

ANALISIS KINERJA PEGAWAI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM PESONA BUAYA DI DPMPTSP KOTA SURABAYA

Siti Farida¹, Gading Gamaputra², Andra Pratama Juliyanto³

^{1,2,3}Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Email: siti.23250@mhs.unesa.ac.id

Abstrak

Reformasi birokrasi mendorong pemerintah meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui inovasi yang berorientasi pada masyarakat. DPMPTSP Kota Surabaya menginisiasi Program Pesona Buaya (Pendampingan, Sinergi, dan Sosialisasi Perizinan Berusaha untuk UMK Surabaya) sebagai pendekatan jemput bola dalam membantu pelaku Usaha Mikro dan Kecil memperoleh Nomor Induk Berusaha melalui sistem Online Single Submission Risk Based Approach. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya di DPMPTSP Kota Surabaya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, dokumentasi dan wawancara. Narasumber dipilih secara purposive, terdiri atas koordinator Program Pesona Buaya, pegawai pelaksana, dan pelaku usaha peserta program. Kinerja pegawai dianalisis berdasarkan teori Mangkunegara yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, dan sikap kerja. Hasil penelitian menunjukkan kinerja pegawai telah berjalan dengan baik meskipun jumlah peserta dan beban pelayanan terus meningkat. Kualitas pelayanan tetap terjaga melalui pembagian tugas yang jelas, koordinasi yang baik, serta penerapan sistem saling membantu antarpegawai. Faktor pendukung meliputi kemampuan, motivasi, dan dukungan lintas instansi, sedangkan penghambat meliputi belum adanya pelatihan formal seluruh fitur OSS RBA, gangguan sistem, dan beragamnya literasi digital pelaku usaha. Penelitian ini merekomendasikan pelatihan formal yang terstruktur serta evaluasi kebutuhan jumlah pegawai untuk mendukung keberlanjutan Program Pesona Buaya.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, Pelayanan Publik, Program Pesona Buaya, OSS RBA, NIB.

Abstract

Bureaucratic reform encourages the government to improve the quality of public services through innovations oriented toward the community. The Surabaya DPMPTSP initiated the Pesona Buaya Program (Pendampingan, Sinergi, dan Sosialisasi Perizinan Berusaha untuk UMK Surabaya) as an outreach approach to assist Micro and Small Enterprises in obtaining a Business Identification Number through the Online Single Submission Risk-Based Approach (OSS RBA) system. This study aims to describe and analyze employee performance in the implementation of the Pesona Buaya Program at DPMPTSP Surabaya City. This study employed a descriptive qualitative approach, with data collected through observation, documentation, and interviews. Informants were selected purposively, consisting of the Pesona Buaya Program coordinator, implementing employees, and business owners participating in the program. Employee performance was analyzed based on Mangkunegara's theory, which includes work quality, work quantity, reliability, and work attitude. The results show that employee performance has been good despite the increasing number of participants and service workload. Service quality has been maintained through clear task distribution, good coordination, and a mutual assistance system among employees. Supporting factors include employee ability, motivation, and inter-agency support, while inhibiting factors include the absence of formal training on all OSS RBA features, system

disruptions, and varying levels of digital literacy among business owners. This study recommends structured formal training and an evaluation of staffing needs to support the sustainability of the Pesona Buaya Program.

Keywords: *Employee Performance, Public Service, Pesona Buaya Program, OSS RBA, NIB.*

A. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi merupakan upaya pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui perubahan sistem, kualitas pelayanan publik dan sumber daya manusia. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi menetapkan agenda strategis pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Pemerintah menegaskan komitmennya untuk melakukan perubahan mendasar dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memuat 8 (delapan) area perubahan, dari 8 area tersebut, terdapat tiga area yang memiliki keterkaitan langsung dengan penelitian ini. Pertama, Area Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur (Area 5) yang menekankan pentingnya pegawai yang bekerja berdasarkan kompetensi dan kinerja yang terukur. Kedua, Area Penguatan Akuntabilitas Kinerja (Area 7) yang menuntut setiap instansi pemerintah untuk dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan kepada publik. Ketiga, Area Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik (Area 8) yang menjadi awal dari seluruh upaya reformasi birokrasi yaitu terwujudnya pelayanan prima yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Ketiga area perubahan tersebut secara langsung berimplikasi pada kenyataannya bahwa kinerja pegawai merupakan bagian penting dari keberhasilan pelayanan publik.

Selain berorientasi pada peningkatan kinerja serta kualitas pelayanan, reformasi birokrasi juga perlu didukung oleh penyelenggaraan pemerintah yang berlandaskan hukum. (Muksalmina et al., 2025) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi memastikan penyelenggaraan pemerintahan berjalan berdasarkan asas legalitas, akuntabilitas, dan kepastian hukum yang menjadi pilar penerapan good governance. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian (Sili Deran et al., 2026) yang menunjukkan bahwa penerapan prinsip *good governance* dalam reformasi birokrasi berkaitan dengan transparansi, akuntabilitas, kepastian hukum, dan keadilan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Hal tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan sistem dan tata kelola pemerintahan, tetapi juga membutuhkan aparatur yang mampu menjalankan tugas secara profesional dan tanggung jawab.

Penguatan tata kelola tersebut pada akhirnya berkaitan dengan bagaimana aparatur menjalankan tugasnya dalam memberikan pelayanan publik. Menurut (Suryono, 2020) tujuan dari kebijakan reformasi birokrasi di bertujuan untuk menciptakan sikap, profil dan perilaku aparatur negara yang bertanggung jawab, produktif, dan memiliki kemampuan memberikan pelayanan yang prima melalui perubahan pola pikir dan budaya kerja dalam sistem manajemen pemerintahan. Pelayanan publik merupakan bagian penyelenggaraan pemerintahan dan merupakan indikator penting untuk menilai kinerja pemerintahan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik didefinisikan sebagai kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik sesuai dengan peraturan perundang undangan. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah bertanggung jawab memberikan layanan terbaik kepada masyarakat. Pelayanan prima sesuai dengan kebutuhan masyarakat yang profesional, transparan, dan akuntabel, harus diciptakan melalui reformasi birokrasi yang keberhasilannya sangat bergantung pada kinerja pegawai sebagai pelaksana langsung di lapangan. Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai

dengan tanggung jawabnya. Dengan demikian, upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik tidak dapat dipisahkan dari masalah kinerja pegawai yang menjalankan fungsi pelayanan publik karena pegawai merupakan pihak yang secara langsung berinteraksi dengan masyarakat dan menjalankan proses pelayanan.

