

## PENILAIAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK BERDASARKAN PERMENPAN NOMOR 17 TAHUN 2017 PADA UPTSA KOTA SURABAYA

**Choiru Ummah**

*choiruummah22@gmail.com*

**Wahidahwati**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### **ABSTRACT**

*This research aimed to examine the public service performance based on the regulation of Minister of Administrative Reform (PermenPAN) number 17 in 2017 at UPTSA through six aspects of measurement. While, the research was descriptive qualitative with the instrument of questionnaire, observation and documentation. The research result concluded UPTSA performance in public service had run well. It could be seen from the aspects of service policy with the availability of standard information and service notice as the operator's obligation in serving, the availability of community aspirations to improve their performance; professionalism aspects i.e. the responsive and time efficiency service and also competent to the service types, readiness and service culture (it reflects service providers were ready to serve according to the employee code of ethics); the availability of facilities in providing a service which included for disable users; the aspect of information system of public service in order to inform and support the service operational which werw known by the public; the availability of a special consultation and complaint place in providing information and clarification; the existence of public service innovations in making online licensing service easier to be made.*

*Keywords : performance, public service, permenpan number 17 in 2017.*

### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja pelayanan publik berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PermenPAN) Nomor 17 Tahun 2017 pada UPTSA melalui enam aspek penilaian. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data kuesioner, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan kinerja UPTSA dalam melayani publik sudah baik. Hal ini terlihat dari aspek kebijakan pelayanan dengan tersedianya penginformasian standar dan maklumat pelayanan sebagai kewajiban penyelenggara dalam melayani, tersedianya wadah aspirasi masyarakat untuk meningkatkan kinerja; aspek profesionalisme SDM yaitu pelaksana layanan responsif waktu dan berkompeten sesuai jenis layanan, kesiapan dan budaya pelayanan mencerminkan penyelenggara layanan siap dalam melayani sesuai kode etik pegawai; ketersediaan sarana dan prasarana penunjang pelayanan termasuk pengguna difabel; aspek sistem informasi pelayanan publik untuk menginformasikan dan mendukung operasional pelayanan agar diketahui publik; ketersediaan tempat khusus konsultasi dan pengaduan guna memberikan informasi serta klarifikasi; adanya inovasi pelayanan publik memudahkan pelayanan perizinan secara online.

Kata kunci : kinerja, pelayanan publik, permenpan nomor 17 tahun 2017.

### **PENDAHULUAN**

Pelayanan merupakan salah satu tolok ukur dalam upaya pemuasan kebutuhan baik yang dilakukan oleh pihak individu maupun organisasi, karena pada dasarnya suatu bentuk pelayanan dapat mencerminkan kualitas dari individu maupun organisasi yang memberikan pelayanan tersebut. Hardiyansah (2011:11) mendefinisikan pelayanan sebagai aktivitas yang diberikan untuk membantu, menyiapkan, dan mengurus baik itu berupa barang atau jasa dari satu pihak ke pihak lain. Tuntutan akan adanya pelayanan yang baik dan memuaskan terhadap publik menjadi salah satu hal yang harus dipenuhi oleh instansi pemerintah penyelenggara pelayanan publik. Dengan adanya pelayanan yang optimal diharapkan dapat mempermudah masyarakat dalam menerima pelayanan yang prima sebagaimana yang diinginkan masyarakat dapat terlaksana.

Belum optimalnya pelayanan publik yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah atau penyelenggara pelayanan publik atas dasar kepatuhan yang berorientasi pada peraturan yang telah ditetapkan, bukan pada kepuasan masyarakat pengguna layanan. Maka dengan itu diharapkan pemberian pelayanan publik oleh aparat pemerintah pada masyarakat tetap diperhatikan dengan sebagaimana mestinya sesuai pada fungsinya bahwa aparat negara sebagai pelayan masyarakat. Kedudukan aparat negara dalam pelayanan umum sangat strategis dalam menilai sejauh mana pemerintah mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya bagi masyarakat yang dengan demikian dapat menentukan pencapaian negara untuk menjalankan perannya dengan baik sesuai dengan tujuan pendiriannya. Fenomena pelayanan publik oleh birokrasi pemerintah penuh dengan adanya permasalahan, misalnya prosedur pelayanan yang berbelit-belit, ketidakpastian waktu dan harga yang menyebabkan pelayanan menjadi susah dijangkau secara wajar oleh masyarakat. Hal ini menyebabkan adanya ketidakpercayaan terhadap pemberi pelayanan dalam artian yakni birokrasi, sehingga masyarakat memilih jalan alternatif untuk mendapatkan pelayanan melalui cara tertentu yaitu salah satunya dengan memberikan biaya tambahan.

Dalam berbagai permasalahan yang ada, Maryam (2016) mengemukakan pada hasil penelitiannya ditinjau dari dua aspek yakni sisi sumber daya manusia dan sisi kelembagaan. Saat dilihat dari sisi sumber daya manusia, kelemahan utamanya berkaitan dengan profesionalisme, kompetensi, empati dan etika. Berbagai pandangan juga setuju bahwa salah satu unsur yang perlu dipertimbangkan adalah masalah sistem kompensasi yang tepat. Sedangkan dari sisi kelembagaan, kelemahan utamanya terletak pada desain organisasi yang tidak dirancang khusus dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat, yang terbilang penuh hierarki yang membuat pelayanan menjadi berbelit-belit dan tidak terkoordinir dengan maksimal. Kecenderungan dalam melaksanakan dua fungsi sekaligus, masih sangat kental dilakukan oleh pemerintah yang akhirnya dapat menyebabkan pelayanan publik menjadi tidak efisien.

Pada dasarnya, pelayanan publik dari masa ke masa mengalami perubahan yang cukup signifikan sebagaimana yang kita ketahui bahwasanya unit penyelenggara pelayanan publik telah melakukan upaya untuk mengefektifkan kinerja pelayanannya melalui penggunaan teknologi dalam hal pemenuhan sarana dan prasarana. Namun, terlihat dari hasil penelitian Hartati *et al.* (2013) bahwa meskipun pihak penyelenggara pelayanan sudah berupaya menyediakan fasilitas pelayanan yang memadai akan tetapi kurang melihat kenyataan yang terjadi pada saat berlangsungnya pelayanan menunjukkan bahwa dari segi penyediaan fasilitas pelayanan kurang menunjukkan kualitas pelayanan yang prima.

Hal yang paling berkaitan dengan teknologi yakni adanya kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dalam pengoperasiannya. Tidak hanya cukup dengan adanya sumber daya manusia yang handal namun didukung dengan materi, pengetahuan, serta pengalaman, maka teknologi akan dirasa semakin canggih dan berfungsi sebagaimana yang diharapkan. Hal tersebut tertuang pada hasil penelitian dari Ariany dan Putera (2013), minimnya sumber daya manusia yang ada baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya, sehingga pelayanan yang diberikan belum memenuhi standar yang diinginkan walaupun ada beberapa yang sudah baik. Harapannya, dengan adanya teknologi mampu memberikan dampak positif bagi penyelenggara maupun pengguna layanan untuk dapat memperoleh informasi secara lebih cepat, tepat dan akurat sehingga menguntungkan bagi semua kalangan.

Pada aspek kualitas layanan, permasalahan klasik dalam pelayanan publik salah satunya adalah ketidaktepatan waktu. Beberapa penanganan perizinan tidak terselesaikan tepat waktu, sehingga memungkinkan masyarakat menunggu kembali proses penyelesaian perizinan tersebut. Hal tersebut terjadi karena tidak adanya penetapan kebijakan dalam penyelesaian suatu perizinan yang dilakukan, sehingga pelayanan publik masih dirasa kurang efisien.

Banyaknya citra pelayanan dalam hal perizinan saat ini yang dianggap lambat, berbelit dan berbiaya tinggi, maka Pemerintah Kota Surabaya membentuk Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) yang telah melaksanakan kegiatan di bidang pelayanan masyarakat dengan melayani 153 jenis pelayanan publik sejak tahun 2007. Harapannya Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) dapat memberikan kualitas pelayanan publik yang cepat, mudah dan biaya yang terjangkau bagi masyarakat.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: bagaimana kinerja pelayanan publik berdasarkan PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017 pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya? Penelitian ini bertujuan untuk: mengetahui dan menganalisis kinerja Pelayanan Publik pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya berdasarkan PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Stewardship (*Stewardship Theory*)

Dalam *stewardship theory* pengelolaan organisasi difokuskan pada harmonisasi antara pemilik modal (*principles*) dengan pengelola modal (*steward*) dalam mencapai tujuan bersama. Donaldson dan Davis (1991) mendefinisikan *stewardship theory* sebagai situasi dimana para manajer tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama untuk kepentingan organisasi. Teori ini memiliki dasar psikologi dan sosiologi yang telah dirancang dimana para *steward* termotivasi untuk bertindak sesuai kepentingan pemilik.

