

# ***BUSINESS PROCESS REENGINEERING***

## **PELAYANAN PERIZINAN USAHA**

**Kuspriono dan Kasmiruddin**

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

**Abstract: Business Process Reengineering Services Business License.** CPM Pekanbaru is supposed to perform the service simplifies the process of business license, as a form of concern for the people's demands. The concept of business process reengineering of Hammer & Champy offers a simplification of the process of business licensing services are radical, fundamental and dramatic, the change starts from the root of the problem and throw away old habits. The concept of re-engineering is a process-oriented, instead of focusing on basic tasks and functions. Licensing of business which include: the United Nations, Advertising Permit, Certificate of Fiscal, Poison Fire Certificate, Permit Disorders/HO, Taxpayer Identification Number (TIN), Trade Permit and Company Registration (TDP), from the original through 8 SOP, several agencies and take approximately 18 working days then after rekayasa ulangdihasilkan 1 SOP, 1 agencies and the estimated 1-3 days kerja. Keadatipun barriers and constraints faced by very much, but with a strong commitment from top management and right strategy, streamlining service processes business license in city of Pekanbaru CPM using the reengineering concept should be implemented properly.

**Abstrak: Business Process Reengineering Pelayanan Izin Usaha.** BPT Kota Pekanbaru sudah seharusnya melakukan menyederhanakan proses pelayanan izin usaha, sebagai bentuk kepedulian terhadap tuntutan masyarakat. Konsep *business process reengineering* (rekayasa ulang) dari Hammer & Champy menawarkan penyederhanaan proses pelayanan perizinan usaha yang radikal, fundamental dan dramatis, perubahan dimulai dari akar permasalahan dan membuang jauh kebiasaan-kebiasaan lama. Konsep rekayasa ulang ini berorientasi pada proses, bukan memusatkan perhatian pada tugas pokok dan fungsi. Perizinan usaha yang meliputi : PBB, Izin Reklame, Surat Keterangan Fiskal, Surat Keterangan Racun Api, Izin Gangguan/ HO, Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP), dari semula yang melalui 8 SOP, beberapa instansi dan memakan waktu kurang lebih 18 hari kerja maka setelah dilakukan rekayasa ulangdihasilkan 1 SOP, 1 Instansi dan perkiraan waktu 1-3 hari kerja. Keadatipun hambatan dan kendala yang dihadapi sangat banyak namun dengan komitmen yang kuat dari *top management* dan strategi yang tepat, penyederhanaan proses pelayanan izin usaha pada BPT Kota Pekanbaru dengan menggunakan konsep rekayasa ulang tersebut seharusnya dapat dilaksanakan dengan baik.

**Kata Kunci:** *business process reengineering*, perizinan usaha.

### **PENDAHULUAN**

Sejak bergesernya paradigma dari “penguasa” kepada “pelayanan”, pada dasarnya semua pemerintah kabupaten/kota mempunyai keinginan kuat untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat. Namun kondisi yang ada dan berbagai keterbatasan seringkali dijadikan alasan sebagai kendala untuk mewujudkan keinginan tersebut. Di lain pihak, terdapat pula pemerintah kabupaten /kota dari sudut anggaran dan sumber daya sebenarnya layak dan mampu melakukan peningkatan pelayanan publik yang lebih baik, tetapi ternyata mereka tidak dapat mewujudkannya. Sementara pemerintah kabu-

paten/kota yang berangkat dari keterbatasan ternyata mampu memberikan kehidupan yang lebih baik kepada rakyatnya melalui pelayanan publik yang lebih baik (Kementerian PAN, 2008).