Salah satu instansi yang memiliki peran dalam penyelenggaraan publik adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya. Tuntutan kinerja pegawai yang berorientasi pelayanan tercermin dalam penyelenggaraan tugas dan fungsi DPMPTSP Kota Surabaya. Berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 84 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya sebagai garda terdepan berperan memberikan pelayanan publik di bidang penanaman modal dan perizinan, memiliki peran strategis untuk memastikan kemudahan berusaha dan peningkatan investasi di Kota Surabaya. Dalam menjalankan fungsinya, DPMPTSP Kota Surabaya telah mengintegrasikan sistem pelayanan berbasis teknologi melalui sistem *Online Single Submission Risk Based Approach* (OSS RBA), melalui sistem ini masyarakat dapat secara mandiri mengurus legalitas usaha berupa Nomor Induk Berusaha melalui sistem online.

Kehadiran sistem OSS-RBA memberikan kemudahan bagi pelaku usaha untuk memperoleh legalitas usaha secara daring. Namun pada kenyataannya transformasi sistem tersebut belum sepenuhnya dapat dilakukan secara mandiri oleh seluruh masyarakat. Banyak pelaku usaha tidak dapat menyelesaikan proses pembuatan NIB secara mandiri yang berpotensi menghambat akses terhadap legalitas usaha. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, DPMPTSP Kota Surabaya menginisiasi Program Pesona Buaya sebagai solusi inovatif yang menggunakan pendekatan jemput bola. Sebagaimana dikemukakan oleh (Ramadhan & Nafi'ah, 2025) Program Pesona Buaya yaitu program yang dikembangkan DPMPTSP Kota Surabaya dengan tujuan mempermudah perolehan NIB bagi pelaku UMK di Kota Surabaya sekaligus meningkatkan transparansi dalam proses layanan perizinan.

Pelaksanaan program ini telah menjangkau 31 kecamatan dan 153 kelurahan di Kota Surabaya, dengan pelaksanaan di lapangan yang dilakukan hanya oleh 10 pegawai secara bergantian. Pada saat yang sama, jumlah masyarakat yang mengikuti kegiatan terdapat peningkatan yang signifikan pada Program Pesona Buaya, hal ini dapat dipahami bahwa pegawai DPMPTSP Kota Surabaya yang terlibat dalam pelaksanaan program harus bekerja lebih optimal dalam setiap aspek pelaksanaannya.

Tabel 1. Jumlah Peserta Program PESONA BUAYA di DPMPTSP Kota Surabaya Tahun 2023-2025

Bulan	Tahun		
	2023	2024	2025
Januari	606	338	457
Februari	618	596	1.624
Maret	386	172	622
April	178	274	1.236
Mei	771	598	1.172
Juni	807	604	1.222
Juli	773	746	1.400
Agustus	734	1.205	1.597
September	627	1.092	895
Oktober	605	997	1.040
November	639	778	1.123
Desember	556	313	396
Total	7.300	7.713	12.784

Sumber: DPMPTSP Kota Surabaya (2026)

Data menunjukkan bahwa jumlah peserta Program Pesona Buaya mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun, yaitu sebanyak 7.300 peserta pada tahun 2023, meningkat menjadi 7.713 peserta pada tahun 2024 atau setara pertumbuhan 5,66% dan meningkat menjadi 12.784 peserta pada tahun 2025 atau setara pertumbuhan 65,75%. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa Program Pesona Buaya semakin luas dan mampu menarik minat masyarakat untuk memperoleh informasi mengenai legalitas usaha. Di sisi lain, peningkatan jumlah peserta juga menambah tuntutan pelayanan yang harus dihadapi pegawai dengan jumlah personel yang relatif terbatas. Kondisi tersebut menjadi penting untuk melihat bagaimana mempertahankan kualitas pelayanan ketika jumlah masyarakat yang dilayani terus meningkat. Kondisi tersebut menimbulkan kebutuhan untuk melihat bagaimana pegawai mampu mempertahankan kualitas pelayanan ketika tuntutan pelayanan semakin meningkat.

Selain peningkatan beban pelayanan, terdapat temuan yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya yang menunjukkan pegawai pelaksana Program Pesona Buaya belum mendapatkan pelatihan formal secara khusus sebelum diterjunkan ke lapangan terkait penggunaan seluruh fitur dalam OSS-RBA. Pegawai cenderung mengembangkan kemampuan teknis melalui pengalaman dan praktik langsung ketika memberikan pelayanan. Hal tersebut berpotensi menghambat dalam proses penerbitan NIB. Selain itu pelaksanaan program pesona buaya juga menghadapi tantangan berupa gangguan teknis pada sistem OSS-RBA. Ketika sistem mengalami kendala, pegawai tidak memiliki kewenangan untuk memperbaiki karena sistem berada pada pengelolaan pemerintah pusat sedangkan di sisi lain, sebagian pelaku usaha membutuhkan mendampingan karena belum terbiasa menggunakan layanan digital. Oleh karena itu, penelitian mengenai kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya di DPMPTSP Kota Surabaya penting untuk dilakukan sebagai upaya evaluasi berbasis teori guna mendukung terwujudnya pelaksanaan Program Pesona Buaya yang lebih efektif dan berdampak nyata bagi masyarakat UMK Kota Surabaya.

Berdasarkan latar belakang diatas, terdapat kesenjangan antara tuntutan pelayanan yang semakin meningkat dengan dukungan internal yang masih perlu diperkuat. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana pegawai mampu mempertahankan kualitas pelayanan, keandalan, dan sikap kerja di tengah peningkatan beban pelayanan tersebut. Oleh karena itu, penelitian mengenai analisis kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya di DPMPTSP Kota Surabaya perlu dilakukan untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai dalam menjalankan program serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja pegawai adalah salah satu komponen yang penting dalam organisasi dalam mengoptimalkan pelayanan publik. Hal ini sejalan dengan penelitian (Saputra, 2017) yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang diukur melalui kualitas layanan, hasil kerja, ketepatan waktu, dan akuntabilitas tergolong baik. Namun, beberapa aspek perlu ditingkatkan agar kualitas kerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik dapat menjadi lebih optimal.

Selain kualitas pelayanan, agar pelayanan publik dapat berlangsung secara optimal, peningkatan kinerja pegawai juga memerlukan dukungan dari berbagai aspek organisasi. Sejalan dengan hal tersebut (Jelau et al., 2026) menyatakan bahwa pengawasan dan evaluasi kinerja perlu dilakukan secara konsisten melalui penguatan kedisiplinan kerja, pengembangan kompetensi pegawai melalui pelatihan, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai agar kualitas pelayanan publik dapat terus meningkat sesuai dengan harapan masyarakat. Pendapat serupa juga diklarifikasi oleh (Zulfia et al., 2023) bahwa kinerja organisasi dan pegawai sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk

itu pelatihan dan arahan kepada pegawai tentang inovasi sangat perlu dilakukan, agar citra pemerintahan/pegawai sebagai pelayan publik yang selama ini dianggap tidak berkualitas, dengan pelatihan inovasi yang diikuti akan meningkatkan kualitas sumber daya dari pegawai. Dari perspektif lain, (Aminuddin et al., 2024) menyampaikan bahwa kinerja pegawai dalam mengembangkan program inovasi pelayanan publik memerlukan keterampilan komunikasi yang baik dan sikap proaktif dari setiap pegawai. Meskipun pegawai telah bekerja dengan teliti dan memiliki komitmen yang tinggi, kualitas hasil kerja harus ditingkatkan melalui pelatihan maupun bimbingan teknis. Selain itu, salah satu keunggulan yang mendukung keberhasilan program inovasi adalah ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas.