*Stewardship theory* mengasumsikan hubungan yang kuat antara kesuksesan organisasi dengan kinerja perusahaan sehingga dapat menghasilkan fungsi utilitas yang maksimal. Pengelola akan berperilaku sesuai kesepakatan dan kepentingan bersama. Ketika terjadi benturan antara kepentingan dua pihak tersebut, *steward* akan berusaha bekerja sama dan berperilaku sesuai perilaku pemilik merupakan pertimbangan yang rasional karena *steward* merasa kepentingan bersama menjadi lebih utama dalam mencapai tujuan organisasi daripada tujuan individu.

Organisasi sektor publik memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan kepada publik dan harus dapat dipertanggungjawabkan kepada publik, sehingga teori ini dapat diterapkan dalam model organisasi sektor publik. Hal tersebut didukung oleh penelitian Morgan *et al.* (1996) yang menyatakan bahwa manajer menengah di pemerintahan daerah lebih banyak bersikap *steward* daripada *agent* sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Hasil penelitian Slyke (2006) juga menyatakan bahwa manajemen pemerintah lebih banyak bertindak sebagai *steward* karena dipengaruhi oleh jenis layanan yang diberikan, tingkat kapasitas manajemen publik, jenis insentif dan sanksi yang digunakan serta frekuensi informasi yang diperlukan.

### Organisasi Sektor Publik

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari kelompok orang yang bekerjasama dalam mencapai tujuan tertentu (Malayu dan Hasibuan, 2013:24). Setiap organisasi memiliki manajemen yang dapat menjalankan fungsi-fungsi organisasi dengan baik, dari adanya perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, serta pengendalian kinerja pada anggota organisasi dan penggunaan sumber daya yang lain agar mampu mencapai tujuan organisasi yang telah dibangun sesuai visi dan misi yang ditetapkan.

Menurut Mardiasmo (2009) sektor publik dapat dipahami sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik.

Menurut Mahsun *et al.* (2011), Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan hukum.

Menurut Mahsun (2009) tipe organisasi sektor publik dilihat dari tujuan dan sumber pendanaannya dibagi menjadi 2 yaitu: (a) *Pure non profit organization*. Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, dan penerimaan pemerintah lainnya, (b) *Quasi non profit organization*. Tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan memperoleh keuntungan (surplus). Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah/swasta dan kreditor.

### **Pengukuran Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja atau pencapaian dari yang telah dilakukan sesuai dengan target yang telah ditentukan. Mahsun *et al.* (2011) menerangkan Kinerja (*Performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Mahsun (2012:25), kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui tidak ada tolok ukurnya.

Pengukuran kinerja merupakan metode yang digunakan untuk menilai proses pencapaian terlaksana kegiatan sesuai dengan target yang ditetapkan. Menurut Mahmudi (2010), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi, penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Mahmudi (2015:14) mengidentifikasi tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik, yaitu: (a) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi : penilaian kinerja berfungsi sebagai tonggak yang menunjukkan tingkat ketercapaian tujuan dan juga menunjukkan apakah organisasi berjalan sesuai arah atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan, (b) Menyediakan sarana pembelajaran bagi pegawai: pengukuran kinerja merupakan sarana pembelajaran pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik, (c) Memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya: pengukuran kinerja dilakukan sebagai sarana pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang, (d) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*: pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji dan promosi, atau *punishment* misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi, dan teguran, (e) Memotivasi pegawai: dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan Manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi. (f) Menciptakan akuntabilitas publik: pengukuran kinerja menunjukkan seberapa besar kinerja manajerial dicapai, seberapa bagus kinerja finansial organisasi, dan kinerja lainnya yang menjadi dasar penilaian akuntabilitas.

### **Pelayanan Publik**

Pelayanan publik adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh penyelenggara pelayanan publik demi kepentingan publik. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No. 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pasal 1, Pelayanan Publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan

perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Mahmudi (2011:223) menjelaskan bahwa pelayanan publik adalah segala kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh penyelenggara pelayanan publik sebagai upaya pemenuhan kebutuhan publik dan pelaksana ketentuan peraturan perundang-undangan.

Baik atau buruknya pelayanan publik yang diberikan oleh penyelenggara pelayanan dapat mencerminkan bagaimana kualitas penyedia pelayanan dan sebagai tolok ukur atas kepuasan publik. Pasolong (2010:134) menyebut salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas (prima) adalah tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani.

Selain kepuasan pelanggan, terdapat beberapa hal lain yang menunjukkan kualitas pelayanan publik. Pasolong (2010:133) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan prima tercermin dari: (a) transparansi yaitu pelayanan yang bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti, (b) akuntabilitas yaitu pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, (c) kondisional yaitu pelayanan yang sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang pada prinsip efisiensi dan efektivitas, (d) partisipatif yaitu pelayanan yang dapat mendorong peran serta masyarakat dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan dan harapan masyarakat, (e) kesamaan hak yaitu pelayanan yang tidak melakukan diskriminasi dilihat dari aspek apapun khususnya suku, ras, agama, golongan, status sosial. (f) keseimbangan hak dan kewajiban yaitu pelayanan yang mempertimbangkan aspek keadilan antara pemberi dan penerima pelayanan publik.

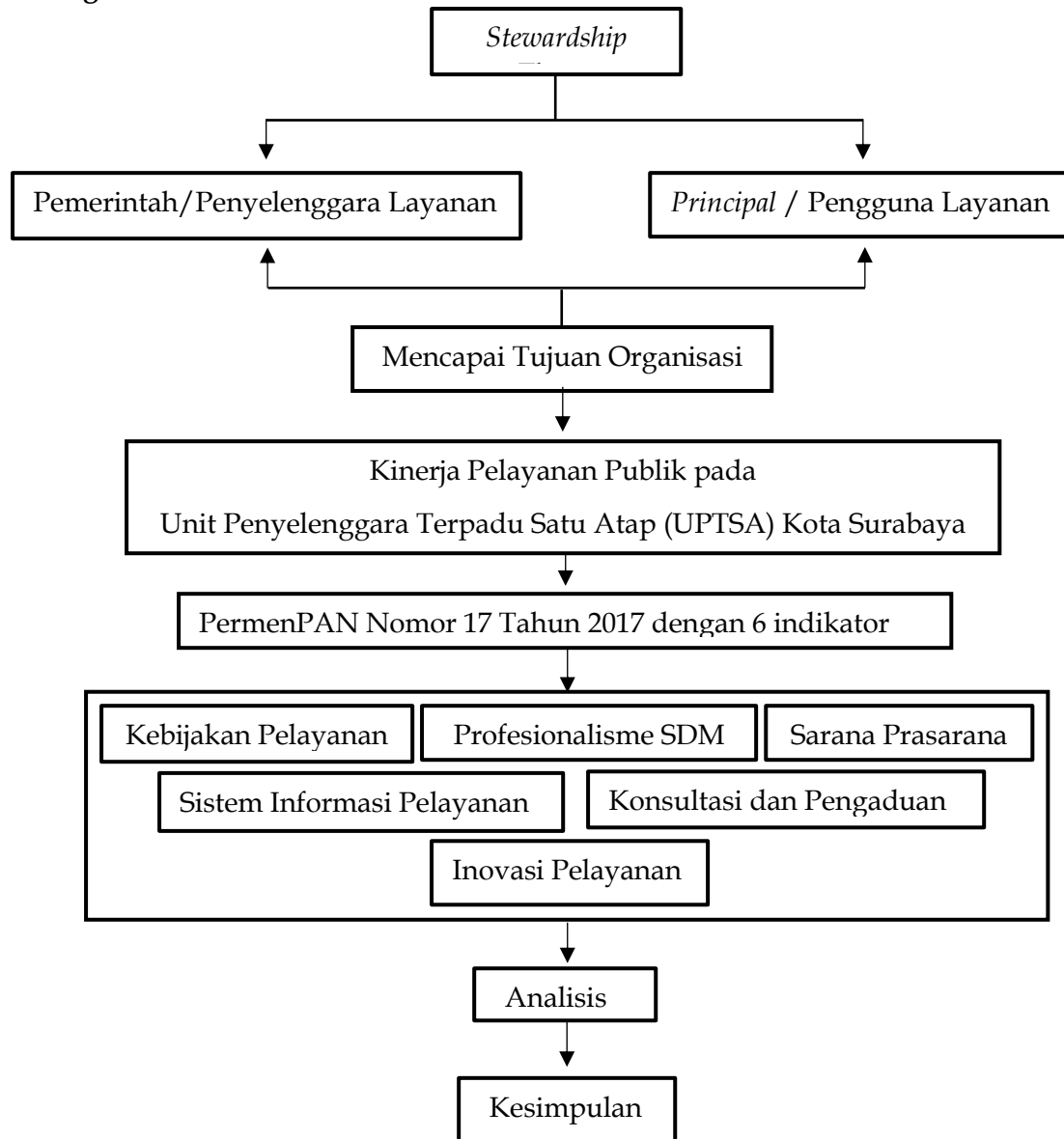
#### **Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017**

Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi perlu melaksanakan pemantauan dan evaluasi kinerja penyelenggaraan pelayanan publik, guna memperoleh gambaran tentang kondisi kinerja pelayanan publik untuk kemudian dilakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, dilaksanakan pemeringkatan berdasarkan hasil penilaian kinerja yang dilakukan agar unit pelayanan publik yang dievaluasi dapat menentukan langkah-langkah perbaikan kedepannya supaya pelayanan prima yang diharapkan masyarakat terealisasikan. Pelaksanaan yang dievaluasi tersebut dapat memiliki dasar hukum maka ditetapkan pedoman sebagai referensi penilaian kinerja.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PermenPAN) Nomor 17 Tahun 2017 merupakan acuan atau pedoman yang dapat digunakan oleh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah untuk melaksanakan penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik di masing-masing lingkungan. Tujuan pedoman penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik adalah untuk menjamin penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik dapat dilaksanakan dengan objektif, transparan dan akuntabel. Sasaran pedoman penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik adalah menghasilkan pemeringkatan sebagai dasar perbaikan penyelenggara pelayanan publik yang mapu memberikan pelayanan prima kepada publik.

