranto (2011: 227) bahwa kualitas pelayanan publik merupakan suatu kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang tidak terwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu proses produksi dan produk fisik.

Pembuatan standar pelayanan minimal bidang dijelaskan dalam Permen PANRB Nomor 15 Tahun 2014 tentang pedoman standar pelayanan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik yaitu:

1. Prosedur pelayanan. Prosedur pelayanan yang dilakukan bagi pemberi dan penerima pelayanan termasuk pengaduan.
2. Waktu penyelesaian. Waktu penyelesaian yang ditetapkan sejak saat pengajuan permohonan sampai dengan penyelesaian pelayanan termasuk pengaduan.
3. Biaya pelayanan. Biaya pelayanan termasuk rincian yang ditetapkan dalam proses pemberian pelayanan.
4. Produk pelayanan. Produk pelayanan adalah sesuatu yang disediakan sesuai dengan pengurusan yang ditetapkan.
5. Sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana pelayanan yang memadai oleh penyelenggara pelayanan publik.
6. Kompetensi Pegawai. Kompetensi pegawai yang secara cepat dan tanggap.

Menurut Undang-undang No.25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pasal 4 disebutkan penyelenggaraan pelayanan publik berasaskan :

1. Kepentingan umum
2. Kepastian hukum
3. Kesamaan hak
4. Keseimbangan hak dan kewajiban
5. Keprofesionalan
6. Partisipatif
7. Persamaan perlakuan/tidak diskriminatif
8. Keterbukaan
9. Akuntabilitas
10. Fasilitas dan perlakuan khusus bagi kelompok rentan
11. Ketepatan waktu, dan
12. Kecepatan, kemudahan, dan keterjangkauan.

Zeithaml (dalam Ma'ruf, 2010) mengemukakan ada sepuluh dimensi yang harus diperhatikan dalam melihat tolok ukur kualitas pelayanan publik, yaitu: (1) *Tangible* (wujud pelayanan), (2) *Reliable* (keandalan), (3) *Responsiveness* (daya tanggap), (4) *Competence* (kemampuan), (5) *Courtesy* (sikap atau perilaku), (6) *Credibility* (sikap jujur) (7) *Security* (keamanan pelayanan), (8) *Access* (mudah dijangkau), (9) *Communication*

(komunikasi) dan (10). Understanding (memahami kebutuhan pelanggan).

2. Konsep Manajemen Strategik

Konsep strategik selalu memberikan perhatian serius terhadap perumusan tujuan dan sasaran organisasi, faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang senantiasa dihadapi oleh setiap organisasi. Keempat konsep diatas dikenal dengan nama analisis SWOT dimana tujuannya adalah memandang kedepan organisasi agar tetap eksis dengan perhatian kepada lingkungan internal dan ekseternal organisasi agar mampu bersaing dengan kompetitorinya.

Menurut Salusu (2015: 61) Strategi berasal dari bahasa Yunani: *stretegos* atau *strategus* dengan kata jamak strategi yang berarti jendral, namun dalam Yunani kuno berarti perwira negara (*state officer*) dengan fungsi yang luas. Mc Donald (dalam Salusu, 2015:63) mengatakan bahwa teori "Game" sesungguhnya adalah teori "strategi". Dalam teori ini ada dua hal yang harus diingat yaitu keterampilan dan peluang yang keduanya merupakan kontribusi bagi setiap situasi strategi.

Purnomo (2000: 8) menjelaskan bahwa manajemen strategi dapat dikatakan sebagai manajemen keseluruhan organisasi yang menyangkut arah perusahaan ke masa yang akan datang. Griffan (2004:229) mengatakan manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang akan digunakan untuk memformulasikan dan mengempletasikan strategi-strategi yang berdaya saing tinggi dan sesuai dengan perusahaan serta lingkungan untuk meraih sasaran organisasi.

Menurut Salusu (2015: 175) analisis SWOT adalah suatu metoda dalam perencanaan strategis yang dipakai untuk mendefinisikan 4 faktor utama yang mempengaruhi kegiatan organisasi sepanjang masa. Lebih lanjut SWOT adalah akronim dari kekuatan dan kelemahannya (*strenghths & weaknesses*), serta peluang-peluang dan ancaman (*oportunities &*

Threats). Menurut Ferrel dan Harline (2005), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman).