Menurut laporan Bank Dunia melalui *Doing Business di Indonesia 2010*, Kota Pekanbaru merupakan salah satu Kota Besar yang direkomendasikan sebagai kota tujuan investasi dari 14 kota besar yang terpilih. Dari beberapa kriteria, dalam hal kemudahan mendirikan usaha Kota Pekanbaru menempati peringkat ke 11 di atas Surabaya, Semarang dan Manado (World Bank, 2010). Pemerintah Kota Pekanbaru sendiri sudah mendirikan KPT pada awal tahun 2005,

tepatnya pada 1 April tahun 2005 KPT berdiri melalui Keputusan Walikota Pekanbaru nomor 30 Tahun 2005 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kantor Pelayanan Terpadu Kota Pekanbaru. Proses administrasi yang masih manual belum komputerisasi, lemari arsip yang tidak memadai dan juga sebagian besar pegawai yang masih terpola oleh paradigma lama, mengakibatkan pelayanan belum maksimal. Hal ini berimbas kepada proses berjalannya mekanisme ISO 9001 : 2000 yang disertifikasi oleh PT. TUV NORD Indonesia pada tahun 2007, yang seharusnya dengan adanya ISO tersebut akan menambah kualitas pelayanan di KPT, malah menjadi tambahan beban kerja yang ditanggung oleh pegawai KPT. Sehingga menjelang berakhirnya KPT menjadi BPT mekanisme ISO tersebut tidak berjalan sama sekali. Tidak berjalannya mekanisme kerja sesuai dengan standarisasi ISO 9001: 2000 juga disebabkan oleh status KPT yang belum terstruktur. Kepala KPT tidak mempunyai kewenangan sama sekali untuk membuat kebijakan maupun keputusan yang berkaitan dengan kinerja pegawai KPT pada waktu itu.

Pada awal Tahun 2009, Kantor Pelayanan Terpadu Kota Pekanbaru berubah bentuk menjadi Badan Pelayanan Terpadu (BPT) Kota Pekanbaru melalui Peraturan Daerah Kota Pekanbaru No. 9 tahun 2008 tentang Pembentukan Susunan Organisasi, Kedudukan dan Tugas Pokok Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, Peraturan Walikota Pekanbaru No. 18 tahun 2008 Tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Pekanbaru, yang mulai efektif bekerja pada bulan Januari 2009. Tentunya Bapak Walikota Pekanbaru berharap dengan terbentuknya BPT, pelayanan yang selama ini berjalan akan lebih baik lagi tentunya dengan inovasi – inovasi yang dapat dilakukan oleh BPT yang telah mempunyai struktur dan kewenangan yang jelas.

Sampai Tahun 2011, BPT masih belum dapat melayani masyarakat dengan maksimal. Dari lima indikator pelayanan hanya dua indikator yang bernilai baik yaitu *tangible* dan *assurance* sedangkan tiga indikator *realible*, *respon-*

*siveness* dan *emphaty* masih kurang baik. Tidak hanya indikator pelayanan saja yang masih kurang baik namun kompetensi teknis pegawai dan komitmen organisasional juga masih kurang baik. Sementara faktor kompetensi dan komitmen memberikan pengaruh yang dominan terhadap kualitas pelayanan perizinan usaha di BPT Kota Pekanbaru (Adianto, 2011).

Seiring dengan perkembangan teknologi dan perkembangan informasi serta tuntutan biaya yang cukup tinggi, maka proses bisnis yang sudah ada dan telah dijalankan oleh organisasi kadangkala sudah tidak dapat dipakai lagi dan memakan biaya yang cukup besar. Hal ini tentunya dapat menghambat perkembangan organisasi dan memperlambat organisasi untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itulah, proses bisnis yang ada perlu diadakan revisi ulang, perancangan ulang serta perombakan dari proses bisnis yang lama (Ekamaya, et.al, 2004).