Selain pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung keberhasilan pelayanan publik, penerapan inovasi pelayanan publik juga menjadi faktor yang menentukan seberapa baik layanan diterima masyarakat. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat (Talitha et al., 2025) bahwa inovasi pendampingan adalah faktor utama dalam meningkatkan kepemilikan NIB bagi UMK. Meskipun demikian, penerapan strategi inovasi tersebut masih menghadapi kendala, seperti rendahnya literasi digital dan pemahaman hukum pelaku UMKM, keterbatasan infrastruktur digital, dan adanya persepsi negatif mengenai legalitas usaha dan kewajiban perpajakan. Temuan tersebut menunjukkan keberhasilan inovasi pelayanan tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam memberikan pendampingan kepada pelaku usaha.

Keberhasilan pendampingan juga didukung oleh penelitian lain yang menunjukkan bahwa kegiatan pendampingan memiliki dampak positif terhadap peningkatan kapasitas pelaku usaha. Menurut penelitian (Zulkarnain & Khoirotunnisa, 2025) pembinaan penerbitan NIB mampu membantu pelaku UMKM menjadi lebih sadar hukum sekaligus memperkuat kapasitas usaha mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pendampingan langsung tidak hanya membuat proses legalitas usaha menjadi lebih mudah, tetapi juga meningkatkan pemahaman pelaku usaha dalam memahami pentingnya legalitas usaha. Selain didukung oleh kinerja pegawai, keberhasilan inovasi pelayanan publik juga dipengaruhi oleh kesiapan sistem pelayanan yang digunakan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rani Sulistiani et al., 2026) bahwa pelayanan perizinan berbasis OSS RBA secara umum telah efektif dan memudahkan dalam proses penerbitan NIB. Sistem yang terintegrasi secara elektronik dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan mempercepat proses pelayanan. Namun demikian, masih ada beberapa hambatan, seperti rendahnya pemahaman masyarakat terhadap penggunaan OSS, gangguan teknis pada sistem, dan keterbatasan infrastruktur pendukung.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi bahwa seluruh penelitian tersebut memiliki relevansi dengan penelitian ini, baik dari sisi kajian kinerja pegawai, konteks pelayanan publik, maupun tema pendampingan penerbitan NIB bagi pelaku UMKM. Penelitian (Saputra, 2017) dan (Jelau et al., 2026) memberikan landasan konseptual mengenai kajian kinerja pegawai pada instansi pemerintahan daerah dalam konteks pelayanan publik. Penelitian (Aminuddin et al., 2024) memperkuat relevansi kajian ini melalui analisis kinerja pegawai dalam pelaksanaan program inovasi pelayanan publik. Sementara itu, penelitian (Talitha et al., 2025) dan (Zulkarnain & Khoirotunnisa, 2025) memberikan konteks empiris mengenai pendampingan penerbitan NIB melalui sistem OSS dan pendekatan jemput bola kepada pelaku UMKM. Adapun penelitian (Rani Sulistiani et al., 2026) melengkapi kajian ini dari sisi efektivitas sistem OSS RBA sebagai platform perizinan yang menjadi instrumen utama dalam Program Pesona Buaya. Namun, belum ditemukan penelitian yang secara khusus menganalisis kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya di DPMPSTP Kota Surabaya menggunakan empat indikator kinerja menurut Mangkunegara. Dengan demikian, penelitian ini mengisi celah kajian yang belum pernah diteliti sebelumnya, sehingga memiliki kontribusi akademik yang orisinal dalam mengevaluasi kinerja pegawai pada pelaksanaan inovasi pelayanan publik berbasis pendampingan perizinan berusaha.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena bertujuan memperoleh pemahaman mendalam mengenai kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya di DPMPTSP Kota Surabaya. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dengan menggunakan pendekatan induktif. Penelitian ini menekankan pada proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data untuk memahami fenomena sosial secara utuh sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan (Sulistyo, 2019). Teknik purposive sampling digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian ini. Menurut (Sugiyono, 2022) purposive sampling adalah teknik pemilihan informan yang didasarkan pada pertimbangan tertentu, dalam hal ini informan dipilih yang dianggap paling memiliki pengetahuan paling luas dan memahami masalah yang diteliti. Informan penelitian ini terdiri atas satu orang koordinator Program Pesona Buaya yang bertanggung jawab dalam koordinasi dan pelaksanaan program, dua orang pegawai pelaksana Program Pesona Buaya yang secara langsung melakukan pendampingan kepada pelaku usaha, serta dua orang pelaku usaha sebagai peserta Program Pesona Buaya. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan indikator yang meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan, dan sikap kerja. Teknik analisis interaktif digunakan dalam analisis data (Miles et al., 2014) yang meliputi atas reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari koordinator, pegawai pelaksana, dan peserta program. Selain itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Tabel 2. Data Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jenis Kelamin	Jabatan	Masa Kerja/Lama Usaha (Th)
1	K1	Perempuan	Koordinator Program Pesona Buaya	5,5
2	S1	Perempuan	Pegawai Pelaksana Program Pesona Buaya	15
3	S2	Laki-Laki	Pegawai Pelaksana Program Pesona Buaya	10
4	P1	Perempuan	Pelaku Usaha (Peserta Program)	0,5
5	P2	Perempuan	Pelaku Usaha (Peserta Program)	3

Sumber: Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel 2, informan penelitian dipilih dengan mempertimbangkan masa kerja pegawai dan lama usaha pelaku usaha. Masa kerja pegawai di DPMPTSP Kota Surabaya menjadi pertimbangan karena menunjukkan pengalaman dalam melaksanakan Program Pesona Buaya, sedangkan pelaku usaha dipilih berdasarkan lama usaha karena telah memiliki pengalaman mengikuti pendampingan dan menggunakan sistem OSS RBA sehingga mampu memberikan informasi yang relevan sesuai dengan fokus penelitian.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pesona Buaya dan Kontribusinya dalam Pelayanan Publik

DPMPTSP Kota Surabaya merupakan instansi pemerintah yang memiliki tugas pokok menyelenggarakan pelayanan perizinan dan non-perizinan secara terpadu kepada masyarakat dan pelaku usaha di Kota Surabaya. DPMPTSP Kota Surabaya dituntut untuk terus berinovasi dalam menghadapi tantangan transformasi digital pelayanan perizinan. Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah penerapan sistem Online Single Submission Risk Based Approach (OSS RBA) sebagai platform penerbitan Nomor Induk Berusaha (NIB), yang menggantikan sistem Surabaya Single Window Alfa (SSW-ALFA) yang sebelumnya

digunakan dalam pengurusan perizinan berusaha dalam penerbitan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP).