Ruang lingkup pedoman penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik meliputi 6 (enam) aspek yakni: kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia (SDM), sarana prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan serta inovasi.

## Rerangka Pemikiran



Gambar 1  
Rerangka Pemikiran

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan atau desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bermaksud untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi. Menurut Moleong (2005:9-10) karakteristik penelitian kualitatif menggunakan metode kualitatif yaitu pengamatan, wawancara atau penelaah dokumen. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri atau lainnya (Sekaran, 2006:158).

Metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif, dan analisis deskriptif adalah jenis penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian dengan memberikan gambaran sesuai dengan kenyataan ataupun fakta-fakta yang ada pada saat diadakan penelitian sesuai dengan

pertanyaan yang berkaitan dengan materi yang akan diteliti. Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya.

Penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik dilakukan dengan pengisian kuisioner dan penelaahan dokumen. Pengisian kuisioner menggunakan 3 jenis formulir yang difungsikan secara bijaksana. Formulir yang digunakan berjumlah tiga jenis, yaitu: (1) Formulir 01 yang ditujukan bagi penyelenggara pelayanan publik dengan adanya 6 aspek penilaian yaitu kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan serta inovasi, (2) Formulir 02 yang diisi oleh peneliti sebagai evaluator untuk menggambarkan kondisi unit penyelenggara pelayanan publik menyesuaikan realita yang ada, formulir ini juga menilai 6 aspek sama seperti formulir 02, (3) Formulir 03 merupakan formulir pengisian hasil dari responden sebagai pengguna layanan dengan adanya 5 aspek penilaian yaitu kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan. Pada masing-masing aspek terdapat indikator-indikator penilaian dengan skala nilai antara 0 - 5 yang penilaiannya disesuaikan dengan pilihan hasil penilaian yang telah tersedia.

Sesuai dengan tiga formulir yang ada, maka dapat menguji keakuratan dan dapat dipertanggungjawabkan suatu data yang diperoleh karena melibatkan dari pihak penyelenggara pelayanan, evaluator dan pengguna layanan. Penilaian kinerja pelayanan publik pada instansi tersebut sesuai dengan penilaian ketiga sumber yang terkait, yang nantinya dari ketiga sumber data dapat dideskripsikan, dikategorikan sesuai penggolongan yang sama ataupun yang berbeda sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Derajat penilaian pada formulir yang digunakan disesuaikan dengan PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017 untuk menggambarkan hasil penelitian pada masing-masing indikator. Penjabaran kriteria jawaban, sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Skala Pengukuran**

Kriteria Jawaban	Skala Nilai
Sangat Buruk	0
Buruk	1
Cukup Buruk	2
Cukup Baik	3
Baik	4
Sangat Baik	5

Sumber : PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017

Berdasarkan tabel di atas, para responden yang mengisi hasil penilaian kinerja pelayanan publik pada formulir yang ada dapat menggambarkan kondisi lapangan unit penyelenggara pelayanan publik dengan mengacu pada PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber ahli dan dapat berupa hasil observasi. Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. (1) data primer yang digunakan dalam penelitian ini melalui beberapa cara, antara lain : survey pendahuluan dan survey lapangan. Survey pendahuluan: untuk mengetahui gambaran umum pada objek penelitian serta situasi, kondisi, dan juga permasalahan yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan survey pendahuluan atau kunjungan awal pada objek penelitian. Survey lapangan: untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan, penelitian melakukan tinjauan langsung pada objek penelitian.

Pengumpulan data melalui beberapa cara, yaitu: (a) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan secara tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2005:162). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan 3 jenis kuesioner yang ditujukan bagi penyelenggara pelayanan, evaluator dan pengguna pelayanan berdasarkan ketetapan PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017. Penilaian kinerja unit penyelenggara pelayanan publik dilakukan dengan pengisian kuisisioner dan penelaahan dokumen. Pengisian kuesioner menggunakan 3 jenis formulir yang difungsikan secara bijaksana. Formulir yang digunakan berjumlah tiga jenis, yaitu : formulir 01 yang ditujukan bagi penyelenggara pelayanan, formulir 02 yang diisi oleh peneliti dan formulir 03 yang ditujukan bagi responden sebagai pengguna layanan. Pada formulir 01 dan 02 terdapat 6 aspek penilaian yakni aspek kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan serta inovasi. Berbeda dengan formulir 01 dan 02, formulir 03 hanya menggunakan 5 aspek penilaian yaitu kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik serta konsultasi dan pengaduan, (b) Observasi yaitu teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Objek observasi meliputi pengamatan kinerja pelayanan Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya melalui aspek penilaian kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan serta inovasi dalam pelayanan publik, (c) dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memeriksa langsung pada dokumen, catatan tertulis, arsip-arsip, dan buku-buku yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti, seperti mengumpulkan data-data objek penelitian dari tempat objek penelitian berupa gambaran umum objek penelitian, profil UPTSA Kota Surabaya, meliputi gambaran umum UPTSA Kota Surabaya, visi dan misi, maklumat pelayanan, standar pelayanan serta dokumentasi area pelayanan. Dokumentasi dalam pengertian lain disebutkan juga bahwa, "Sebuah dokumentasi juga bisa diartikan sebagai tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang. Dokumen sudah lama digunakan dalam penelitian sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan" (Moleong, 2013: 161), (2) data sekunder merupakan teknik pengumpulan data sekunder yaitu dengan memperoleh data dari sumber selain responden yang menjadi sasaran penelitian berupa data. Peneliti mengambil data berupa hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), data kepegawaian, tata tertib kepegawaian dan Laporan Kinerja Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Surabaya.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang dilakukan yaitu dengan menjumlahkan nilai-nilai perolehan dari 6 aspek di atas pada tiga formulir yang sesuai dengan kondisi di lapangan dengan didukung oleh pembuktian, dalam bentuk dokumen, hasil kuesioner serta melalui pengamatan langsung secara mendalam. Perolehan nilai dari beberapa aspek tersebut dapat ditarik kesimpulan untuk menggolongkan kinerja pelayanan dalam beberapa kategori yang ada. Penentuan kategori penilaian dilakukan melalui beberapa tahapan, sebagai berikut :

Menentukan bobot indikator

Setiap indikator pada masing-masing formulir memiliki bobot yang berbeda-beda disesuaikan dengan bobot per aspek.

$$\text{Bobot per indikator: } \left( \frac{\text{bobot per aspek}}{\text{jumlah indikator per aspek}} \right)$$

Menentukan Nilai Untuk Setiap Indikator

Setiap pertanyaan dalam kuesioner memiliki bobot yang berbeda-beda disesuaikan dengan bobot per aspek. Nilai indeks merupakan nilai komposit dari 3 formulir, maka nilai per indikator merupakan nilai rata-rata formulir F-01, F-02 dan F-03 dikali bobot indikator.



$$\text{Nilai per indikator: } \left( \frac{\text{nilai F01} + \text{nilai F02} + \text{nilai F03}}{3} \right) \times \text{ bobot per indikator}$$

**Menentukan Nilai Setiap Aspek**

Kategori penilaian dalam kinerja pelayanan publik dapat dijadikan dasar perbaikan pelayanan, dengan dapat dilihat aspek mana yang sudah baik dan aspek mana yang masih membutuhkan perbaikan. Nilai setiap aspek diperoleh dengan menjumlahkan nilai per indikator dalam setiap aspek.

$$\text{Nilai per aspek: } \sum \text{nilai per indikator}$$

**Menentukan Kategori Penilaian Kinerja**

Nilai per aspek yang telah diketahui dijadikan sebagai acuan dalam menentukan kategori penilaian dengan menjumlahkan semua perolehan nilai pada masing-masing aspek.

