

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENERBITAN KESESUAIAN
KEGIATAN PEMANFAATAN RUANG BAGI PELAKU USAHA NON UMK DI
KOTA MANADO

Agnes Lisa Rosanti, Agnes Estephina Loho, Leonardus Ricky Rengkung
Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Keywords: Policy Implementation, Spatial Utilization, Activity Conformity (KKPR), Risk-Based Business Licensing, Spatial Governance, Institutional Coordination.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang (KKPR), Perizinan Berusaha Berbasis Risiko, Tata Ruang, Kota Manado.

Corresponding author:

Agnes Lisa Rosanti
agnesrosanti113@student.unsrat.ac.id

Abstract. The implementation of risk-based business licensing has become one of the Indonesian government's strategic initiatives to create a more competitive, transparent, and service-oriented investment climate. Within this framework, Spatial Utilization Activity Conformity (KKPR) serves as a crucial instrument to ensure that business activities are aligned with spatial planning policies and contribute to sustainable development. Through the implementation of the Online Single Submission–Risk-Based Approach (OSS-RBA), the issuance of KKPR is expected to become more efficient, integrated, and capable of providing greater legal certainty for business actors. However, the implementation of this policy at the local government level continues to encounter several challenges, including inadequate inter-agency coordination, limited integration of spatial planning data, uneven human resource capacity, and complex administrative procedures. These challenges are also evident in Manado City, where the issuance of KKPR for non-MSME business actors has not yet fully achieved the intended policy objectives. This condition indicates that successful policy implementation depends not only on the quality of regulations but also on the institutional capacity to translate policy into effective public services.

Abstrak. Penyelenggaraan perizinan berusaha berbasis risiko merupakan salah satu agenda strategis pemerintah dalam menciptakan iklim investasi yang lebih kompetitif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Dalam kerangka tersebut, Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang (KKPR) menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap kegiatan usaha selaras dengan rencana tata ruang serta mendukung pembangunan yang berkelanjutan. Melalui penerapan sistem *Online Single Submission–Risk Based Approach* (OSS-RBA), proses penerbitan KKPR diharapkan berlangsung lebih cepat, terintegrasi, dan memberikan kepastian hukum bagi pelaku usaha. Namun, implementasi kebijakan tersebut di tingkat daerah masih menghadapi berbagai tantangan, seperti koordinasi lintas instansi yang belum optimal, keterbatasan integrasi data tata ruang, kapasitas sumber daya manusia yang belum merata, serta kompleksitas prosedur pelayanan. Kondisi tersebut juga terjadi di Kota Manado, di mana efektivitas penerbitan KKPR bagi pelaku usaha non-UMK belum sepenuhnya memenuhi tujuan kebijakan. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas regulasi, tetapi juga oleh kemampuan kelembagaan dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam pelayanan yang efektif.

PENDAHULUAN

Penyelenggaraan perizinan berusaha di Indonesia mengalami transformasi yang signifikan melalui penerapan sistem *Online Single Submission Risk-Based Approach* (OSS-RBA) sebagai implementasi Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang kemudian diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023. Salah satu instrumen penting dalam sistem tersebut adalah Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang (KKPR) yang berfungsi sebagai dasar penilaian kesesuaian rencana kegiatan usaha terhadap Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) maupun Rencana Detail Tata Ruang (RDTR). Kebijakan ini diharapkan mampu meningkatkan kepastian hukum, mempercepat proses perizinan, menciptakan kemudahan berusaha, serta mendukung peningkatan investasi tanpa mengabaikan prinsip penataan ruang yang berkelanjutan.

Sebagai salah satu pusat pertumbuhan ekonomi di Provinsi Sulawesi Utara, Kota Manado memiliki perkembangan investasi dan kegiatan usaha yang terus meningkat. Kondisi tersebut menuntut penyelenggaraan pelayanan perizinan yang efektif, transparan, dan terintegrasi. Namun demikian, implementasi kebijakan penerbitan KKPR di Kota Manado masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain belum optimalnya integrasi sistem OSS-RBA dengan data tata ruang, keterbatasan ketersediaan data spasial yang mutakhir, koordinasi antarinstansi yang belum berjalan secara optimal, serta keterbatasan sumber daya manusia dalam mendukung proses pelayanan. Selain itu, masih terdapat pelaku usaha, khususnya Non Usaha Mikro dan Kecil (Non-UMK), yang belum sepenuhnya memahami prosedur, persyaratan, dan mekanisme penerbitan KKPR sehingga berdampak pada lamanya proses perizinan dan rendahnya efektivitas implementasi kebijakan.

Keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh substansi regulasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kapasitas organisasi pelaksana, koordinasi antaraktor, ketersediaan sumber daya, dukungan teknologi informasi, serta tingkat kepatuhan dan partisipasi kelompok sasaran. Oleh karena itu, implementasi KKPR perlu dikaji secara komprehensif untuk mengetahui sejauh mana tujuan kebijakan telah tercapai sekaligus mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi penghambat dalam pelaksanaannya.

Berbagai penelitian terdahulu umumnya membahas implementasi OSS-RBA atau pelayanan perizinan berusaha secara umum, sedangkan kajian yang secara khusus menganalisis implementasi kebijakan penerbitan KKPR bagi pelaku usaha Non-UMK pada tingkat pemerintah daerah masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan analisis implementasi kebijakan dengan penyusunan strategi pengembangan melalui pendekatan *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* (SWOT) juga belum banyak dilakukan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi melalui kajian yang lebih mendalam mengenai implementasi kebijakan KKPR di daerah.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan penerbitan KKPR bagi pelaku usaha Non-UMK di Kota Manado, mengidentifikasi berbagai hambatan yang memengaruhi pelaksanaannya, serta merumuskan strategi implementasi yang lebih efektif melalui analisis SWOT. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan KKPR, memperkuat kepastian hukum pemanfaatan ruang, serta mendukung terciptanya iklim investasi yang kondusif dan berkelanjutan di Kota Manado.

Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi kebijakan penerbitan KKPR di Kota Manado.
2. Menganalisis hambatan dalam implementasi kebijakan penerbitan KKPR di Kota Manado.
3. Menentukan strategi dalam implementasi kebijakan penerbitan KKPR di Kota Manado.

Manfaat Penelitian

1. Pengambil Kebijakan.

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi bagi pengambil kebijakan, khususnya terkait data dan analisis mengenai implementasi Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang di Kota Manado.

2. Pelaku Usaha

Informasi mengenai pelaksanaan kebijakan pemanfaatan ruang dan hambatan-hambatan yang ada dapat menjadi panduan bagi investor dan pengusaha dalam merencanakan dan melaksanakan investasi di Kota Manado dalam mengambil keputusan yang lebih tepat.

3. Masyarakat

Dengan memahami bagaimana kebijakan pemanfaatan ruang dilaksanakan dan hambatan apa saja yang dihadapi, masyarakat dapat lebih aktif berpartisipasi dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan. Penelitian ini dapat mendorong keterlibatan masyarakat dalam upaya menjaga dan memanfaatkan ruang secara berkelanjutan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode survei deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan pendekatan yang berupaya menggambarkan objek, data, atau kondisi penelitian secara menyeluruh, kemudian menganalisis dan membandingkannya berdasarkan keadaan yang sedang berlangsung saat ini, serta memberikan alternatif pemecahan masalah agar tetap relevan dengan perkembangan terkini. Metode ini menggunakan pendekatan yang bertujuan menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai karakteristik populasi, fenomena, atau situasi yang terjadi saat ini apa adanya dan menggali pemahaman mendalam mengenai keberhasilan Implementasi Kebijakan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko menggunakan Sistem *online* di Kota Manado.

Lokasi Kota Manado dipilih sebagai objek penelitian karena beberapa alasan, diantaranya penulis bekerja di lokasi penelitian, hal ini untuk memudahkan penulis dalam proses penelitian baik jarak, waktu dan tenaga. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama empat bulan yang mencakup tahapan observasi awal, pengumpulan data lapangan, analisis data, hingga perumusan strategi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan para narasumber dari Kantor Pertanahan Kota Manado (pegawai yang mengelola permohonan terkait Pertimbangan Teknis Pertanahan KKPR), DPMPSTP Kota Manado (pegawai yang mengelola permohonan terkait KKPR), Dinas PUPR Kota Manado (pegawai yang mengelola permohonan terkait penilaian KKPR) dan pelaku usaha pengguna Aplikasi OSS di Kota Manado.

Sedangkan untuk data sekunder diperoleh dari laporan penerbitan KKPR, jurnal-jurnal, peraturan perundang-undangan terkait KKPR, hasil rapat pembahasan kendala penerbitan KKPR, dan dokumen lainnya yang dianggap diperlukan dalam penelitian ini.