Menurut Siagian (2010) yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan adalah kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan kompetitif oleh unit usaha. Oleh sebab itu suatu organisasi yang memiliki sumber kemampuan, produk yang ditonjolkan dalam hal ini layanan dan sebagainya membuatnya lebih kuat dari pada pesaingnya dalam memuaskan kebutuhan akan pelayanan oleh *citizen*. Selanjutnya yang dimaksud dengan kelemahan disini adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber-sumber organisasi baik itu kompetensi organisasi maupun pegawainya yang menjadi penghalang serius bagi organisasi tersebut dalam rangka memuaskan pelanggannya. Peluang dalam hal ini adalah suatu situasi yang dapat menguntungkan bagi organisasi yang merupakan faktor eksternal perusahaan. Ancaman disini merupakan faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi organisasi dan jika tidak diatasi maka ancaman tersebut akan menjadi bahaya baik untuk saat ini maupun masa depan. Dari hal diatas maka penulis dapat menarik suatu konsep dasar untuk mengukur penelitian ini dengan memformulasikan gabungan antara analisis SWOT dengan pelayanan.

B. Analisis Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Seperti yang diketahui bahwa lingkungan internal dalam penelitian ini adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kota Pekanbaru yang salah satu tugas dan fungsinya adalah memberikan pelayanan terhadap masyarakat yang mengurus izin praktek dokter, baik izin praktek dokter umum, izin praktek dokter gigi maupun izin praktek dokter

spesialis. Lingkungan internal ini dalam manajemen strategis terdiri dari kekuatan dan kelemahan dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru. Sedangkan yang menjadi lingkungan eksternal dari penelitian ini adalah diluar dari organisasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru yaitu masyarakat atau dalam hal ini adalah dokter yang mengurus izin praktek dokter. Untuk lebih jelasnya mengenai hal tersebut, berikut ditampilkan peta analisis SWOT dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru:

Tabel 2.

Peta SWOT Strategi Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru.

Kekuatan	Kelemahan
a. Ketersediaan Aparatur b. Sarana prasarana mendukung c. Kesesuaian dengan SOP d. Meningkatkan produktivitas layanan e. Kepastian hukum f. Waktu pelayanan g. Biaya yang terjangkau h. Pelayanan terbuka	a. Inovasi b. Koordinasi c. Menampung aspirasi masyarakat d. Strategi penanganan terhadap keluhan e. Mutu pelayanan f. Teknologi mendukung
Peluang	Ancaman
a. Penyempurnaan kualitas jasa b. Mengembangkan Sarana komunikasi c. Menunjukkan komitmen d. Pelatihan terhadap aparatur e. Memantau kepuasan pelanggan f. Motivasi secara maksimal g. Tim work yang solit h. Perbaikan terus-menerus i. Upaya mewujudkan kepuasan pelanggan j. Lokasi kantor	a. Perubahan Lingkungan sosial b. Kemajuan teknologi yang semakin pesat c. jaringan sistem pelayanan/internet d. Persaingan dalam pelayanan e. Kemitraan jangka panjang dengan masyarakat

Sumber: Data Olahan Lapangan 2018

1. Analisis Lingkungan Internal

Kekuatan dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru telah penulis rumuskan dan

merupakan indikator dari penelitian penulis yang terdiri dari:

- a) Ketersediaan Aparatur; Dalam ilmu manajemen dikenal dengan istilah *tools of management* dimana faktor pendukung paling penting dari sumber daya organisasi 6 M ini adalah terletak pada *man* atau sumber daya manusianya. Dalam rangka untuk memberikan pelayanan yang maksimal terkait dengan surat izin praktek dokter pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru ini, sumber daya manusia menjadi sumber kekuatan jika dilihat dari jumlah pegawainya yaitu terdiri dari 12 orang pegawai yang tergabung dalam Bidang Pengurusan Surat Izin Praktek Dokter dengan rincian satu orang kepala bidang dan 12 orang staf atau pegawai.
- b) Sarana prasarana yang mendukung; terdiri dari ruang kerja yang memiliki pendingin ruangan atau AC, areal parkir yang luas, loket pelayanan, loket pengaduan, fasilitas AIM (anjungan informasi mandiri) dengan teknologi layar sentuh, fasilitas foto copy, CCTV untuk menunjang lancarnya pelayanan, Televisi untuk pengunjung menonton, neon box yang berisikan SOP, ruang bermain anak-anak, tempat menyusui bagi ibu-ibu, toilet bagi pengunjung, dan disediakan konsumsi makanan ringan.
- c) Kesesuaian dengan SOP; saat ini DPMPTSP Kota Pekanbaru memberikan pelayanan perizinan dan non perizinan sebanyak 107 pelayanan yang termasuk didalamnya surat izin praktek dokter umum, surat izin praktek dokter gigi dan surat praktek izin dokter spesialis. Setiap pelayanan perizinan memiliki SOP yang telah ditetapkan dan pegawai serta masyarakat meski mematuhi SOP yang telah dibuat.
- d) Meningkatkan produktivitas layanan; dengan adanya sumber daya yang memadai yang keseluruhan berjumlah 66 orang pada tahun 2017, adanya alat