$$\text{Penentuan kategori penilaian: } \sum \text{nilai per aspek}$$

Dengan diketahui nilai perolehan melalui beberapa tahapan di atas, maka diperlukan analisis dan penyimpulan data. Penyimpulan data dilakukan untuk mengetahui kinerja unit penyelenggara pelayanan publik yang digolongkan menjadi 9 (sembilan) kategori, sesuai tabel berikut:

**Tabel 2**  
**Kategori Nilai Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik**

Range Nilai	Kategori	Makna
0 - 1,00	F	Gagal
1,01 - 1,50	E	Sangat Buruk
1,51 - 2,00	D	Buruk
2,01 - 2,50	C -	Cukup (Dengan Catatan)
2,51 - 3,00	C	Cukup
3,01 - 3,50	B -	Baik (Dengan Catatan)
3,51 - 4,00	B	Baik
4,00 - 4,51	A -	Sangat Baik
4,51 - 5,00	A	Pelayanan Prima

Sumber : PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017

Tabel tersebut dapat menjelaskan letak penilaian pada unit pelayanan publik dengan adanya *range* nilai dan menyimpulkan kategori serta dapat menyimpulkan kondisi unit pelayanan publik saat ini. Penentuan kategori pada unit pelayanan publik dipertimbangkan dengan 3 formulir yang ada yaitu: formulir 01 yang ditujukan bagi penyelenggara pelayanan, formulir 02 yang diisikan oleh peneliti dan formulir 03 yang ditujukan bagi pengguna layanan. Ketiga formulir tersebut menilai 6 (enam) aspek dengan mencakup beberapa indikator. Enam aspek yang digunakan sebagai penilaian antara lain: aspek kebijakan pelayanan, profesionalisme sumber daya manusia, sarana dan prasarana, sistem informasi pelayanan publik, konsultasi dan pengaduan, serta aspek inovasi. Tabel tersebut menggambarkan kondisi kinerja pelayanan publik pada unit penyelenggara pelayanan publik. Semakin rendah range nilai yang diperoleh oleh unit penyelenggara pelayanan publik, maka semakin buruk pula kinerja yang ada.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Objek Penelitian**

Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya adalah unit penyelenggara pelayanan publik yang dinaungi oleh Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya. DPMPTSP menaungi dua UPTSA yakni UPTSA Surabaya Timur yang terletak di Jalan Menur Nomor 31 C Surabaya dan UPTSA Surabaya Pusat dalam Mall Pelayanan Publik (Eks Gedung Siola) terletak di jalan Tunjungan Nomor 1 - 3 Surabaya.

Pemerintah Kota Surabaya membentuk UPTSA pada tahun 2007 dengan melayani berbagai jenis pelayanan publik dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat dengan harapan dapat ditangani secara cepat, mudah, transparan, pasti dan terjangkau.

Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya sebagai garda terdepan bagi Pemerintah Kota sesuai dengan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 28 Tahun 2007 tentang Organisasi Pelayanan Terpadu Satu Atap dan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 63 Tahun 2016 tentang Pelayanan Terpadu Satu Pintu sebagai pelayanan publik memiliki kewajiban untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Pelayanan publik yang diberikan harus didasarkan pada prinsip-prinsip pelayanan publik yaitu kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab, kelengkapan sarana prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan dan keramahan serta kenyamanan.

Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya mempunyai tugas pokok untuk menyelenggarakan sistem pelayanan terpadu kepada masyarakat di Kota Surabaya, memiliki motto, visi, misi, maksud dan tujuan serta maklumat layanan yang digunakan sebagai tolok ukur peningkatan kualitas pelayanan publik.

Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya mempunyai tugas pokok untuk menyelenggarakan sistem pelayanan terpadu kepada masyarakat di Kota Surabaya. Dalam menyelenggarakan tugas tersebut, Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya menyelenggarakan fungsi sebagai berikut: (1) perencanaan di bidang pelayanan perizinan/rekomendasi/surat keterangan, (2) pelaksanaan pelayanan yang dilaksanakan di UPTSA, (3) pelaksanaan koordinasi dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain yang terkait dengan pelaksanaan pelayanan perizinan/rekomendasi/surat keterangan. (4) pelaksanaan pelayanan publikasi dan informasi, (5) pelaksanaan ketatausahaan dan rumah tangga UPTSA, (6) pelaksanaan monitoring dan evaluasi serta pembuatan laporan pelaksanaan tugas.

### **Deskriptif Karakteristik Responden**

Berdasarkan PermenPAN Nomor 17 Tahun 2017 dengan adanya 3 jenis kuesioner : kuesioner 1 (formulir 01), kuesioner 2 (formulir 02) dan kuesioner 3 (formulir 03). Dari ketiga formulir tersebut diperlukan berbagai responden yang terlibat dalam penilaiannya yakni, penyelenggara pelayanan, peneliti dan pengguna layanan. Masing-masing formulir melibatkan jumlah responden yang berbeda-beda menyesuaikan dengan formulir yang ada.

Kuesioner 1 (formulir 1) ditujukan bagi penyelenggara layanan yang artinya hanya diisi oleh satu responden dari unit pelayanan yaitu kepala sub unit program dan informasi pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya. Kuesioner 2 (formulir 02) yang diisi peneliti sebagai evaluator dengan melihat kondisi realita yang terjadi pada unit pelayanan, sedangkan kuesioner 3 (formulir 03) diisi oleh responden sebagai pengguna layanan sebanyak 50 orang dengan beberapa karakteristik responden. Karakteristik responden tersebut terdiri dari jenis kelamin, umur dan frekuensi pengurusan perizinan serta jenis perizinan yang dilakukan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan latar belakang responden yang telah menjadi pengguna layanan pada unit penyelenggara pelayanan publik yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Pada karakteristik responden berdasarkan umur mayoritas pengurus berjenis kelamin pria, namun selisih sedikit dengan pengurus perizinan yang berjenis kelamin perempuan. Berdasarkan umurnya, responden atau pengguna layanan lebih dominan yang berumur antara 41 – 55 tahun. Karakteristik responden berdasarkan frekuensi pengguna layanan dalam mengurus perizinan pelayanan paling banyak 32 orang atau melakukan pengurusan perizinan sebanyak 1 kali. Berdasarkan jenis perizinan yang dilakukan, responden paling banyak melakukan jenis perizinan Izin Mendirikan Bangunan, Rekomendasi Surat

Pernyataan Pengelolaan Lingkungan, Izin Pemakaian Tanah dan Surat Izin Usaha Perdagangan serta Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK) Rumah Tinggal.

**Pembahasan**  
**Penilaian Aspek Kebijakan Pelayanan**

**Tabel 3**  
**Perhitungan Kinerja Pelayanan Publik Aspek Kebijakan Pelayanan**

Jumlah Indikator Penilaian	F-01	F-02	F-03	Total Per Indikator	Bobot Aspek 30%	Bobot Indikator (Bobot aspek/jumlah indikator)	Nilai Per Indikator = (Total Per Indikator/3) x bobot per indikator
13							
1.1 Standar Pelayanan (SP) menjadi acuan dalam pemberian pelayanan kepada publik.	5	5	0	10		0,02	0,08
1.2 SP yang menjadi acuan dalam pemberian pelayanan kepada publik (Per Jenis Layanan).	5	5	0	10		0,02	0,08
1.3 Sistem Antrian.	5	5	5	15		0,02	0,12
1.4 Proses penyusunan SP telah melibatkan masyarakat dan pihak terkait ( <i>stakeholder</i> ).	4	3	5	12		0,02	0,09
1.5 Dokumentasi tentang SP yang ditetapkan dan dipublikasikan.	4	4	4	12		0,02	0,09
1.6 SP sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.	5	5	0	10		0,02	0,08
1.7 Informasi SP dapat diakses dengan mudah untuk diketahui dan dipahami masyarakat.	4	5	4,75	13,75		0,02	0,11
1.8 Tersedia SP yang tepat guna.	5	5	0	10		0,02	0,08
1.9 Maklumat pelayanan yang dipublikasikan kepada seluruh lapisan masyarakat.	5	5	0	10		0,02	0,08
1.10 Tingginya keterlibatan pengguna layanan dalam pengisian Survey Kepuasan Masyarakat (SKM).	3	5	5	13		0,02	0,10
1.11 Informasi SKM yang diketahui seluruh lapisan masyarakat.	1	1	3	5		0,02	0,04
1.12 Tindak lanjut hasil SKM dan kedalaman ruang lingkup.	3	5	0	8		0,02	0,06
1.13 Kecepatan tindak lanjut hasil SKM seluruh jenis pelayanan.	4	4	0	8		0,02	0,06
Total Nilai Perolehan	53	57	26,75	136,75			1,05