Program Pesona Buaya merupakan inovasi pelayanan publik yang dikembangkan oleh DPMPTSP Kota Surabaya dengan tujuan mendekatkan layanan perizinan kepada masyarakat melalui pendekatan jemput bola. Program ini lahir pada tahun 2021 sebagai tanggapan atas perubahan sistem perizinan dari sistem Surabaya Single Window Alfa menerbitkan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) yang dikelola Kota Surabaya menuju sistem nasional Online Single Submission Risk Based Approach menerbitkan Nomor Induk Berusaha (NIB) yang dikelola oleh Kementerian Investasi/Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM). Sistem OSS RBA yang terintegrasi secara elektronik dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan proses pelayanan (Rani Sulistiani et al., 2026). Pemerintah mengembangkan Sistem OSS RBA untuk mempermudah proses legalisasi usaha, khususnya bagi pelaku UMK. Dengan memiliki NIB, pelaku UMKM dapat mengakses berbagai bentuk dukungan pemerintah, seperti pembiayaan, pelatihan, dan kemitraan strategis (Zulkarnain & Khoirotunnisa, 2025).

Tampilan website OSS RBA dapat dilihat pada Gambar 1. Website tersebut menyediakan berbagai layanan perizinan berusaha secara terintegrasi, mulai dari pendaftaran akun, pengajuan NIB, pengelolaan data perizinan, hingga penyampaian informasi dan pengaduan.



Gambar 1. Tampilan Halaman Utama Website OSS RBA

Sumber: Website Resmi OSS RBA (<https://oss.go.id/>)

Melalui sistem OSS RBA, DPMPTSP Kota Surabaya tidak hanya memberikan pelayanan perizinan di kantor, tetapi juga menghadirkan Program Pesona Buaya sebagai bentuk inovasi pelayanan jemput bola. Dalam pelaksanaannya, pegawai memberikan sosialisasi sekaligus pendampingan kepada pelaku usaha agar mampu menggunakan sistem OSS RBA dan memperoleh NIB secara langsung. Program Pesona Buaya telah menjangkau 31 kecamatan dan 153 kelurahan di Kota Surabaya, bahkan ke lapisan paling bawah yaitu Balai RW. Mekanisme pelaksanaan Program Pesona Buaya bersifat dua arah, yaitu DPMPTSP yang menginisiasi undangan ke kelurahan atau kecamatan, maupun kelurahan atau kecamatan yang mengajukan permohonan sosialisasi kepada DPMPTSP Kota Surabaya. Pelaksanaan di lapangan dijalankan oleh tim pegawai DPMPTSP Kota Surabaya yang berjumlah sepuluh orang secara bergantian, dengan penugasan yang mempertimbangkan kedekatan lokasi Sentra Pelayanan Publik (SPP) pegawai pelaksana program dengan lokasi pelaksanaan Program Pesona Buaya.

2. Kuantitas Pegawai dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Kerja dalam Pelayanan

Program Pesona Buaya merupakan salah satu inovasi DPMPTSP Kota Surabaya yang bertujuan membantu pelaku usaha dalam menerbitkan NIB melalui sistem OSS RBA. Koordinator dan pegawai pelaksana program ini bertanggung jawab untuk memberikan sosialisasi, pendampingan, serta membantu masyarakat dalam menyelesaikan masalah yang muncul selama penerbitan NIB. Salah satu hal yang menarik dari pelaksanaan Program Pesona Buaya adalah bagaimana jumlah pegawai pelaksana yang relatif terbatas hanya sekitar sepuluh pegawai yang bertugas secara bergantian. Berdasarkan hasil wawancara dengan narasumber, jumlah pegawai yang terlibat dalam setiap kegiatan sosialisasi Program Pesona Buaya relatif terbatas jika dibandingkan dengan jumlah peserta yang datang. Jumlah peserta dapat mencapai puluhan hingga hampir seratus orang dalam satu sesi kegiatan. Meskipun demikian, pembagian tugas antar pegawai telah dilakukan secara jelas. Koordinator bertugas mengatur jalannya kegiatan dan melakukan pengawasan terhadap proses pelayanan, sedangkan pegawai pelaksana memberikan pendampingan secara langsung kepada peserta. Temuan tersebut disampaikan langsung oleh Narasumber K1 selaku koordinator Program Pesona Buaya menyatakan sebagai berikut.

“Biasanya kalau jumlah peserta sosialisasi meningkat, kita akan menambah personel petugas yang diterjunkan ke lapangan agar pelayanan tetap berjalan secara optimal”. (Wawancara Personal, Mei 2026)

Dari klarifikasi Narasumber K1 menyatakan terdapat indikasi bahwa kapasitas pegawai pelaksana Program Pesona Buaya sudah mendekati batasnya. Jika lonjakan peserta terus terjadi tanpa diimbangi penambahan personel secara terencana, bukan tidak mungkin tekanan kerja yang menumpuk akan mulai menggerus kualitas pelayanan yang selama ini dijaga dengan baik. Selain meningkatnya jumlah peserta Program Pesona Buaya, tingginya kebutuhan masyarakat terhadap legalitas usaha juga dapat dilihat dari jumlah penerbitan Nomor Induk Berusaha (NIB) di Kota Surabaya. Data dari DPMPTSP Kota Surabaya menunjukkan jumlah pelaku usaha yang memperoleh NIB mengalami perkembangan setiap tahunnya.

Tabel 3. Jumlah Pelaku Usaha yang Menerbitkan NIB di Kota Surabaya Tahun 2022-2026 (Per Juni 2026)

Tahun	Jumlah
2022	48.168
2023	67.015
2024	78.650
2025	49.416
2026 (s.d Juni)	26.600
Total	280.572

Sumber: DPMPTSP Kota Surabaya (2026)

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah penerbitan NIB mengalami peningkatan dari 48.168 pada tahun 2022 menjadi 67.015 pada tahun 2023 dan kembali meningkat menjadi 78.650 pada tahun 2024. Selanjutnya, jumlah penerbitan NIB pada tahun 2025 tercatat sebanyak 49.416, sedangkan hingga 5 Juni 2026 telah diterbitkan sebanyak 26.600 NIB. Secara keseluruhan, jumlah penerbitan NIB selama periode 2022 hingga 5 Juni 2026 mencapai 280.572 pelaku usaha. Adanya data tersebut diklarifikasi oleh Narasumber K1 sebagai berikut.