pendukung pelayanan berupa sarana dan prasarana, adanya teknologi yang mempermudah pelayanan, diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pelayanan oleh pegawai DPMPTSP Kota Pekanbaru.

- e) Kepastian hukum; setiap warga masyarakat menginginkan kepastian hukum dalam pelaksanaan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah agar apa yang diberikan dapat dipertanggung jawabkan. Seperti yang diketahui bahwa banyak regulasi yang mengatur tentang pelayanan publik ini yang diantaranya adalah Undang-undang Dasar 1945, Undang-undang nomor 25 tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Permen PANRB Nomor 15 Tahun 2014 tentang pedoman standar pelayanan terhadap penyelenggaraan pelayanan publik dan banyak lagi regulasi lain termasuk Perda Kota Pekanbaru Nomor 09 tahun 2016 tentang pelayanan di DPMPTSP Kota Pekanbaru.
- f) Waktu pelayanan; di DPMPTSP Kota Pekanbaru ini segala macam jenis pelayanan perizinan dan non perizinan telah memiliki standar waktu yang telah ditetapkan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru sebagai mana yang tertuang didalam SOP.
- g) Biaya yang terjangkau; didalam pelayanan, hal yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pelayanan adalah menyangkut dari biaya layanan. Namun dalam hal ini DPMPTSP Kota Pekanbaru telah berbenah dimana dalam pelayanan sebelumnya untuk suatu izin praktek dokter ini berbayar, tetapi tidak pada saat ini dimana untuk pengurusan surat izin praktek dokter tanpa dipungut biaya atau gratis.
- h) Pelayanan terbuka; pada era digital dan kemajuan teknologi yang mutakhir diharapkan setiap pelayanan terbuka adanya agar tidak memberatkan bagi warga masyarakat. Sejauh ini pelayanan yang dilakukan oleh DPMPTSP Kota

Pekanbaru telah terbuka atau transparan yang dapat dibuktikan dengan dibukanya akses mengenai syarat-syarat serta SOP pelayanan perizinan dan non perizinan melalui website DPMPTSP Kota Pekanbaru.

Sedangkan kelemahan dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru terdiri dari:

- a) Inovasi; merupakan proses pelaksanaan atau penciptaan pengembangan dalam hal ini adalah layanan yang dilakukan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru. Belum ada gagasan, gebrakan, ide kreatif, terobosan yang dilakukan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru, dan sejauh ini hanya mengikuti percontohan atau permodelan yang dilakukan oleh instansi lain dalam rangka untuk inovasi pelayanan publik. Misalnya pada Kabupaten Marauke dengan jargon “Simpatik (sistem pelayanan tiga puluh detik)”, dan gebrakan inovasi lainnya.
- b) Koordinasi; bagian dari koordinasi yaitu terdiri dari perencanaan, pembagian tugas, komunikasi dan lain sebagainya untuk kesatuan arah tujuan organisasi. Koordinasi selalu menjadi kendala pada DPMPTSP Kota Pekanbaru terutama dalam rangka untuk mengatasi permasalahan misalnya keterlambatan penyelesaian pelayanan dikarenakan permasalahan jaringan, kurangnya komunikasi berkaitan dengan penyelesaian keluhan oleh warga masyarakat. Oleh sebab itu kedepan hendaknya masalah koordinasi ini harus diintensifkan agar permasalahan yang terjadi mampu untuk diminimalisir.
- c) Menampung aspirasi masyarakat; sejauh ini DPMPTSP Kota Pekanbaru telah berbenah dalam rangka untuk menyelesaikan keluhan pelayanan yang diajukan oleh masyarakat dengan cara membuka loket penampungan terhadap keluhan. Namun implementasinya masih banyak dialami oleh masyarakat bahwa solusi yang diberikan belum sepenuhnya

menyelesaikan permasalahan terutama menyangkut dengan pelayanan surat izin praktek dokter ini.