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel 3 di atas dapat diketahui perolehan nilai dari hasil isian formulir 01, formulir 02 dan formulir 03. Pada aspek kebijakan pelayanan terdapat 13 indikator penilaian yang menyatakan pertanyaan secara terperinci dengan ditetapkan skala nilai 0 - 5 pada masing-masing formulir. Pada formulir 01 dan formulir 02 terdapat 13 pertanyaan terkait indikator yang dipaparkan, namun pada formulir 03 ada beberapa indikator yang tidak memerlukan jawaban dari responden karena tidak adanya keterkaitan dari pengguna layanan dengan indikator tersebut. Penerapan aspek kebijakan pelayanan pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya sudah mencerminkan kinerja yang baik pada setiap indikatornya. Hasil isian formulir yang ada menunjukkan indikator standar pelayanan sudah disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik meliputi adanya 6 komponen *service delivery* (persyaratan, sistem, mekanisme dan prosedur, jangka waktu pelayanan, biaya/tarif, produk pelayanan, penanganan pengaduan, saran dan masukan) dan 8 komponen *manufacturing* (dasar hukum, sarana prasarana, kompetensi pelaksana, pengawasan internal, jumlah pelaksana, jaminan pelayanan, jaminan keamanan dan keselamatan kerja, evaluasi kinerja pelaksana). Standar pelayanan tersebut telah dipublikasikan pada website UPTSA ([uptsa.surabaya.go.id](http://uptsa.surabaya.go.id)) dengan dikelompokkan menjadi 3 jenis yaitu Standar Pelayanan Perizinan dengan Teknis, Standar Pelayanan Perizinan Non Teknis dan Standar Pelayanan Perizinan Surabaya *Single Window* (SSW). Sesuai dengan hasil penelitian yang ada, pengelompokkan jenis standar pelayanan tersebut telah disesuaikan dengan jenis perizinan pada UPTSA Kota Surabaya yaitu sebanyak 153 jenis perizinan. Tersedianya standar pelayanan sesuai perizinan tersebut dapat disimpulkan bahwa, 100% jenis layanan memiliki standar pelayanan masing-masing. Tidak hanya dipublikasikan melalui website, standar pelayanan UPTSA Kota Surabaya juga dapat diketahui dengan adanya poster/banner di area layanan untuk memudahkan pengguna layanan mengetahui hak yang diperoleh serta sebagai pedoman bagi penyelenggara layanan melakukan kewajibannya.

Penyusunan standar pelayanan telah disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik pada pasal 20 ayat 2 yaitu dalam menyusun dan menetapkan standar pelayanan, penyelenggara wajib mengikutsertakan masyarakat dan pihak terkait. Dua unsur masyarakat yang terlibat dalam penyusunan standar pelayanan pada UPTSA Kota Surabaya yaitu akademisi dan dunia usaha. Selain melibatkan unsur masyarakat pada penyusunan standar pelayanan, UPTSA Kota Surabaya juga memanfaatkan hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) dan pengaduan masyarakat yang ada.

IKM pada UPTSA Kota Surabaya dapat menjadi wadah bagi masyarakat untuk menyalurkan aspirasi masyarakat demi meningkatkan kinerja pelayanan publik pada unit penyelenggaraan pelayanan publik yang ada. Menurut hasil isian formulir 01 penilaian indikator ini dapat dikatakan cukup baik, hal tersebut dapat diketahui dengan adanya telah disusun laporan IKM per triwulan dengan baik oleh UPTSA Kota Surabaya dalam. Hasil penelitian peneliti mengungkapkan IKM pada UPTSA Kota Surabaya sudah sangat baik karena pengisian IKM telah melibatkan pengguna layanan dalam memberikan masukan baik bentuk saran maupun kritik untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui survei pengguna layanan. Pengisian IKM dilakukan secara *online* melalui web internal yang ada di area pelayanan (loket mandiri) dan layar pengisian IKM digital, baik yang permohonannya disetujui maupun ditolak. Namun pengisian IKM ini tidak diisi oleh seluruh pengguna layanan hanya dilakukan oleh beberapa pengguna menyesuaikan target pencapaian pengisian yakni 150 orang per bulan atau sebanyak 5 - 10 orang per hari. Adanya pengawasan internal pengisian IKM agar pengisian tepat sasaran bagi pengguna layanan yang telah mendapat pelayanan dari petugas.

Pada hasil isian formulir 01 indikator penginformasian hasil IKM pada UPTSA Kota Surabaya hanya menjadi arsip bagi instansi. Peneliti menilai indikator ini masih dikatakan buruk karena dimungkinkan masyarakat juga perlu mengetahui adanya perbaikan dari

kekurangan pada hasil IKM tersebut. Tidak tersedianya hasil IKM tersebut dapat menimbulkan hasil perbaikan yang terkesan tertutup dan masyarakat tidak mengetahui perbaikan yang dilakukan penyelenggara layanan dari evaluasi yang diberikan masyarakat melalui adanya IKM tersebut, meskipun sebenarnya tidak ada dampak yang terlalu berpengaruh terhadap kinerja pelayanan karena UPTSA Kota Surabaya telah menindaklanjuti hasil IKM yang dimungkinkan masih perlu adanya perbaikan dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik. Tidak diterbitkannya hasil IKM pada masyarakat, tetapi segala jenis kekurangan yang disampaikan melalui media IKM digital akan adanya kritik dan saran pada website telah dilakukan adanya perbaikan secara terus menerus. Progresifitas waktu dalam merespon saran, kritik dan rekomendasi hasil IKM atas adanya kasus-kasus yang muncul di seluruh jenis layanan pada UPTSA ditindaklanjuti 1 bulan setelah laporan IKM diterbitkan. Tindak lanjut hasil IKM berfokus pada jenis layanan yang dianggap masih belum optimal dalam pelaksanaannya, sedangkan jenis layanan yang tidak mendapatkan respon kurang baik atau tidak ada penurunan penilaian dari pengguna layanan menurut laporan IKM per triwulan tetap harus mempertahankan serta meningkatkan kualitas pelayanan yang diterapkan.

Pada indikator sistem antrian UPTSA Kota Surabaya berdasarkan hasil penelitian pada masing-masing formulir mengatakan indikator ini sangat baik karena adanya mekanisme urutan penerima layanan pada UPTSA Kota Surabaya telah dilakukan secara elektronik dengan dibantu petugas khusus di area mesin pengambilan tiket antrian yang dibagi berdasarkan jenis layanan atau dibagi setiap jenis layanan yang serumpun yakni adanya loket *customer service* dan loket pengambilan. Nomor antrian dalam mekanisme urutan penerima layanan ditampilkan di layar antrian dengan diarahkan ke loket yang dituju serta dipandu melalui pengeras suara. Fasilitas tersebut terbukti mampu memberikan kemudahan bagi pengguna layanan dalam melakukan aktivitas proses pelayanan.

## Penilaian Aspek Profesionalisme SDM

Tabel 4  
Perhitungan Kinerja Pelayanan Publik Aspek Profesionalisme SDM

Jumlah Indikator Penilaian	F-01	F-02	F-03	Total Per Indikator	Bobot Aspek	Bobot Indikator	Nilai Per Indikator = (Total Per Indikator/3) x bobot per indikator
					18%	(Bobot aspek/jumlah indikator)	
7							
2.1 Pelaksana layanan dengan kompetensi sesuai kebutuhan jenis layanan.	4	5	0	9		0,03	0,08
2.2 Pelaksana layanan yang responsif waktu	5	5	5	15		0,03	0,13
2.3 Kesigapan pelaksana dalam memberikan layanan (kecepatan).	5	5	5	15		0,03	0,13
2.4 Aturan perilaku dan kode etik pelaksana layanan.	5	5	0	10		0,03	0,09
2.5 Pemberian penghargaan.	5	5	0	10		0,03	0,09
2.6 Pemberian sanksi.	4	4	0	8		0,03	0,07
2.7 Budaya pelayanan.	5	5	5	15		0,03	0,13
Total Nilai Perolehan	33	34	15	82			0,70

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat diketahui perolehan nilai dari masing-masing formulir pada aspek profesionalisme sumber daya manusia. Pada aspek ini terdapat 7 indikator penilaian yang menyatakan pertanyaan secara terperinci dengan ditetapkan skala nilai 0 – 5 pada masing-masing formulir, ada pula pertanyaan yang tidak melibatkan responden sehingga skala nilai yang tertera adalah nol. Pada aspek profesionalisme sumber daya manusia kinerja pelayanan sudah dapat dikatakan baik pada setiap indikatornya sehingga telah memberikan kepuasan pengguna layanan atas pemberian layanan sesuai dengan harapan publik. Pada UPTSA Kota Surabaya telah dikategorikan pelaksana layanan sesuai kompetensi jenis layanan, namun semua pelaksana layanan diharuskan memahami pula tanggung jawab yang diemban oleh pelaksana layanan lainnya. Pada hasil isian formulir 01 dan 02 indikator ini dapat dikatakan baik. UPTSA Kota Surabaya selalu mengadakan *workshop* bagi seluruh pegawai guna menunjang mutu kepegawaian.