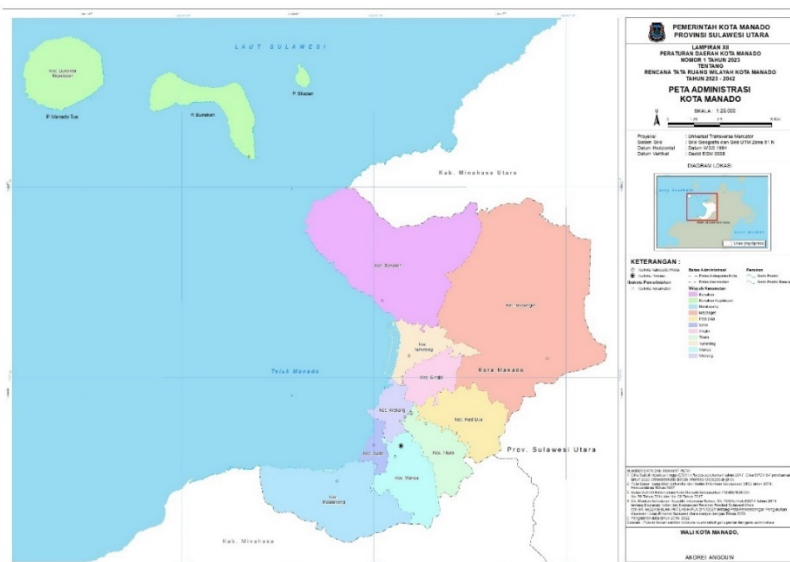
Metode Pengolahan dan Analisis Data

Agar strategi dapat dirumuskan secara efektif, diperlukan informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang berkaitan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi. Salah satu cara untuk mengidentifikasi aspek-aspek tersebut adalah melalui analisis SWOT.

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk menilai Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman) dalam rangka penyusunan strategi bisnis maupun proyek. Metode ini mengelompokkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) ke dalam suatu matriks, dengan tujuan memaksimalkan potensi yang ada serta meminimalkan risiko yang mungkin timbul. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Analisis SWOT dirancang dengan menggunakan tabel IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kota Manado adalah kota yang sedang tumbuh dan berkembang. Selain sebagai ibukota Provinsi Sulawesi Utara, Kota Manado adalah daerah urban terbesar di kawasan Timur Indonesia belahan utara. Berdasarkan data jumlah penduduk Kota Manado, pada tahun 2014 jumlah penduduk kota adalah 423.257 jiwa, dan pada tahun 2025 berdasarkan data BPS, jumlah tersebut mengalami peningkatan menjadi sebesar 462.658 ribu jiwa, sehingga dengan luas kota 162,34 Km², kepadatan penduduknya mencapai 2.849,76 jiwa/Km².



Gambar 1. Peta Administrasi Kota Manado

Potensi Investasi dan Perekonomian

Berdasarkan target kinerja yang telah ditetapkan pada tahun 2025, nilai realisasi investasi di Kota Manado ditargetkan sebesar Rp 2.600.000.000.0000 (Target RPJMD) dan Rp. 2.700.000.000.0000 (Target BKPM melalui DPMPSTSP Provinsi) sedangkan realisasi yang

berhasil dicapai sebesar Rp. 3.057.473.438.997 atau 113,24% dari target yang ditetapkan. Pencapaian tersebut merupakan hasil dari berbagai upaya yang dilakukan pemerintah daerah dalam meningkatkan iklim investasi yang kondusif serta memberikan kemudahan pelayanan kepada para pelaku usaha.

Secara keseluruhan, sektor UMKM di Kota Manado menunjukkan perkembangan yang positif dari sisi jumlah usaha dan kontribusinya terhadap perekonomian daerah, namun peningkatan tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh optimalisasi kinerja usaha. Berbagai tantangan seperti keterbatasan modal, rendahnya kualitas pengelolaan sumber daya manusia, serta belum meratanya program pemberdayaan menjadi faktor yang memengaruhi daya saing UMKM.

Implementasi Kebijakan Penerbitan KKPR di Kota Manado

Kebijakan penerbitan Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang (KKPR) merupakan bagian dari implementasi Perizinan Berusaha Berbasis Risiko yang bertujuan memberikan kepastian hukum dalam pemanfaatan ruang sekaligus mendukung percepatan investasi. Di Kota Manado, kebijakan ini telah diterapkan melalui integrasi sistem Online Single Submission (OSS) dengan GISTARU dan melibatkan koordinasi berbagai instansi terkait. Meskipun didukung oleh regulasi dan sistem digital, implementasi KKPR masih menghadapi kendala yang memengaruhi efektivitas pelayanan perizinan, seperti koordinasi antarinstansi yang belum optimal, keterbatasan integrasi data spasial, serta rendahnya pemahaman pelaku usaha terhadap mekanisme pengajuan KKPR.

Sebagai pusat perdagangan, jasa, pariwisata, dan investasi di Provinsi Sulawesi Utara, Kota Manado mengalami peningkatan kebutuhan pelayanan perizinan yang cepat, transparan, dan memberikan kepastian hukum. Berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) DPMPTSP Kota Manado Tahun 2025, realisasi investasi non-UMK mencapai sekitar Rp2,83 triliun. Namun, data GISTARU menunjukkan bahwa dari 384 permohonan KKPR selama tahun 2025, hanya 147 permohonan (38,3%) yang memperoleh persetujuan. Kondisi tersebut mengindikasikan masih adanya hambatan dalam implementasi kebijakan, baik dari aspek regulasi, kelembagaan, koordinasi, kesiapan data tata ruang, maupun pemenuhan persyaratan oleh pelaku usaha.