“Iya memang ada penurunan di tahun 2024 ke tahun 2025, namun penurunan tersebut dikarenakan masyarakat sudah menerbitkan NIB ditahun sebelumnya.” (Wawancara personal, Juli 2026)

Berdasarkan pernyataan Narasumber K1 menunjukkan adanya penurunan jumlah penerbitan NIB pada tahun 2025 bukan disebabkan oleh menurunnya kinerja pelayanan pegawai, melainkan karena sebagian besar pelaku usaha telah memperoleh NIB pada tahun-

tahun sebelumnya. Mengingat Nomor Induk Berusaha hanya diterbitkan satu kali untuk setiap pelaku usaha, maka kebutuhan penerbitan NIB baru secara bertahap menjadi berkurang. Dengan demikian, penurunan jumlah penerbitan NIB lebih mencerminkan semakin banyaknya pelaku usaha yang telah memiliki legalitas usaha daripada menurunnya efektivitas pelayanan yang diberikan oleh DPMPTSP Kota Surabaya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun tingginya jumlah penerbitan NIB, pegawai DPMPTSP tetap menghadapi pada beban pelayanan yang besar dengan Program Pesona Buaya sebagai salah satu inovasi pelayanan jemput bola. Program ini tidak hanya melayani penerbitan NIB baru saja, tetapi juga memberikan konsultasi, pendampingan penggunaan sistem OSS RBA, penambahan KBLI, perubahan data usaha, serta berbagai layanan perizinan lainnya. Oleh karena itu, tidak hanya jumlah NIB yang diterbitkan yang dapat digunakan untuk mengukur kuantitas kerja pegawai, tetapi juga dari kemampuan pegawai dalam menangani beragam jenis pelayanan secara bersamaan dengan tetap menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Menurut (Mangkunegara, 2017), kuantitas kerja pegawai mengacu pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan sejumlah tugas sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa jumlah NIB yang diterbitkan di hari yang sama tidak langsung berbanding lurus dengan peningkatan peserta Program Pesona Buaya. Hasil di lapangan menunjukkan dari 100 peserta yang hadir dalam satu sesi sosialisasi, hanya sekitar lima sampai dua puluh orang yang mendaftarkan NIB baru pada saat itu. Selebihnya datang untuk menambah Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI), berkonsultasi soal perizinan lain, atau sekadar mencari informasi. Selain pelayanan perizinan di kantor melalui sistem OSS RBA dan SSW Alfa, pelayanan konsultasi dan pengaduan masyarakat hingga tugas perindustrian terkait dengan pemantauan yang berfokus pada percepatan legalitas usaha, kemudahan perizinan, dan pendampingan UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa meningkatnya jumlah peserta Program Pesona Buaya juga menunjukkan upaya kemampuan pegawai dalam mempertahankan kualitas pelayanan. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Saputra, 2017) yang menyatakan bahwa pembagian tugas yang baik dapat membantu kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian (Jelau et al., 2026) juga menjelaskan bahwa koordinasi, pengawasan, dan dukungan organisasi menjadi faktor penting dalam menjaga kinerja pegawai meskipun tuntutan pelayanan yang semakin meningkat.

Meskipun jumlah peserta mengalami peningkatan, temuan menunjukkan bahwa kondisi tersebut tidak menyebabkan penurunan kualitas pelayanan yang diberikan pegawai. Hasil wawancara dengan peserta Program Pesona Buaya menunjukkan bahwa pegawai pelaksana Program Pesona Buaya tetap mampu memberikan pendampingan secara jelas serta mudah dipahami. Peserta juga menyampaikan bahwa pegawai membantu proses pembuatan akun OSS RBA, menjelaskan persyaratan penerbitan NIB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan bukan satu satunya faktor yang mempengaruhi kuantitas kerja pegawai, tetapi juga kemampuan organisasi untuk berkolaborasi dan membagi tugas dan antar pegawai juga berperan. Selain itu, sistem saling bantu antar pegawai juga digunakan untuk memastikan pelaksanaan sosialisasi Pesona Buaya berjalan dengan baik, sehingga pergantian pegawai tidak mengganggu kualitas pelayanan ketika terjadi lonjakan peserta. Dengan demikian, peningkatan beban pelayanan tidak secara langsung mengurangi kualitas kerja pegawai pelaksana Program Pesona Buaya.

3. Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai terhadap Keandalan dan Sikap Kerja Pegawai: Antara Kreativitas dan Kelelahan

Pada dasarnya ketika pegawai harus melayani lebih banyak peserta dengan sumber daya yang sama, ada dua kemungkinan, yaitu mereka semakin kreatif menemukan cara kerja yang lebih efisien, atau mereka perlahan kelelahan dan kualitas pelayanan mulai menurun.

Menurut (Mangkunegara, 2017) kualitas kerja berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara baik dan benar sesuai dengan prosedur yang ada. Selain itu, kualitas kerja juga diartikan sebagai seberapa baik pegawai mengerjakan tugasnya.

Berdasarkan informasi yang diperoleh bahwa DPMPTSP Kota Surabaya telah memiliki Standar Operasional Prosedur pada Program Pesona Buaya yang menjadi pedoman pegawai dalam pelaksanaan Program. Seluruh pegawai yang terlibat diwajibkan mengikuti SOP yang berlaku agar pelayanan yang diberikan tetap konsisten. Kualitas pelayanan dalam Program Pesona Buaya tidak bergantung pada aspek administratif saja, tetapi juga kompetensi interpersonal pegawai. Kondisi tersebut menuntut pegawai untuk mampu menyesuaikan metode pelayanan agar informasi yang disampaikan dapat dipahami oleh seluruh peserta. Dari sisi kreativitas, hal tersebut adalah bukti bahwa pegawai mengembangkan cara tersendiri untuk menjangkau masyarakat yang memiliki keterbatasan literasi digital agar informasi pada saat sosialisasi dapat tersampaikan dengan baik. Dalam pelaksanaannya kegiatan sosialisasi diawali dengan pegawai menjelaskan secara menyeluruh mengenai apa itu NIB, manfaatnya, alur pendaftaran, istilah-istilah teknis, kendala yang mungkin terjadi hingga cara pengaduan. Bahkan ketika peserta mengalami kendala penggunaan perangkat maupun gangguan pada sistem OSS RBA, pegawai tetap memberikan pendampingan hingga permasalahan tersebut dapat diselesaikan. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari Narasumber S1 yang mana sebagai berikut.