Pada indikator pemberian penghargaan, hasil penilaian formulir 01 dan 02 mengatakan indikator ini sangat baik. Pemberian penghargaan digunakan sebagai media apresiasi terhadap prestasi yang dicapai pelaksana layanan yang telah menjalankan kewajibannya secara konsisten. Pemberian penghargaan pada UPTSA Kota Surabaya dilakukan sebanyak dua kali: pertama, satu bulan sekali terhadap pegawai yang jarang datang terlambat dan selalu konsisten untuk mengikuti *briefing* pagi dan kedua, dilakukan setiap setahun sekali dalam rangka ulang tahun UPTSA Kota Surabaya. Indikator pemberian sanksi pada pegawai UPTSA Kota Surabaya dikatakan baik karena ada penetapan peraturan. Ketetapan sanksi yang ada sebagai media pembinaan terhadap bentuk pelanggaran guna menjadi kendali bagi pelaksana agar tidak mengulangi pelanggaran kembali. Pemberian sanksi pelanggaran telah tertuang pada tata tertib petugas yang ditetapkan oleh pimpinan UPTSA Kota Surabaya yang telah diketahui oleh seluruh pegawai. Dalam tata tertib tersebut, apabila pegawai melakukan pelanggaran akan dikenakan sanksi berupa surat peringatan atau denda (sesuai kesepakatan), untuk keputusan akhir adanya pemutusan hubungan kerja.

Hasil isian masing-masing formulir pada indikator responsif waktu pelayanan UPTSA Kota Surabaya dikatakan sangat baik karena telah sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan serta adanya waktu tambahan pelayanan yakni di hari Sabtu. Indikator kesigapan pegawai dalam memberikan pelayanan pun dinilai dari ketiga formulir sangat baik. Hal tersebut tercermin dengan sikap pegawai yang sangat membantu pengguna layanan dalam pengurusan perizinan sehingga tidak perlu waktu yang lama untuk menunggu dilayani.

UPTSA Kota Surabaya menerapkan budaya pelayanan disesuaikan dengan kode etik pegawai yang sudah dapat dikatakan sangat baik dari hasil penilaian masing-masing formulir. Kode etik bagi pelaksana pelayanan yang meliputi hak dan kewajiban, larangan gratifikasi (pemberian *fee*, hadiah ataupun sejenisnya dari pemohon), sanksi dan penghargaan serta adanya peraturan khusus sebagai pengingat pelaksana layanan agar tidak melakukan pungutan liar dan gratifikasi. Budaya pelayanan yang tercermin pada UPTSA Kota Surabaya adalah budaya pelayanan yang sangat siap, dimulai dari pegawai yang diharuskan mengenakan pakaian seragam khusus sesuai ketentuan pada tata tertib pakaian dinas petugas UPTSA Kota Surabaya yang tertera secara detail antara pakaian dinas laki-laki dan perempuan serta jilbab yang dikenakan pada setiap harinya. Pegawai UPTSA Kota Surabaya juga menggunakan identitas nama/*name tag*, adanya *ID Card* unit pelayanan dan mempraktekkan 5S (*senyum, sapa, salam, sopan dan santun*). Sikap yang dilakukan oleh para pegawai UPTSA Kota Surabaya ini dapat dilihat juga pada cara melayani pemohon yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab, sehingga membuat pemohon juga merasa pegawai UPTSA Kota Surabaya melayani dengan sepenuh hati. Dalam budaya pelayanan tersebut, dapat mencerminkan bahwa UPTSA Kota Surabaya adalah unit penyelenggara pelayanan publik yang telah siap memberikan pelayanan secara prima sesuai dengan harapan masyarakat. Dengan adanya budaya semacam ini dapat memotivasi pegawai untuk memberikan upaya pelayanan sebaik mungkin bagi kepentingan publik.

## Penilaian Aspek Sarana dan Prasarana

Tabel 5  
Perhitungan Kinerja Pelayanan Publik Aspek Sarana dan Prasarana

Jumlah Indikator Penilaian	F-01	F-02	F-03	Total Per Indikator	Bobot Aspek 15%	Bobot Indikator (Bobot aspek/jumlah indikator)	Nilai Per Indikator = (Total Per Indikator/3) x bobot per indikator
7							
3.1 Tempat parkir yang aman, nyaman dan mudah diakses.	4	4	5	13		0,02	0,09
3.2 Sarana ruang tunggu yang nyaman.	5	5	4	14		0,02	0,10
3.3 Sarana toilet khusus pengguna layanan yang bersih, sehat dan memadai.	4	5	5	14		0,02	0,10
3.4 Sarana dan prasarana bagi pengguna layanan yang berkebutuhan khusus.	4	4	4	12		0,02	0,09
3.5 Sarana prasarana penunjang lainnya : ruang laktasi/ <i>nurse</i> , arena bermain anak, kantin/fotocopy/toko Alat Tulis Kantor (ATK).	3	4	3	10		0,02	0,07
3.6 Sarana <i>front office</i> untuk layanan konsultasi dan informasi tatap muka langsung.	4	5	0	9		0,02	0,06
3.7 Sarana <i>front office</i> untuk layanan pengaduan tatap muka langsung.	4	5	0	9		0,02	0,06
Total Nilai Perolehan	28	32	21	81			0,58

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel 5 di atas dapat diketahui perolehan nilai dari hasil isian masing-masing formulir. Pada aspek sarana dan prasarana terdapat 7 indikator penilaian yang menyatakan pertanyaan secara terperinci dengan ditetapkan skala nilai 0 – 5 pada masing-masing formulir dan juga ada pertanyaan yang tidak melibatkan responden sehingga skala nilai yang tertera adalah nol. Ketersediaan sarana dan prasarana pada UPTSA Kota Surabaya yang sudah dapat dikatakan baik. Tersedianya tempat parkir yang aman sebagai fasilitas bagi pengguna layanan yang memberikan layanan tempat, keamanan kendaraan dan kenyamanan pengguna layanan dengan akses yang mudah, tempat parkir yang luas yang berada di dalam area kantor dengan adanya petugas parkir, pemeriksaan karcis parkir dan STNK secara berbayar menyesuaikan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 37 Tahun 2015 tentang Perubahan Tarif Retribusi Tempat Khusus Parkir mulai 1 Maret 2017 dengan rincian sebagai berikut : bus Rp 20.000, mobil Rp 5.000 dan sepeda motor Rp 2.000.

Adanya ruang tunggu yang nyaman menyediakan kebutuhan dasar pengguna yang sangat nyaman dengan adanya kursi tunggu yang tertata rapi yang dilengkapi monitor LED sebagai penginformasian alur pelayanan, bahan bacaan seperti koran, adanya AC, serta monitoring antrian. Beberapa fasilitas penunjang seperti ruang ibadah yang mudah diakses, area merokok terisolasi, dan Wi-Fi. Fasilitas penunjang lainnya yakni adanya air minum bagi pengguna layanan yang dapat dijangkau dengan mudah oleh pengguna layanan. Toilet yang bersih yang disediakan khusus bagi pengguna layanan. Tersedia pula fasilitas khusus bagi difabel berupa kursi roda, *step lobby/ramp* bagi pengguna kursi roda, tersedia loket khusus bagi difabel/lansia/ibu hamil/berkebutuhan khusus lainnya dengan didesain meja pada loket

lebih rendah untuk mempermudah pengguna yang berkebutuhan khusus menjalani aktivitas pelayanan.

Pada masing-masing indikator hasil penilaian formulir 01 – 03 sudah dapat dikatakan baik karena UPTSA Kota Surabaya telah menyediakan fasilitas tersebut. Tidak tersedianya mesin fotocopy dan toko alat tulis di area layanan menjadi salah satu kekurangan pada aspek sarana dan prasarana dalam menunjang pelayanan. Pentingnya penggandaan berkas sebagai syarat dan ketentuan yang harus dipenuhi pengguna layanan maka perlu adanya fasilitas yang menunjang untuk memudahkan aktivitas tersebut. Tidak tersedianya mesin fotocopy dan toko alat tulis membuat aktivitas pelayanan dianggap kurang efektif, meskipun telah disediakan mesin scanner yang dapat difungsikan sebagai bentuk fasilitas bagi pengguna layanan.

UPTSA Kota Surabaya telah memberikan sarana dan prasarana serta fasilitas penunjang yang memberikan kemudahan bagi pengguna layanan dalam melakukan aktivitas pelayanan. Kemudahan tersebut juga dapat diperoleh secara nyata dengan adanya bimbingan teknis secara langsung oleh pegawai pelayanan loket mandiri, adanya *front liner* untuk membantu dalam hal konsultasi dan pengaduan.