Begitu pula halnya dengan BPT Kota Pekanbaru, sebagai ujung tombak pelayanan publik di Kota Pekanbaru, menilai bahwa dengan persaingan yang semakin tinggi terutama dalam hal investasi (masuk dalam kategori 14 kota tujuan investasi menurut *World Bank* dalam *Doing Business di Indonesia 2010*) dan tuntutan masyarakat yang juga semakin tinggi, maka BPT dirasa perlu merancang ulang proses bisnis yang ada yang telah dijalankan selama ini. Kegiatan perombakan ulang, perancangan proses bisnis pelayanan izin usaha lama menjadi proses bisnis baru yang lebih efektif dan efisien dinamakan rekayasa ulang proses bisnis pelayanan izin usaha. Seperti halnya kebanyakan instansi pemerintah, pembagian kerja (*job description*) BPT didasarkan pada tugas pokok dan fungsi masing-masing Bidang. Hal ini yang menyebabkan pembagian bidang-bidang didasarkan pada instansi induknya masing-masing untuk penerbitan izin usaha mendirikan perusahaan misalnya pengusaha harus melalui minimalnya tiga instansi (Dispenda, BPT, Kantor Pajak). Di BPT, Pemohon harus melalui empat loket dengan persyaratan yang hampir sama diulang-ulang dan tentunya masing-masing loket punya mekanisme prosedur sendiri-sendiri.

Sebagai analogi, pengurusan izin usaha mendirikan perusahaan dapat digambarkan dengan suatu konstruksi sederhana bangunan rumah, Akte Perusahaan sebagai *fondasinya*, Izin reklame, Surat Keterangan Fiskal, Surat Keterangan Racun Api dan SITU/HO sebagai *lantai-nya*, izin operasional usaha (SIUP, SIUJK, Izin Pariwisata, dll) sebagai *tiangnya* dan TDP sebagai *atapnya*. Maka apabila kita membangun rumah dalam pengerjaannya tentunya dikerjakan oleh satu kontraktor tidak terpisah-pisah. Selama ini yang terjadi adalah masing-masing bagian dari konstruksi tersebut dikerjakan oleh kontraktor yang berbeda, sehingga dalam pelaksanaannya sering terjadi ketidak sinkronan bahkan tidak jarang terjadi kesalahan penerbitan izin dan non izin tersebut dan tentunya memakan waktu penyelesaian yang lama.

Berawal dari itulah penulis mencoba merumuskan proses penyederhanaan penerbitan izin dan non izin yang terkait dengan izin usaha, dengan menggunakan konsep *Business Process Reengineering/reengineering the corporation* atau rekayasa ulang perusahaan dari Hammer dan Champy. Konsep rekayasa ulang perusahaan (*reengineering the corporation*) ini adalah alternatif yang dapat digunakan sebagai terobosan yang dimaksud diatas, konsep ini memulai dari akar permasalahan bukan membuat perubahan superfisial atau berkulat pada yang sudah ada, tetapi membuang jauh kebiasaan-kebiasaan lama. Hasil yang akan dicapai bukan peningkatan secara marjinal, namun merupakan lompatan besar (*quantum leap*) dalam kinerja dan berorientasi pada proses, bukan memusatkan perhatian pada tugas-tugas, pekerjaan, orang-orang atau struktur. (Aribowo, 2007).

Pembaruan adalah transformasi sistem dan organisasi pemerintah secara fundamental guna menciptakan peningkatan dramatis dalam efektivitas, efisiensi, dan kemampuan mereka untuk melakukan inovasi. Transformasi ini dicapai dengan mengubah tujuan, sistem insentif, pertanggungjawaban, struktur kekuasaan, dan budaya sistem dan organisasi pemerintah. Pembaruan juga merupakan penggantian sistem yang birokratis menjadi pemerintah yang bersifat wirausaha

atau birokrasi entrepreneurial. Setidaknya, terdapat tujuh kompetensi yang harus dimiliki oleh birokrasi entrepreneurial, yakni: (1). Sensitif dan responsif terhadap peluang dan tantangan baru yang timbul di dalam pasar; (2). Tidak terpaku pada kegiatan-kegiatan rutin yang terkait dengan fungsi instrumental birokrasi, akan tetapi harus mampu melakukan terobosan (*breakthrough*) melalui pemikiran yang kreatif dan inovatif; (3). Mempunyai wawasan futuristik dan sistematis; (4). Mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi, memperhitungkan, dan menimbulkan resiko; (5). Jeli terhadap potensi sumber-sumber dan peluang baru; (6). Mempunyai kemampuan untuk mengkombinasikan sumber menjadi *resource mix* yang mempunyai produktivitas tinggi; (7). Mempunyai kemampuan untuk mengoptimalkan sumber yang tersedia, dengan menggeser sumber kegiatan yang berproduktivitas rendah menuju kegiatan yang berproduktivitas tinggi (Tjokrowinoto, 2001)