“Kalau aplikasinya stabil, tidak terdapat kendala teknis, penerbitan NIB harus selesai hari itu juga, sehingga pemohon atau pelaku usaha dapat membawa pulang Surat Keputusan (SK) NIB pada hari yang sama.” (Wawancara Personal, Juni 2026)

Berdasarkan klarifikasi dari Narasumber S1, pegawai memastikan pelayanan yang diberikan pada saat pendampingan penerbitan NIB dapat dipastikan diterima langsung oleh pelaku usaha pada satu sesi yang sama saat sosialisasi Pesona Buaya berlangsung. Namun dalam pelaksanaannya, layanan pembuatan NIB sering kali terjadi kendala seperti gangguan teknis pada sistem OSS RBA, rendahnya literasi digital masyarakat dan juga keterbatasan kepemilikan perangkat pendukung atau *smartphone*. Kendala tersebut sering menyebabkan proses pelayanan tidak dapat diselesaikan secara langsung pada saat kegiatan berlangsung. Upaya pegawai dalam menanggulangi masalah tersebut yaitu pegawai memiliki prosedur baku berupa pencatatan data pelaku usaha secara manual, yang kemudian akan diproses kembali setelah sistem OSS RBA pulih dan hasil NIB akan dikirimkan kepada pelaku usaha melalui email. Selain itu, dari penilaian penerima layanan yaitu pelaku usaha yang diwawancarai Narasumber P1 menyatakan sebagai berikut.

“Pelayanan pegawainya sudah baik, materinya juga mudah dipahami bikin kita-kita ini yang nggak paham jadi tau apa itu NIB, manfaatnya apa aja, terus PIRT dan sertifikasi halal, tugasnya juga sabar dan ramah juga”. (Wawancara Personal, Juni 2026)

Berdasarkan pernyataan Narasumber P1, pelayanan yang diberikan oleh pegawai Program Pesona Buaya dinilai dapat meningkatkan pemahaman pelaku usaha mengenai pentingnya legalitas usaha. Penyampaian materi yang mudah dipahami, disertai dengan sikap pegawai yang sabar dan ramah, membuat peserta yang sebelumnya belum memahami NIB menjadi lebih mengetahui manfaat NIB, PIRT, dan sertifikasi halal bagi pengembangan usahanya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas pelayanan tidak hanya diukur dari keberhasilan pegawai dalam menyampaikan informasi, tetapi juga dari kemampuan pegawai membangun komunikasi yang efektif sehingga informasi dapat diterima baik oleh masyarakat. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Zulkarnain & Khoirotunnisa, 2025) yang menyatakan bahwa kegiatan pendampingan penerbitan NIB mampu meningkatkan kesadaran hukum dan pemahaman pelaku usaha mengenai pentingnya legalitas

usaha. Selain membantu pelaku usaha memperoleh NIB, kegiatan pendampingan juga memberikan kontribusi dalam meningkatkan kapasitas usaha masyarakat serta mendorong terbentuknya sektor UMKM yang lebih tertata dan formal. Namun demikian, masih ditemukannya satu kondisi yang perlu menjadi perhatian, yaitu tidak adanya pelatihan formal sebelum pegawai diterjunkan ke lapangan. Kondisi tersebut diperkuat oleh pernyataan dari Narasumber S2 yang mana sebagai berikut.

“Sebelum terjun ke lapangan sebenarnya kita tidak ada pelatihan khusus terkait penggunaan fitur-fitur nya, Jadi fitur yang jarang digunakan, misalnya peta poligon pada perizinan usaha dengan risiko menengah sampai tinggi, lama-kelamaan jadi agak lupa.” (Wawancara Personal, Mei 2026)

Berdasarkan pernyataan Narasumber S2, dapat dipahami bahwa belum adanya pelatihan formal menyebabkan penguasaan pegawai terhadap beberapa fitur OSS RBA yang jarang digunakan, seperti peta poligon untuk perizinan berisiko menengah hingga tinggi, cenderung berkurang karena minimnya praktik. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi pelaksanaan Program Pesona Buaya khususnya ketika pegawai menghadapi pelaku usaha yang membutuhkan fitur tersebut dalam proses penerbitan NIB. Penguasaan terhadap semua fitur pada Sistem OSS-RBA perlu dilakukan agar pegawai dapat memberikan pendampingan dan pelayanan penerbitan NIB secara tepat dan optimal ketika dibutuhkan.

Dari temuan tersebut dapat dipahami bahwa sistem pengembangan kompetensi yang ada belum cukup kuat untuk mengimbangi tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Temuan tersebut dapat memengaruhi kinerja pegawai karena peningkatan kinerja pegawai memerlukan dukungan yang berkelanjutan melalui pengembangan kompetensi pegawai melakukan pelatihan agar pelayanan yang diberikan kepada masyarakat maksimal (Jelau et al., 2026). Pendapat serupa juga disampaikan oleh (Wamuar et al., 2025) bahwasannya, penguatan kinerja pegawai dapat dicapai melalui peningkatan infrastruktur pendukung, sinergi yang lebih kuat antara pemerintah dan masyarakat, serta peningkatan kapasitas pegawai melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Secara keseluruhan bahwa beban pelayanan yang cukup tinggi justru mendorong pegawai untuk bekerja lebih adaptif dan kreatif.

Kemampuan pegawai tersebut menunjukkan adanya keandalan kerja pegawai dalam menghadapi berbagai kondisi pelayanan. Keandalan menurut (Mangkunegara, 2017) mencakup kemampuan pegawai untuk dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas secara konsisten, tepat, memiliki inisiatif, serta mampu menyelesaikan berbagai kendala yang muncul selama proses pelayanan. Keandalan tidak hanya terlihat dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur, tetapi juga dari kemampuan pegawai menyesuaikan pelayanan ketika menghadapi gangguan sistem OSS RBA, rendahnya literasi digital masyarakat, maupun keterbatasan perangkat yang dimiliki peserta. Dengan pengalaman dan koordinasi yang baik, pegawai mampu memberikan solusi sehingga proses pelayanan tetap dapat berjalan lancar. Dalam penelitian ini konsistensi keandalan pegawai juga terlihat dari kesiapan dan kematangan persiapan sebelum pelaksanaan kegiatan Pesona Buaya dimulai sampai selesainya kegiatan. Salah satu staf pelaksana Program Pesona Buaya yang telah berpengalaman selama 25 tahun di lingkungan pemerintahan menjelaskan bahwa selalu mempersiapkan kebutuhan kegiatan sosialisasi jauh-jauh hari sebelum pelaksanaan, mulai dari konfirmasi lokasi, koordinasi dengan instansi lain seperti Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah serta Perdagangan, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, maupun kelurahan, hingga koordinasi kebutuhan peralatan seperti printer, jaringan internet, serta ketersediaan meja dan kursi pada lokasi pelaksanaan sosialisasi Pesona Buaya.

Selain meningkatkan keandalan, tingginya intensitas pelayanan juga membentuk sikap kerja pegawai yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Menurut (Mangkunegara, 2017) sikap kerja meliputi sikap pegawai terhadap instansi, atasan, rekan

kerja, maupun masyarakat yang dilayani. Sikap kerja juga berkaitan dengan tanggung jawab, kepedulian, komitmen dan inisiatif pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan dari Narasumber P2 yang mana sebagai berikut.