### Penilaian Aspek Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP)

Tabel 6  
Perhitungan Kinerja Pelayanan Publik Aspek Sistem Informasi Pelayanan Publik (SIPP)

Jumlah Indikator Penilaian				Total Per Indikator	Bobot Aspek	Bobot Indikator	Nilai Per Indikator = (Total Per Indikator/3) x bobot per indikator
	F-01	F-02	F-03		15%	(Bobot aspek/jumlah indikator)	
5							
4.1 SIPP untuk informasi publik.	5	5	4	14		0,03	0,14
4.2 SIPP pendukung operasional pelayanan.	5	5	0	10		0,03	0,10
4.3 Kepemilikan situs dan pengelolaan situs.	4	5	0	9		0,03	0,09
4.4 Pemutakhiran data dan informasi situs.	3	5	3	11		0,03	0,11
4.5 Informasi non elektronik yang mendukung pelayanan yang diketahui seluruh lapisan masyarakat.	4	5	4	13		0,03	0,13
Total Nilai Perolehan	21	25	11	57			0,57

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel 6 di atas dapat diketahui perolehan nilai dari hasil isian masing-masing formulir. Pada aspek sistem informasi pelayanan publik terdapat 5 indikator penilaian yang menyatakan pertanyaan secara terperinci dengan ditetapkan skala nilai 0 – 5 pada masing-masing formulir, dimana terdapat skala nilai nol pada hasil isian formulir 03 yang menunjukkan tidak adanya pertanyaan yang melibatkan responden. Tersedianya sistem informasi pelayanan publik pada UPTSA Kota Surabaya baik yang hanya bersifat memberikan informasi pelayanan publik maupun bertindak sebagai pendukung operasional pelayanan sudah dapat mempermudah pelayanan yang dilakukan. Pada masing-masing indikator yang ada sudah dapat dikatakan sangat baik.

Sistem informasi pelayanan publik pada UPTSA Kota Surabaya dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Penyelenggara layanan pada formulir 01 mengungkapkan sistem informasi pelayanan publik dilakukan secara langsung dengan menginformasikan secara lebih luas pada seluruh lapisan masyarakat melalui program Pemerintah Kota Surabaya yakni adanya pertunjukan rakyat dan pahlawan ekonomi serta segala bentuk



informasi yang ada pada area pelayanan seperti poster, *pamphlet/leaflet*, sedangkan sistem informasi pelayanan publik secara tidak langsung dengan tersedianya pemberitahuan atau informasi melalui website yang mudah diakses bagi masyarakat melalui website UPTSA Kota Surabaya ([www.uptsa.surabaya.go.id](http://www.uptsa.surabaya.go.id)) yang meliputi profil penyelenggara, standar pelayanan, maklumat pelayanan pengelolaan konsultasi dan pengaduan, yang disajikan untuk kebutuhan pelayanan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Selain itu, adanya sistem informasi yang dapat mensinkronisasikan data dan informasi yang menunjang mekanisme kinerja antar unit pelayanan dalam instansi meliputi pencapaian proses kerja pelayanan dan website pengisian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang dapat memaksimalkan bentuk informasi yang diperoleh pengguna layanan serta pengurusan perizinan secara *online* melalui [ssw.surabaya.go.id](http://ssw.surabaya.go.id) yang jenis kepemilikan statusnya milik Pemerintah Daerah (Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Surabaya).

Adanya sistem informasi pelayanan publik pada UPTSA Kota Surabaya perlu dilakukannya pembaruan atau pemutakhiran informasi. Pada indikator ini dapat dikatakan baik karena pembaruan disesuaikan dengan adanya peraturan perizinan yang dilakukan apabila ada pembaharuan peraturan pada setiap jenis perizinan. Adanya pemutakhiran/perubahan tersebut menyesuaikan dengan adanya kebijakan pada perubahan pada jenis layanan. Sedangkan pemutakhiran/perubahan data setiap perizinan yang telah dicapai melalui *online* atau adanya *tracking detail history* otomatis terproses sesuai dengan disertakannya berkas permohonan yang diminta.

### Penilaian Aspek Konsultasi dan Pengaduan

Tabel 7  
Perhitungan Kinerja Pelayanan Publik Aspek Konsultasi dan Pengaduan

Jumlah Indikator Penilaian	F-01	F-02	F-03	Total Per Indikator	Bobot Aspek	Bobot Indikator	Nilai Per Indikator = (Total Per Indikator/3) x bobot per indikator
					15%	(Bobot aspek/jumlah indikator)	
4							
5.1 Sarana dan media pelayanan konsultasi yang bisa dimanfaatkan semua lapisan masyarakat.	4	5	5	14		0,04	0,18
5.2 Rubrik, dokumentasi dan publikasi konsultasi yang mudah diakses.	3	5	0	8		0,04	0,10
5.3 Sarana dan media pelayanan pengaduan yang bisa dimanfaatkan semua lapisan masyarakat.	5	5	4	14		0,04	0,18
5.4 Rubrik, dokumentasi dan publikasi pengaduan yang mudah diakses.	3	5	0	8		0,04	0,10
Total Nilai Perolehan	15	20	9	44			0,55

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel 7 di atas dapat diketahui perolehan nilai dari hasil isian masing-masing formulir. Pada aspek konsultasi dan pengaduan terdapat 4 indikator penilaian yang menyatakan pertanyaan secara terperinci dengan ditetapkan skala nilai 0 - 5 pada masing-masing formulir, namun pada formulir 03 ada yang menunjukkan skala nilai nol dikarenakan tidak adanya pertanyaan bagi responden. Pada aspek konsultasi dan pengaduan dari masing-masing hasil penilaian formulir yang ada sudah dapat dikatakan baik. Skala nilai 3 dari hasil penilaian formulir 01 menunjukkan bahwa ruang publik dalam

dokumentasi konsultasi dan pengaduan tidak secara luas, misal pada media sosial pada pesan singkat yang bisa saja dimungkinkan masyarakat memerlukan informasi tersebut melalui beberapa media komunikasi yang seperti demikian. Ketersediaan ruang konsultasi dan pengaduan secara langsung dan mudahnya akses melalui *online* dapat mempermudah ruang gerak publik dalam mendapatkan suatu informasi serta klarifikasi secara lebih cepat dan tepat. Konsultasi dan pengaduan pada UPTSA Kota Surabaya juga dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam menunjang maksimalnya konsultasi dan pengaduan secara langsung, dengan adanya *front liner* yang disediakan di area pelayanan sesuai dengan jenis pelayanan yang mudah diakses bagi pengguna layanan. Disediakan pula ruang khusus bagi pengguna layanan yang terdapat pengaduan secara berat pada area layanan. Konsultasi dan pengaduan secara tidak langsung yaitu melalui website yang dapat diakses dengan mudah bagi pengguna layanan. Website tersebut menyimpan segala jenis konsultasi dan pengaduan baik berbentuk kritik maupun saran yang tersimpan sebagai bentuk referensi bagi pengguna layanan lain yang memerlukan informasi ataupun kendala yang mungkin sama dengan pengguna layanan tersebut.

Dokumentasi adanya konsultasi dan pengaduan terdapat pada website khusus [uptsa.surabaya.go.id](http://uptsa.surabaya.go.id). Pada adanya arsip proses konsultasi yang dimuat di media informasi pada loket pengaduan yang ada dalam website dengan ditanggapi secara langsung oleh admin IT UPTSA Kota Surabaya.

## Penilaian Aspek Inovasi

Tabel 8  
Perhitungan Kinerja Pelayanan Publik Aspek Inovasi

Jumlah Indikator Penilaian	F-01	F-02	F-03	Total Per Indikator	Bobot Aspek 7%	Bobot Indikator (Bobot aspek/jumlah indikator)	Nilai Per Indikator = (Total Per Indikator/3) x bobot per indikator
1							
Inovasi pelayanan publik.	5	5	0	10		0,07	0,23
Total Nilai Perolehan	5	5	0	10			0,23

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Berdasarkan tabel 8 di atas dapat diketahui perolehan nilai dari hasil isian masing-masing formulir. Berbeda dengan aspek yang lainnya, aspek inovasi hanya ada 1 indikator yaitu inovasi pelayanan publik yang hanya memerlukan hasil penelitian pada formulir 01 dari pihak penyelenggara layanan dan formulir 02 dari peneliti. Adanya terobosan jenis pelayanan yang mampu memberikan manfaat yang cukup besar bagi pengguna layanan pada UPTSA Kota Surabaya dengan memaksimalkan pelayanan secara *online* atau Surabaya *Single Window* (SSW) dapat menjadi cerminan bagi unit pelayanan untuk tetap menjaga tingkat kinerja pelayanan publik. Pelayanan secara *online* yang disediakan dapat memudahkan aktivitas pelayanan sehingga masyarakat tidak perlu datang ke lokasi pelayanan, pengguna layanan hanya perlu mengunggah *soft copy* berkas dan melakukan verifikasi pengaksesan data tersebut meskipun dalam pengunggahan berkas dirasa belum bisa efektif karena perlu beberapa kali pengunggahan.

Produk layanan berbasis *online* pada tahun 2017 dengan alamat website [sww.surabaya.go.id](http://sww.surabaya.go.id) yang dilaksanakan lebih dari 1 tahun dan dilaksanakan secara berkelanjutan serta dapat direplikasi. Inovasi pelayanan publik pada UPTSA pernah diikutsertakan dalam Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) dengan menerima penghargaan TOP 9/TOP 35/TOP 40 KIPP. Inovasi pelayanan publik pada UPTSA Kota Surabaya dilakukan berkelanjutan dan adanya perbaikan demi kepentingan publik.