- d) Strategi penanggulangan terhadap keluhan; untuk hal ini dirasa sangat penting agar segala macam keluhan yang disampaikan oleh masyarakat kepada pihak DPMPTSP Kota Pekanbaru dapat teratasi dengan sebaik mungkin.
- e) Mutu pelayanan; baiknya suatu pelayanan akan dikatakan bermutu apabila segala macam pelayanan yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan SOP, namun pada kenyataannya di DPMPTSP Kota Pekanbaru untuk pelayanan surat izin praktek dokter belum sepenuhnya dikatakan bermutu yang salah satu faktornya adalah lamanya waktu pelayanan yaitu mencapai 14 (empat belas) hari kerja. Untuk kedepannya permasalahan ini agar dapat diminimalisir dengan cara memberikan solusi yaitu kurang dari 14 (empat belas) hari kerja.
- f) Teknologi mendukung; pada era digital serta kemajuan teknologi dan informasi pada saat ini hendaknya ditopang dengan teknologi yang mendukung. Sejauh ini untuk dukungan teknologi pada DPMPTSP Kota Pekanbaru baik adanya, namun ada beberapa catatan diantaranya adalah permasalahan jaringan yang selalu dikeluhkan oleh pegawai sehingga pelayanan maksimal yang diharapkan oleh masyarakat menjadi terganggu.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal ini terdiri dari peluang dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi pemerintah dalam hal ini adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru. Adapun peluangnya dari Dinas ini adalah:

- a) Penyempurnaan kualitas jasa; dengan melakukan evaluasi terhadap kinerja instansi dan pegawai terutama mengenai pelayanan terhadap masyarakat yang fokusnya adalah pelayanan surat izin

praktek dokter. hal ini dapat diwujudkan dengan cara memperbaiki segala macam kekurangan dan mempertahankan serta meningkatkan segala macam keunggulan pelayanan yang diberikan.

- b) Mengembangkan Sarana komunikasi; komunikasi sangat penting didalam organisasi baik itu komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun antara bawahan dengan sesama bawahan, dalam hal ini komunikasi yang dilakukan adalah menyangkut dengan pekerjaan yang diberikan.
- c) Menunjukkan komitmen; pegawai harus berkomitmen terhadap pekerjaan yang diembannya yang menyangkut dengan tugas dan fungsinya lebih-lebih terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat luas agar pelayanan yang diberikan dapat diwujudkan secara maksimal.
- d) Pelatihan terhadap aparatur; pelatihan dan pendidikan ini mesti dilakukan oleh pemerintah Kota Pekanbaru terutama menyangkut dengan fokus kinerja pegawai DPMPTSP Kota Pekanbaru yaitu memberikan pelayanan secara maksimal. Oleh sebab itu pemerintah Kota Pekanbaru mesti memberikan pendidikan dan pelatihan tersebut serta bekerja sama dengan lembaga yang terpercaya.
- e) Memantau kepuasan pelanggan; hal ini juga mesti dilakukan dengan menyempurnakan dan memaksimalkan loket keluhan masyarakat. Sejauh ini loket keluhan terhadap pelayanan sudah diadakan dengan menyempurnakan pelayanan keluhan terhadap masyarakat dimana dahulunya keluhan masyarakat ditampung di kotak saran, namun pada saat ini jika terjadi keluhan terhadap pemberian pelayanan pada DPMPTSP Kota Pekanbaru dapat langsung ke loket saran.
- f) Motivasi secara maksimal; agar pegawai terdorong untuk melakukan pekerjaan maka hal yang harus dilakukan adalah

dengan memberikan motivasi. DPMPTSP) Kota Pekanbaru telah memberikan motivasi kepada pegawainya, baik motivasi langsung maupun motivasi secara tidak langsung. Motivasi langsung yaitu dengan memberikan upah sesuai dengan standar ASN serta tunjangan-tunjangan lainnya. Sedangkan motivasi tidak langsung dapat diwujudkan dengan memberikan pujian dan penghargaan yang diberikan oleh atasan terhadap pegawainya, misalnya dengan memberikan *award* pegawai teladan, pegawai terbaik dan lain sebagainya.