"Kalau kita masih bingung, pegawai juga menjelaskan sampai mereka paham. Setelah penyampaian materi juga biasanya ditanya lagi apa penjelasannya sudah jelas atau masih ada yang bingung, jadi pastikan masyarakat benar-benar memahami." (Wawancara Personal, Juni 2026)

Berdasarkan pernyataan Narasumber S2, dapat dipahami bahwa pegawai menunjukkan sikap komunikatif, dan terbuka dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan. Pegawai juga tidak membedakan perlakuan kepada peserta serta berusaha memastikan setiap peserta memahami prosedur penerbitan NIB sebelum kegiatan berakhir.

Temuan tersebut sejalan dengan penelitian oleh (Aminuddin et al., 2024) bahwa kinerja pegawai dalam mewujudkan program inovasi pelayanan publik memerlukan keterampilan komunikasi dan sikap proaktif dari pegawai. Program Pesona Buaya pernah diundang sebagai fasilitator pelatihan digitalisasi di Dinas Komunikasi dan Informatika, secara aktif pegawai dari DPMPTSP sekaligus mempelajari tugas pokok dan fungsi instansi lain seperti Dinkopdag dan Dinas Kesehatan, agar mampu menjawab pertanyaan masyarakat yang bersifat lintas sektor saat kegiatan berlangsung secara terpadu di lapangan. Sebuah pengakuan tidak langsung bahwa kemampuan mereka sudah melampaui tugas pokoknya. Hal ini adalah bentuk kreativitas yang lahir dari pengalaman lapangan pegawai yang intens.

Pegawai menunjukkan komitmen dan tanggung jawab yang kuat untuk memastikan setiap permasalahan masyarakat memperoleh solusi. Staf pelaksana lain yang telah lama mengabdikan di lingkungan pemerintahan menambahkan bahwa setiap tugas yang diberikan dijalankan dengan filosofi "ikhlas dan tulus", yang menurutnya menjadi kunci agar pekerjaan dapat diselesaikan tanpa menimbulkan beban psikologis. Filosofi kerja yang tulus dan ikhlas yang disebut oleh salah satu pegawai senior menunjukkan bahwa motivasi mereka bukan sekadar menggugurkan kewajiban, tetapi benar-benar ingin memberikan dampak bagi masyarakat. Ketika komitmen besar bertumpu pada nilai-nilai personal tanpa ditopang oleh sistem penghargaan yang memadai, ada risiko bahwa semangat itu akan memudar seiring waktu. Sebagai bentuk apresiasi atas sikap kerja yang baik, DPMPTSP Kota Surabaya menerapkan sistem reward berupa pemberian piagam penghargaan dari kepala dinas kepada pegawai terbaik. Akan tetapi, sistem *reward* dan *punishment* yang diberikan masih bersifat umum untuk seluruh bidang di DPMPTSP Kota Surabaya dan belum memiliki mekanisme khusus yang ditujukan bagi pelaksana Program Pesona Buaya secara spesifik. Tanpa mekanisme yang lebih terukur dan proporsional, dorongan motivasi pegawai berpotensi menurun dalam jangka panjang. Berdasarkan Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan komunikasi, kerja sama, serta kemampuan menyelesaikan masalah selama proses pendampingan. Hal ini menunjukkan kualitas kerja yang baik berkontribusi terhadap terbentuknya keandalan dan sikap kerja pegawai dalam memberikan pelayanan publik.

Menurut (Mangkunegara, 2017), keandalan dan sikap kerja pegawai merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara konsisten, bertanggung jawab, serta mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan kualitas kerja yang baik mampu memperkuat keandalan dan sikap kerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Aminuddin et al., 2024) yang menyatakan bahwa keberhasilan inovasi pelayanan publik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis pegawai, tetapi juga oleh komunikasi, sikap proaktif, serta komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja yang baik menjadi

dasar terbentuknya keandalan dan sikap kerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya.

4. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja Pegawai

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan menjadi salah satu faktor dalam mendukung pelaksanaan Program Pesona Buaya karena pegawai dituntut mampu mengoperasikan sistem OSS RBA sekaligus memberikana pendampingan kepada pelaku usaha. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa pegawai pelaksana Program Pesona Buaya memiliki kemampuan yang memadai dalam mengoperasikan sistem OSS RBA. Kemampuan tersebut diperoleh melalui pengalaman selama mendampingi pelaku usaha di lapangan. Namun, salah satu pegawai menyampaikan bahwa sebelum ditugaskan tidak terdapat pelatihan formal mengenai penggunaan fitur-fitur OSS RBA.

"Sebelum kami diterjunkan ke lapangan sebenarnya tidak ada pelatihan khusus terkait penggunaan fitur-fitur OSS RBA. Jadi kemampuan untuk fitur yang jarang digunakan, seperti peta poligon pada perizinan berisiko menengah sampai tinggi, lama-kelamaan memang jadi agak lupa karena jarang dipraktikkan." (Wawancara Personal, Mei 2026).

Menurut Narasumber S2 tersebut, dapat dipahami bahwa kemampuan pegawai dalam mendampingi Program Pesona Buaya telah terbentuk melalui pengalaman kerja di lapangan. Meskipun demikian, belum adanya pelatihan formal menyebabkan penguasaan terhadap beberapa fitur OSS RBA yang jarang digunakan menjadi kurang optimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Selain kemampuan, motivasi pegawai juga menjadi faktor pendukung pelaksanaan Program Pesona Buaya. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa komitmen pegawai untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat mendorong mereka dalam melaksanakan Program Pesona Buaya. Menurut Narasumber S1, pelayanan diberikan dengan mengutamakan keikhlasan dan tanggung jawab sehingga masyarakat dapat memperoleh pendampingan terbaik.

"...yang penting kami melayani masyarakat dengan tulus dan ikhlas. Kalau masyarakat sudah paham dan berhasil menerbitkan NIB, itu sudah menjadi kepuasan bagi kami." (Wawancara Personal, Mei 2026).

Selain motivasi intrinsik tersebut, DPMPTSP Kota Surabaya juga memberikan penghargaan atau *reward* kepada pegawai yang memiliki kinerja baik melalui pemberian piagam penghargaan dari Kepala Dinas. Namun, sistem penghargaan atau *reward* tersebut masih bersifat umum untuk seluruh bidang di DPMPTSP Kota Surabaya dan belum memiliki mekanisme penilaian yang secara khusus ditujukan bagi pegawai pelaksana Program Pesona Buaya.