## Hasil Perolehan Nilai pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya

Tabel 9  
Perolehan Nilai UPTSA Kota Surabaya

Aspek	Nilai Perolehan
- Kebijakan Pelayanan	1,05
- Profesionalisme SDM	0,70
- Sarana dan Prasarana	0,58
- Sistem Informasi Pelayanan Publik	0,57
- Konsultasi dan Pengaduan	0,55
- Inovasi	0,23
Total Nilai	3,68

Sumber: Kuesioner, 2019 (diolah)

Tabel 9 tersebut menunjukkan hasil penilaian pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya yang telah disesuaikan dengan 6 aspek serta beberapa indikator yang ada dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PermenPAN) Nomor 17 Tahun 2017. Diketahui dari data di atas terlihat perolehan nilai pada masing-masing aspek penilaian. Aspek kebijakan pelayanan perolehan nilai sebesar 1,05; profesionalisme sumber daya manusia perolehan nilai sebesar 0,70; sarana dan prasarana perolehan nilai sebesar 0,58; sistem informasi pelayanan publik perolehan nilai sebesar 0,57; konsultasi dan pengaduan perolehan nilai sebesar 0,55; dan inovasi perolehan nilai sebesar 0,23. Dari 3 formulir yang ada menunjukkan nilai perolehan sebesar 3,68 dari perolehan nilai tertinggi yaitu 5,00. Range nilai 3,68 tersebut menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik pada Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya dapat dikategorikan pada golongan B atau sama dengan baik sesuai dengan kategori penilaian yang telah ditunjukkan pada Tabel 2. Hal tersebut dicerminkan dengan kinerja yang dilakukan oleh UPTSA Kota Surabaya yang telah berupaya secara baik memberikan pelayanan bagi pengguna layanan.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) aspek kebijakan pelayanan pada Unit Pelayanan Terpadu (UPTSA) Kota Surabaya telah mencerminkan kinerja yang baik. Tersedianya standar pelayanan berdasarkan peraturan perundang-undangan dapat menjadi acuan dalam cara pemberian pelayanan, adanya wadah bagi masyarakat untuk menyalurkan aspirasi dalam bentuk Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang terus dilakukan sebagai evaluasi dan monitoring untuk perbaikan kinerja pelayanan meskipun hasil dari IKM tersebut tidak disebarluaskan pada masyarakat, (2) aspek Profesionalisme Sumber Daya Manusia yang dapat dikatakan baik karena pemberi layanan yang telah memiliki kompetensi di bidangnya, pemberian pelayanan yang secara sigap dan sikap yang santun serta budaya pelayanan yang baik mencerminkan kesiapan UPTSA dalam memberikan pelayanan, (3) aspek sarana dan prasarana yang juga dapat dikatakan baik karena telah tersedia bukti fisik dari adanya saran, prasarana dan fasilitas penunjang yang memudahkan aktivitas pengurusan perizinan, meskipun tidak adanya tempat fotocopy dan alat tulis kantor yang dimungkinkan pengguna layanan membutuhkannya sewaktu-waktu, (4) aspek sistem informasi pelayanan publik pada UPTSA telah disediakan baik secara online maupun non online sehingga memudahkan dalam segala pengaksesan bentuk informasi yang diperlukan pengguna layanan, (5) aspek konsultasi dan pengaduan telah diperhatikan baik-baik oleh UPTSA, hal tersebut terlihat dengan adanya petugas khusus yaitu *front liner* dan *back office* serta adanya fasilitas pada area pelayanan yaitu ruang pengaduan, (6) aspek pelayanan pada UPTSA pun dapat dikatakan baik karena memaksimalkan pengurusan perizinan secara online melalui Surabaya *Single Window* (SSW).

## KETERBATASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yaitu peneliti sulit mendapatkan jaminan bahwa semua responden dapat memberikan penilaian yang objektif dan tidak keseluruhan data pendukung yang diperlukan oleh peneliti dapat diterima dikarenakan adanya kebijakan yang berlaku dari instansi yang terkait.

## SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan diatas, maka saran yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut: (1) Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) Kota Surabaya diharapkan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja pelayanan publik sesuai dengan yang diharapkan publik. Dalam seluruh aspek penilaian sudah dikatakan baik, sehingga perlunya penerapan secara tepat terkait standar pelayanan yang telah ditetapkan guna mencapai kepuasan masyarakat, (2) hasil indeks kepuasan masyarakat perlu disajikan di ruang lingkup pelayanan agar masyarakat mengetahui secara nyata perbaikan yang dilakukan penyelenggara layanan terhadap evaluasi yang diberikan bagi masyarakat, selain itu akan menjadi pengingat khusus bagi penyelenggara layanan dalam setiap pemberian layanan, (3) tidak tersedianya mesin fotocopy dan toko alat tulis di area layanan yang dimungkinkan dapat menghambat proses pelayanan, sehingga dibutuhkan adanya koperasi yang dapat dikelola secara baik oleh petugas khusus untuk menunjang aktivitas pelayanan sebagai sarana dan prasarana yang disediakan oleh unit pelayanan publik, (4) pelayanan yang dilakukan secara online melalui SSW perlu adanya pembaruan agar tidak adanya pengunggahan berkas secara *double*, pembaruan tersebut agar akses pelayanan berjalan secara efektif. Pembaruan pada SSW seharusnya cukup dengan pengunggahan semua berkas yang dibutuhkan sesuai ketentuan kemudian bisa langsung terverifikasi setelah berkas lengkap, (5) bagi peneliti di masa yang akan datang hendaknya menggunakan teknik pengumpulan data yang cukup beragam untuk dapat menguji keterandalan bagi pihak yang melakukan penilaian agar mendapatkan jawaban yang objektif. Salah satu Teknik pengumpulan data yang diperlukan yakni adanya wawancara secara tertulis yang dapat membuat penelitian ini semakin valid, (6) penelitian ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017, untuk dapat mempermudah dalam penetapan kategori penilaian seharusnya diterangkan secara jelas bobot perolehan setiap formulir agar proses perhitungan lebih relevan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariany, R. dan R. E. Putera 2013. Analisis Kinerja Organisasi Pemerintah dalam Memberikan Pelayanan Publik di Kota Pariaman. Prodi Ilmu Administrasi Negara Universitas Andalas Padang.
- Donaldson, L. and J. H. Davis. 1991. Stewardship Theory or Agency Theory : CEO Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management* Vol. 16: page 49-64.
- Hardiyansah. 2011. Kualitas Pelayanan Publik Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya. Gava Media. Yogyakarta: 11.
- Hartati, S., N. Herawati dan E.I. Listiani 2013. Kinerja Organisasi Pelayanan Publik Pada Kantor Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sintang. Program Studi Ilmu Administrasi Negara Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura. Pontianak.
- Malayu dan S. P. Hasibuan.. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Mahmudi. 2010. Manajemen Kinerja Sektor Publik,. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2011. Akuntansi Sektor Publik. UII Press. Yogyakarta.

- \_\_\_\_\_. 2015. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Edisi Kedua. UPP STIM YKPN. Yogyakarta: 14
- Mahsun, M., Sulistyowati, F., Purwanugraha, H.A. 2011. Akuntansi Sektor Publik. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Mahsun. 2009. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_. 2012. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. BPFE. Yogyakarta: 25.
- Mardiasmo. 2009. Akuntansi Sektor Publik. Andi. Yogyakarta.
- Maryam, N. 2016. Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi Volume VI No. 1 / Juni*.
- Moleong. 2005. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- \_\_\_\_\_. 2013. Metodologi Penelitian Kualitatif. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Morgan, D., Bacon, Kelly, G., Bunch, R., Cameron, C., Deis, R 1996. "What Middle Managers Do In Local Government: Stewardship of The Public Trust and Limits of Reinventing Government". *Public Administration Review Vol. 56*.
- Pasolong, H. 2010. Teori Administrasi Publik. Alfabeta. Bandung: 133 - 134.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2017. Pedoman Penilaian Kinerja Unit Penyelenggara Pelayanan Publik. 15 Juni 2017. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 877. Jakarta.
- Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 37 Tahun 2015. Perubahan Tarif Retribusi Tempat Khusus Parkir. 9 Juli 2015 . Berita Daerah Kota Surabaya Tahun 2015 Nomor 38. Surabaya.
- Sekaran, U. 2006. Research Methods for Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta
- Slyke, David M. Van. 2006. "Agents or Stewards: Using Theory to Understand The Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship". *Journal of Public Administration Research and Theory No. 17*.
- Sugiyono. 2005. Metode Penelitian Bisnis. Alfabeta. Bandung: 162.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2009. Pelayanan Publik. 18 Juli 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009. Jakarta.