- g) Tim work yang solit; DPMPTSP Kota Pekanbaru sejauh ini telah memberikan pelayanan baik itu pelayanan perizinan dan non perizinan yang terbagi kedalam 107 pelayanan. Dari sejumlah layanan tersebut telah didistribusikan kepada bidangnya masing-masing dan telah bekerja sama secara maksimal. Dan untuk pelayanan izin praktek dokter ini dilakukan oleh 12 orang pegawai dan tim work sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan pelayanan tersebut.
- h) Perbaikan terus-menerus; perbaikan mesti dilakukan secara menerus agar kedepannya kesalahan-kesalahan dalam pelayanan izin praktek dokter pada DPMPTSP Kota Pekanbaru dapat diminimalisir. Oleh sebab itu pegawai DPMPTSP Kota Pekanbaru meski bekerja sama secara maksimal agar perbaikan pelayanan dapat diwujudkan secara maksimal.
- i) Upaya mewujudkan kepuasan pelanggan; kepuasan pelanggan adalah hal utama yang perlu diwujudkan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru, oleh sebab itu hal yang dilakukan adalah membuat survey terhadap kepuasan pelanggan. Sejauh ini DPMPTSP Kota Pekanbaru telah mewujudkan kepuasan pelanggan dengan terus membangun sarana dan prasarana layanan, meaksimalkan SOP serta

memberikan solusi yang baik terhadap keluhan pelanggan.

- j) Lokasi kantor; DPMPTSP Kota Pekanbaru terletak dipusat kota Pekanbaru dan mudah sekali untuk diakses dan terletak di Jalan Cut Nyak Dien, Nomor 3 Kota Pekanbaru. Kantor ini tidak jauh dari Kantor Gubernur, Kantor Wali Kota dan Pusataka wilayah Provinsi Riau.

Adapun tantangan atau ancaman dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru yaitu:

- a) Perubahan Lingkungan sosial; perubahan ini terjadi dimasyarakat yang dapat bernampak positif dan negatif. Dikhawatirkan kedepannya pelayanan yang dilakukan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru membosankan dikarenakan masyarakat segan untuk mengantri, maka kedepannya hal ini mesti disiasati agar perubahan tersebut tidak berdampak negatif.
- b) Kemajuan teknologi yang semakin pesat; tidak bisa dipungkiri bahwa semakin maju sebuah negara maka pelayanan juga mesti dinamis mengikuti perkembangan zaman. Dikhawatirkan dengan kemajuan teknologi juga berdampak terhadap negatifnya pandangan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.
- c) Jaringan sistem pelayanan/internet; salah satu kelemahan dari DPMPTSP Kota Pekanbaru adalah jaringan internet dimana terkadang hal ini yang menjadi kendala dalam pelaksanaan pelayanan.
- d) Persaingan dalam pelayanan; dikhawatirkan kedepannya pelayanan publik diambil alih oleh swasta.
- e) Kemitraan jangka panjang dengan masyarakat; menjalin kerjasama dengan masyarakat mesti dilakukan agar rasa percaya masyarakat terhadap pemerintah masih ada. Hal yang dilakukan oleh pemerintah adalah dengan

memaksimalkan pemberian pelayanan dalam bentuk apapun agar masyarakat menjadi puas terhadap layanan yang diberikan.

C. Analisis SWOT Strategi Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru

Setelah menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahannya (*strenghts & weaknesses*), serta peluang-peluang dan ancaman (*oportunities & Threats*) dalam Strategi Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru, maka dapat dilihat melalui tabel 3 di bawah ini:

Strategi diatas merupakan hal yang mesti dilakukan oleh pemerintah kota pekanbaru khususnya DPMPTSP kota pekanbaru dalam rangka mewujudkan pelayanan yang berkualitas dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada secara maksimal, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya sarana dan prasarana pendukung dari pelayanan tersebut.