Walaupun pembaruan pada level proses kerja tidak begitu besar efeknya dibanding perubahan pada sistem pemerintahan, sistem administrasi, atau level organisasi tetapi hal ini yang sedang dituntut oleh masyarakat terkait dengan pelayanan publik. Proses kerja ini bisa diubah dengan perubahan kecil terus menerus menggunakan TQM, atau perubahan radikal menggunakan BPR, atau melalui metode redesign yang lain (Osborn, 2001). Salah satu "The Toyota Ways" adalah proses yang benar akan menghasilkan hasil yang benar (Lukiman, 2009).

Inovasi disektor publik dibutuhkan untuk memberikan layanan publik yang lebih mencerminkan ketersediaan bagi pilihan-pilihan publik dan menciptakan keanekaragaman metode pelayanan. Inovasi juga merupakan instrument untuk mengembangkan cara-cara baru dalam menggunakan sumber daya dan memenuhi kebutuhan secara lebih efektif. Inovasi dapat pula dimanfaatkan untuk mengembangkan strategi dan tindakan dalam pelayanan publik terutama penggunaan *Information & Communication Technology* (ICT) untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, partisipasi masyarakat serta transparansi (Muluk, 2008).

## METODE

Konsep rekayasa ulang bisnis proses akan dilakukan dengan metodologi Johansson., et.al. dan akan diterapkan kepada fakta-fakta pengalaman atau temuan yang ada di lapangan berupa proses penerbitan legalitas (izin dan non izin) usaha untuk menarik kesimpulan yang pada akhirnya memberikan saran-saran dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Intinya bahwa dari hasil pengamatan fenomena-fenomena yang terjadi dan pengalaman di lapangan akan dikaji dengan menggunakan konsep rekayasa ulang sebagai sumber teori, ada tiga tahapan, yaitu Tahap Temuan, Tahap Desain Ulang, dan Tahap Realisasi. Setelah desain rekayasa ulang telah selesai dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah realisasi atau implementasi desain tersebut. Pada tahap realisasi ini dibutuhkan kerja sama semua elemen yang ada pada BPT agar semua elemen mengetahui strategi perubahan sehingga proses rekayasa ulang proses bisnis dapat berjalan dengan berhasil dan dapat dilakukan perbaikan secara kontinue sebagai bentuk pelestarian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hambatan dan Kendala

Dari analisa awal terhadap proses pelayanan perizinan usaha pada BPT Kota Pekanbaru didapat "peta kilat" bahwa perizinan usaha yang dibutuhkan oleh perusahaan sebagai legalitasnya secara utuh (*portofolio*) adalah PBB, Izin Reklame, SK Fiskal, SK Racun Api, Izin Gangguan/HO, NPWP, SIUP dan TDP. Untuk memperoleh portofolio legalitas perusahaannya, pengusaha harus melalui 4 loket di BPT, 1 loket di Dispenda Kota Pekanbaru, 1 Loket di Kantor Pajak, dengan waktu tenggang sekitar 18 hari dan repetisi persyaratan sebanyak 8 kali.

Setelah dilakukan kajian terhadap fenomena, hasil wawancara dan kajian terhadap regulasi yang mengatur masing-masing perizinan usaha tersebut, maka disimpulkan bahwa secara aklamasi masing-masing narasumber sependapat bahwa sangat memungkinkan dan tidak ada hambatan secara *juridis* untuk melakukan reka-

yasa ulang proses bisnis pelayanan izin usaha di BPT Kota Pekanbaru.