Kondisi tersebut tidak menunjukkan bahwa tidak adanya penghargaan khusus menyebabkan kinerja pegawai menjadi rendah. Hasil penelitian justru menunjukkan bahwa pegawai tetap mampu menjalankan pelayanan dengan baik meskipun belum terdapat mekanisme reward and punishment yang secara spesifik ditujukan untuk program tersebut. Dengan demikian, penghargaan dapat dipandang sebagai bentuk apresiasi dan faktor pendukung motivasi, sedangkan pelayanan tetap merupakan tanggung jawab pegawai sebagai aparatur pemerintah.

c. Faktor Eksternal

Selain faktor kemampuan dan motivasi, penelitian ini juga menemukan adanya faktor eksternal yang memengaruhi pelaksanaan Program Pesona Buaya. Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu faktor pendukung adalah adanya kolaborasi yang baik antara DPMPTSP Kota Surabaya dengan berbagai instansi, seperti kelurahan, kecamatan, Dinas

Koperasi dan Perdagangan, Dinas Kesehatan, serta dukungan anggota DPRD Kota Surabaya dalam mengajak masyarakat mengikuti kegiatan sosialisasi. Di sisi lain, faktor penghambat eksternal yang paling sering dihadapi adalah gangguan pada sistem OSS RBA. Koordinator Program Pesona Buaya menjelaskan bahwa ketika terjadi kendala pada sistem, DPMPTSP Kota Surabaya tidak memiliki kewenangan untuk melakukan perbaikan secara langsung. Pernyataan tersebut disampaikan langsung oleh K1 sebagai berikut.

"Kalau sistem OSS sedang error, kami tidak bisa memperbaikinya karena kewenangannya ada di pusat. Biasanya kami hanya bisa melaporkan melalui surat atau menyampaikan kendala tersebut ke kementerian sambil menunggu sistem kembali normal." (Wawancara Personal, Mei 2026).

Selain kendala sistem, rendahnya literasi digital masyarakat juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya. Sebagian pelaku usaha belum terbiasa menggunakan smartphone maupun sistem OSS RBA. Di samping itu, masih terdapat anggapan bahwa kepemilikan NIB akan menyebabkan pelaku usaha dikenai pajak. Kondisi ini menyebabkan pegawai harus mengeluarkan upaya komunikasi yang ekstra untuk meyakinkan masyarakat di luar tugas penerbitan NIB sendiri.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya di DPMPTSP Kota Surabaya telah berjalan dengan baik meskipun dihadapkan peningkatan jumlah peserta dan beban pelayanan yang semakin tinggi. Program Pesona Buaya sebagai inovasi pelayanan publik mampu memperluas akses masyarakat terhadap layanan legalitas usaha melalui pendampingan penerbitan NIB berbasis sistem OSS RBA secara langsung di berbagai wilayah Kota Surabaya. Kinerja tersebut terlihat dari kemampuan pegawai dalam memberikan sosialisasi dan pendampingan secara komunikatif, responsif, dan mudah dipahami oleh masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komposisi pegawai yang relatif terbatas tidak menjadi hambatan dalam penyelenggaraan Program. Pembagian tugas yang jelas, koordinasi antarpegawai, serta penerapan sistem saling membantu memungkinkan pelayanan tetap berjalan secara optimal meskipun jumlah peserta terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kuantitas kerja pegawai tidak hanya diukur dari banyaknya pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kemampuan pegawai mempertahankan kualitas pelayanan.

Selain itu, kinerja pegawai tersebut didukung oleh kemampuan teknis yang terbentuk melalui pengalaman kerja, komitmen dalam memberikan pelayanan serta dukungan dari pihak eksternal. Namun, masih terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan, terutama belum adanya pelatihan formal yang diberikan kepada seluruh pegawai terkait penggunaan seluruh fitur OSS RBA. Sehingga penguasaan terhadap fitur yang jarang digunakan cenderung kurang terasah. Dengan demikian, meskipun kinerja pegawai dalam pelaksanaan Program Pesona Buaya telah berjalan dengan baik, penguatan kapasitas pegawai dan dukungan organisasi tetap diperlukan agar kualitas pelayanan dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Hutauruk, R. P., & Zulkifli, Z. (2024). The Effectiveness of Good Governance in Improving Civil Servants Performance in the Era of Bureaucratic Reform. *Jurnal Sosial Dan Humanis Sains (JSHS)*, 09(01), 37–43.
- Jelau, M., Zulkifli, S., Christover, D., & Yani, A. (2026). Analisis Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Samarinda Utara Kota Samarinda. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Politik*, 11(01), 1–14.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manguntara, L., & Ria, S. (2024). Analisis Kinerja Pegawai dalam Mewujudkan Program Inovasi Pelayanan Publik pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari. *Journal Publicuho*, 7(4), 2400-2412. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i4.612>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Muksalmina, Thani, S., Yustisi, N., & Tasyukur. (2025). Reformasi Hukum Administrasi Negara dalam Mewujudkan Good Governance dan Kepastian Hukum di Indonesia. *Jurnal Konsep Ilmu Hukum*, 5(2), 156–163.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi.
- Peraturan Walikota Surabaya Nomor 84 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya.
- Ramadhan, A. A., & Nafi'ah, B. A. (2025). Smart Branding “Pesona Buaya” in Facilitating Business Identification Number (NIB) Management for MSMEs in Surabaya City. *Journal of Governance and Social Policy*, 6(2), 536–552. <https://doi.org/10.24815/gaspol.v6i2.29>
- Rani Sulistiani, D., Asiz, L. O. A., & Maulid. (2026). Efektivitas Penyelenggaraan Perizinan Berbasis Risiko melalui Online Single Submission (OSS) di Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Kabupaten Kolaka. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH)*, 6(1).
- Saputra, R. D. (2017). Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Sungai Pinang Kota Samarinda. *Jurnal Administrasi Negara*, 5(3), 6342–6355.
- Sili Deran, A. H., Jamal, M., & Surya, I. (2026). Analisis Kinerja Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Kependudukan Berbasis Good Governancedi Kabupaten Kutai Kartanegara. *Jurnal Tana Mana*, 2(1), 46–48.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, U. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif*. Salim Media Indonesia.
- Suryono, A. (2020). Kebijakan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 dalam Penataan Organisasi Dan Tata Laksana. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 5(1).
- Talitha, N. A., Audy, T. R., Mohammad, R., & Magda, M. F. (2025). Strategi Peningkatan Jumlah Pendaftaran Nomor Induk Berusaha (Nib) Bagi UMKM di Kota Blitar. *Jurnal Publik*, 19, 73–85.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.
- Wamuar, D. A., Rantererung, C. L., & Ba'ka, A. (2025). Inovasi Peningkatan Kinerja Pegawai dalam Upaya Pelayanan di Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Intan Jaya. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistic*, 1(1), 67-73.
- Zulfia, H., Endrawan, G., Rosika, C., Syamsir, & Frinaldi, A. (2023). Implementasi Kebijakan Inovasi Daerah Dalam Peningkatan Kinerja Organisasi Pada Pemerintah Kota Padang. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 14(2), 171–184. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v14i2.6666>
- Zulkarnain, A. A. M., & Khoirotunnisa, F. (2025). Pembinaan Penerapan Nomor Induk Berusaha Dalam Mendukung Pengembangan Umkm di Kelurahan Rungkut Kidul Surabaya. *Jurnal Abdimas Patikala*, 5, 1533–1541.