IV. KESIMPULAN

Setelah membahas mengenai analisis lingkungan internal dan eksternal yang menyangkut kekuatan dan kelemahan serta menganalisis SWOT dari DPMPTSP Kota Pekanbaru, maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut:

- a. Pelayanan izin praktek dokter yang dilakukan oleh DPMPTSP Kota pekanbaru sejauh ini berjalan dengan baik, namun masih ada beberapa kendala-kendala dalam rangka tercapainya pelayanan yang berkualitas.
- b. Kekuatan yang dimiliki oleh DPMPTSP Kota pekanbaru hendaknya dapat lebih untuk ditingkatkan lagi dimana salah satu kekuatan dari DPMPTSP Kota pekanbaru ini adalah tersedianya sumber daya manusia yang maksimal, artinya DPMPTSP Kota pekanbaru ini tidak kekurangan

pegawai. Selain itu biaya untuk mengurus surat izin praktek dokter ini juga gratis, ini juga menjadi kekuatan dan untuk kedepannya agar dapat dipertahankan.

- c. Kelemahan yang dimiliki oleh DPMPTSP Kota pekanbaru adalah kurangnya kreativitas dan inovasi pelayanan publik yang dapat dijadikan unggulan DPMPTSP Kota pekanbaru. Selain itu mengatasi permasalahan yang menyangkut dengan pelayanan juga menjadi kendala serta kurangnya koordinasi antara pegawai untuk menyelesaikan permasalahan ini.
- d. Peluang yang dimiliki oleh DPMPTSP Kota pekanbaru sangat banyak sekali, diantaranya yang menonjol adalah perbaikan pelayanan yang dilakukan secara terus-menerus agar terwujud kepuasan pelanggan. Salah satu hal yang dilakukan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- e. Sedangkan ancaman yang dimiliki oleh DPMPTSP Kota pekanbaru adalah kemajuan teknologi yang pesat pada saat ini serta kemitraan yang dijalin dengan masyarakat yang mana rasa percaya masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh DPMPTSP Kota Pekanbaru terutama mengenai pelayanan surat izin praktek dokter ini.

A. Saran

- a. Dalam rangka untuk memaksimalkan pegawai pada DPMPTSP Kota pekanbaru adalah dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap pegawai terkhusus bidang pelayanan publik. Oleh sebab itu hendaknya pegawai yang ada benar-benar dimanfaatkan sedemikian rupa agar mampu memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Pemerintah Kota Pekanbaru dalam hal ini mampu untuk memilih ASN yang berkualitas agar mampu memberikan sumbangan fikrian kepada DPMPTSP Kota pekanbaru untuk bersaing dalam rangka meningkatkan kualitas, kreativitas, serta inovasi pelayanan publik yang ada

Tabel 3.
Analisis Faktor Penentu Keberhasilan dengan SWOT dalam Strategi Pelayanan Izin Praktek Dokter Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Pekanbaru.

Faktor Lingkungan Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ul style="list-style-type: none"> - Ketersediaan Aparatur - Sarana prasarana mendukung - Kesesuaian dengan SOP - Meningkatkan produktivitas layanan - Kepastian hukum - Waktu pelayanan - Biaya yang terjangkau - Pelayanan terbuka 	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi - Koordinasi - Menampung aspirasi masyarakat - Strategi penanganan terhadap keluhan - Mutu pelayanan - Teknologi mendukung
Faktor Lingkungan Eksternal		
Peluang (O)	Strategi (S-O)	Strategi (W-O)
<ul style="list-style-type: none"> - Penyempurnaan kualitas jasa - Mengembangkan Sarana komunikasi - Menunjukkan komitmen - Pelatihan terhadap aparatur - Memantau kepuasan pelanggan - Motivasi secara maksimal - Tim work yang solit - Perbaikan terus-menerus - Upaya mewujudkan kepuasan pelanggan - Lokasi kantor 	Mengoptimalkan dan memanfaatkan kemampuan pegawai semaksimal mungkin agar kualitas pelayanan dapat ditingkatkan serta mampu memanfaatkan kemajuan teknologi	Memberikan pelatihan kepada pegawai secara rutin sesuai dengan standar agar pegawai mampu untuk memberikan pelayanan, mampu berkreasi dan berinovasi serta memberikan solusi dari permasalahan pelayanan yang ada
Ancaman (T)	Strategi (S-T)	Strategi (W-T)
<ul style="list-style-type: none"> - Perubahan Lingkungan sosial - Kemajuan teknologi yang semakin pesat - Jaringan sistem pelayanan/ internet - Persaingan dalam pelayanan - Kemitraan jangka panjang dengan masyarakat 	Melaksanakan kebijakan dengan semaksimal mungkin agar pelayanan lebih nyaman, efektif dan efisien agar masyarakat percaya terhadap kualitas pelayanan yang diberikan. Serta mampu menyesuaikan dengan perkembangan teknologi	Komitmen pemerintah dan pegawai agar mampu berinovasi dan berkreasi serta mampu memberikan contoh kepada instansi lain. Untuk mewujudkan itu semua hal yang terpenting adalah dengan meningkatkan kualitas SDM dan pemanfaatan sarana prasarana secara maksimal