*Business process reengineering* / rekayasa ulang proses bisnis yang dilakukan di BPT Kota Pekanbaru, merupakan kombinasi antara *re-engineering* dengan *X(cross)-reengineering*. Hal ini disebabkan karena proses bisnis pelayanan perizinan usaha yang merupakan *portofolio* legalitas perusahaan terdiri dari perizinan dan non perizinan yang tidak hanya kewenangan BPT Kota Pekanbaru namun juga kewenangan dari instansi di luar organisasi BPT antara lain Dispenda Kota Pekanbaru (PBB dan Izin Reklame) dan Kantor Pajak Pratama Pekanbaru (NPWP). Untuk itu dibutuhkan perubahan paradigma atau *mindset* baik Walikota sebagai *top management* maupun *stakeholder* lainnya yang terlibat dalam rekayasa ulang ini terhadap perizinan usaha tersebut. Perubahan paradigma tersebut bagaikan memandang sebuah "per" atau spiral, kita mengetahui bahwa "per" jika dipandang dari samping akan terlihat memanjang dan apabila dilihat dari depan akan terlihat hanya sebuah lingkaran.

Hasil rekayasa ulang terhadap proses bisnis pelayanan perizinan usaha didapatkan beberapa perbedaan antara lain:

### Proses

*Sebelum:* penerbitan izin usaha berjalan linier, dari pembayaran PBB dilanjutkan penerbitan izin reklame/NPWP (ketiganya diurus di Dispenda Kota Pekanbaru), setelah itu masuk kepada penerbitan SK Fiskal dan SK Racun Api, setelah keduanya selesai masuk kepada penerbitan Izin gangguan/HO (SK Fiskal, SK Racun Api dan HO diurus di BPT) setelah itu bagi perusahaan baik perorangan maupun badan hukum yang belum mempunyai NPWP harus mengurusnya di Kantor pajak Pratama Pekanbaru kemudian ke BPT lagi untuk mengurus SIUP dan TDP-nya. Standar operasional prosedurnya dapat dilihat pada lampiran.

*Setelah:* Pengurusan Pembayaran PBB, pengurusan Izin Reklame/NPWP, HO, NPWP, SIUP dan TDP diurus secara bersamaan (paralel) dan untuk penerbitan SK Fiskal tidak diperlukan lagi karena PBB dan Izin/pembayaran Reklame sudah sekaligus dilakukan di BPT.

### **Persyaratan**

*Sebelum* : persyaratan yang dibawa dicopykan sebanyak izin yang akan diminta dan izin yang telah selesai dilakukan diawal dipersyaratkan untuk mengurus izin berikutnya.

*Setelah*: persyaratan cukup sekali dan dipergunakan untuk semua izin yang akan diterbitkan. Bahkan bilamana memungkinkan pasfoto tak diperlukan lagi diganti dengan foto langsung maupun scan bagi yang berhalangan hadir.

### **Cara Pembayaran**

*Sebelum* : pembayaran dilakukan secara terpisah antara izin satu dengan yang lainnya. Bagi penerbitan baru bukti pembayaran masih diminta, namun bagi pembayaran tahunan biasanya antara izin satu dengan yang lainnya tidak terikat.

*Setelah*: pembayaran dilakukan secara serentak dan dalam satu SKRD (surat ketetapan retribusi daerah) dan ketika akan membayar tahunan juga dilakukan serentak, hal ini akan menghindari kebocoran PAD.

### **Kearsipan**

*Sebelum*: berkas arsip dihasilkan oleh masing-masing izin dan disimpan terpisah antara izin satu dengan lainnya, sehingga jumlah dan susunannya memakan tempat serta susah untuk ditelusuri.

*Setelah*: Berkas arsip disimpan dalam bentuk *company profile* sehingga sangat simpel dan disusun berdasarkan abjad nama perusahaan serta ditunjang sistem kearsipan modern.

### **Struktur Organisasi**

*Sebelum* : Struktur organisasi BPT disusun berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang merupakan perpanjangan tangan dari dinas teknis yang terkait. Terdapat empat kepala bidang yang mengelola perizinan dan non perizinan yang berpola tugas pokok dan fungsi sesuai dengan instansi teknis terkait.