Sumber: Data Olahan Lapangan 2018.

di DPMPTSP Kota pekanbaru tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara merotasi pegawai, memutasi pegawai serta mendapatkan pegawai dari instansi lain yang dinilai benar-benar mampu untuk melaksanakana tugasnya dibidang pelayanan publik yang penuh dengan inovasi.

c. Agar peluang yang dimiliki DPMPTSP Kota pekanbaru dapat dirubah menjadi kekuatan, maka hal yang dilakukan adalah dengan menunjukkan komitmen pegawai DPMPTSP Kota pekanbaru terhadap tugas dan fungsi yang mereka emban. Selain itu

hal yang tak kalah penting adalah dengan melakukan perbaikan terus-menerus terhadap kekurangan dari pelayanan yang diberikan serta memantau melalui tindakan evaluasi terhadap kepuasan pelanggan atas layanan yang diberikan. Dengan demikian DPMPTSP Kota pekanbaru mengetahui apa saja yang menjadi kekurangan mereka agar kedepannya dicarikan solusi menuju kearah yang lebih baik.

d. Hal yang paling penting dalam hal ini adalah komitmen dari pemerintah kota pekanbaru dalam rangka untuk

mewujudkan hal diatas seperti memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai, memberikan motivasi, memperkuat koordinasi dan komunikasi, memanfaatkan perkembangan teknologi dan lain sebagainya yang mana tujuannya adalah pelayanan yang maksimal terhadap masyarakat serta tidak tertinggal dengan daerah-daerah lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Darwin, Handoko Hadiyanto, Bambang Agoes Hermanto. (2010). Strategi Optimalisasi Pelayanan Aparatur Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Musi Rawas Propinsi Sumatera Selatan. No. 02, Volume 03. *Bengkulu: Jurnal Ekonomi dan Perencanaan Pembangunan (JEPP)*, 3 (2), 69-77.
- Ferrel, O.C and D, Harline. (2005). Marketing Strategy. South Western: Thomson Corporation.
- Hardiansyah. (2011). Kualitas Pelayanan Publik, Konsep, Dimensi, Indikator dan Implementasinya. Yogyakarta: Gava Media.
- Hidayat, Ferry Taufik, Rainingsih Hardjo. (2014). Analisis SWOT Dalam Meningkatkan Pelayanan Program Transjakarta.
- Ibrahim, Amin. (2008). Teori Konsep pelayanan Publik Serta Implementasinya. Jakarta: Mandar Maju.
- Lovelock, Christopher. (2016). Pemasaran Jasa: Edisi ke 7. Jakarta: Erlangga.
- Ma'ruf, Ahmad. (2010). Strategi Pelayanan Penanaman Modal. *Yogyakarta: Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 11 (1), 20-29.
- Purnomo, Setiawan Hari. (2000). Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Salusu, J. (2015). Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit. Jakarta: Grasindo.
- Siagian, Sondang P. (2010). Manajemen Strategik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2014). Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supranto, J. (2011). Mengukur Tingkat Kepuasan Pelanggan. Jakarta: Rineka Cipta.
- Vinolis Friandoni H, Margono. A, Syahrani. (2017). Strategi Pelayanan Publik” di Kelurahan Bukit Pinang Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. *Samarinda: eJournal Administrative Reform, Universitas Mulawarman*. 5 (1), 170-177.

Peraturan

- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik
- Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2014 Tentang Pedoman Standar Pelayanan.
- Peraturan Daerah Kota Pekanbaru Nomor 09 tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Pekanbaru.