*Setelah*: Struktur BPT terutama di bidang terbentuk berdasarkan proses. Pembagian kate-

gori bukan lagi perizinan dan non perizinan tetapi menjadi perizinan usaha dan non usaha, sehingga untuk mengakomodir hasil rekayasa hanya dibutuhkan dua bidang yaitu bidang perizinan usaha dan bidang perizinan non usaha.

### **Loket**

*Sebelum*: loket terbagi berdasarkan jenis izin seperti loket Izin Gangguan/HO, loket Izin Reklame/SK fiskal, loket SIUP/TDP dan lain – lain. *Setelah*: loket tetap banyak tetapi menerima semua perizinan baik izin usaha maupun non izin usaha, dengan tujuan pemerataan distribusi permohonan agar tidak terjadi antrian panjang (*bottle neck*).

### **Hambatan dan Kendala**

Secara administratif dan *yuridis*, rekayasa ulang terhadap pelayanan perizinan usaha pada BPT tidak ada kendala yang dihadapi tetapi dalam implementasi/realisasi pelaksanaan hasil rekayasa tersebut yang menemui kendala sehingga sampai sekarang BPT Kota Pekanbaru belum bisa melaksanakannya. Kendala dan hambatan tersebut antara lain:

#### **Kurangnya Informasi**

Informasi yang sampai pada Walikota sangat minim sehingga program penyederhanaan ini dianggap sebagai usulan proyek belaka bukan sebagai perubahan organisasi secara utuh. Hal ini terbukti dengan ditolaknya *blueprint* dan lebih cenderung memilih pengadaan barang dan jasa terkait program ini.

#### **Perasaan takut**

Beberapa pihak di BPT yang memandang program ini akan mengganggu status quo mereka. Mereka beranggapan bahwa apabila di-realisasikan program ini maka lahan rezeki mereka akan tergerus, karena dengan penyederhanaan proses ini banyak meja yang akan terkonversi.

#### **Kebiasaan**

Kebiasaan beberapa pihak yang terbiasa

menguruskan perizinan “lewat belakang” dengan syarat yang sering kali tidak lengkap alias “calo dalam” sangat sulit untuk dihentikan karena mereka memperoleh imbalan yang tidak sedikit. Dengan menggunakan sistem informasi manajemen pelayanan yang menuntut persyaratan yang lengkap.

### **Penolakan**

Program penyederhanaan ini merupakan inisiasi dari bawah ke atas (*bottom up*) sehingga ketika terjadi permasalahan ataupun kendala pihak yang merasa terganggu oleh program ini ataupun pihak yang diberi tanggung jawab melaksanakan program ini akan menyalahkan pihak yang menginisiasi ketrika terjadi permasalahan.

### **SIMPULAN**

Rekayasa ulang terhadap pelayanan perizinan usaha pada BPT Kota Pekanbaru secara administratif dan *yuridis* dapat dilaksanakan dan tidak ada hambatan. Dibutuhkan komitmen yang kuat dari Walikota sebagai *top management* dan *stakeholder-stakeholder* yang terlibat didalamnya agar dalam implementasi hasil rekayasa dapat berjalan dengan baik.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adianto, 2011, Pengaruh Kompetensi Teknis dan Komitmen Organisasional terhadap Kualitas Pelayanan Perizinan Usaha Pada Badan Pelayanan Terpadu Kota Pekanbaru, *Tesis*, Universitas Riau
- Osborn, David & Plastrik, Peter. 2001. *Memangkas Birokrasi: Lima Strategi Menuju Pemerintahan Wirausaha*, Jakarta: PPM
- Johansson, H.J., et.al., 1995, *Rekayasa Ulang Proses Bisnis: Strategi Terobosan untuk Dominasi Pasar*, Jakarta: Binarupa Aksara
- Muluk, K., 2008, *Knowledge Management : Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah*, Malang: Bayumedia Publishing
- Wibowo, M., 2006. *Integrasi Proses Bisnis: Metode Peningkatan Efisiensi Perusahaan*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Hammer & Champy, 1996, *Rekayasa Ulang Perusahaan (Reengineering The Corporation): Manifesto Bagi Revolusi Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi, J., 2008, *Manajemen Perubahan*, Jakarta: Kencana.