Rendahnya efektivitas penerbitan KKPR berpotensi menghambat proses perizinan berusaha dan mengurangi daya tarik investasi di Kota Manado. Padahal, KKPR tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian pemanfaatan ruang, tetapi juga berperan strategis dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif dan mendukung pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi implementasi yang mampu memperkuat koordinasi kelembagaan, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, mengoptimalkan integrasi sistem OSS dengan data tata ruang, serta menyempurnakan standar pelayanan guna meningkatkan efektivitas penerbitan KKPR dan mendukung percepatan investasi di Kota Manado.

Hambatan Implementasi Kebijakan Penerbitan KKPR Bagi Pelaku Usaha Di Kota Manado

Meskipun mekanisme pelayanan telah diatur melalui berbagai regulasi dan sistem digital seperti OSS, GISTARU, dan Geo KKP, proses penerbitan KKPR masih memerlukan koordinasi lintas sektor yang kompleks. Akibatnya, proses penerbitan persetujuan KKPR rata-

rata memerlukan waktu 1–2 bulan, melebihi ketentuan Peraturan Menteri ATR/BPN Nomor 13 Tahun 2021 yang menetapkan batas waktu paling lama 20 hari kerja.

Hambatan utama implementasi berasal dari belum tersedianya Rencana Detail Tata Ruang (RDTR) yang telah ditetapkan sebagai peraturan daerah pada seluruh wilayah Kota Manado. Kondisi tersebut menyebabkan pelayanan konfirmasi KKPR belum dapat dilakukan secara otomatis melalui sistem OSS, sehingga sebagian besar permohonan harus diproses melalui mekanisme penilaian yang memerlukan tahapan verifikasi lebih panjang. Selain itu, keterbatasan integrasi data tata ruang dan belum optimalnya sinkronisasi antarinstansi turut memengaruhi efektivitas proses pelayanan.

Dari aspek teknologi, sistem OSS masih memiliki beberapa keterbatasan, antara lain belum tersedianya fitur unggah dokumen pertimbangan teknis pertanahan, sehingga pelaku usaha masih harus menyerahkan dokumen secara langsung ke Kantor Pertanahan. Sistem OSS juga belum dilengkapi dengan *tracking system* untuk memantau posisi permohonan maupun *warning system* yang dapat mendeteksi tumpang tindih lokasi permohonan KKPR. Keterbatasan tersebut menyebabkan proses verifikasi menjadi kurang efisien dan memperpanjang waktu penyelesaian pelayanan.

Selain hambatan kelembagaan dan teknologi, masih terdapat kendala yang berasal dari pelaku usaha, terutama pengajuan permohonan pada lokasi yang tidak sesuai dengan Rencana Tata Ruang Wilayah (RTRW) karena tanah telah dibeli sebelum memperoleh KKPR. Di samping itu, masih ditemukan tumpang tindih antara permohonan KKPR otomatis dan KKPR melalui mekanisme penilaian yang semakin memperlambat proses penerbitan persetujuan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas implementasi kebijakan KKPR tidak hanya bergantung pada regulasi, tetapi juga memerlukan penguatan koordinasi kelembagaan, penyempurnaan sistem digital, penyediaan RDTR yang lengkap, serta peningkatan pemahaman pelaku usaha terhadap mekanisme perizinan.

Hasil Analisis SWOT Matriks IFAS dan EFAS

Setelah dilakukan wawancara dan pembagian kuesioner terhadap para pelaku usaha yang berada di Kota Manado, diperoleh sejumlah poin penting yang menggambarkan kondisi internal dan eksternal usaha. Analisis ini menggunakan pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) untuk menggali kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan yang dihadapi oleh para pelaku usaha tersebut.

Tabel 1. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

FAKTOR INTERNAL (KEKUATAN & KELEMAHAN)	BOBOT	RATING	SKOR (B X R)
KEKUATAN (<i>Strengths</i>)			
S1. Dasar hukum penerbitan KKPR sudah jelas	0.109	3.85	0.418
S2. Sistem OSS membantu mempermudah pengajuan	0.11	3.9	0.43
S3. Pelayanan penerbitan KKPR cukup cepat	0.105	3.71	0.389
S4. Petugas memberikan informasi yang jelas	0.113	4.02	0.456
S5. Komitmen Pemerintah Kota Manado mendukung investasi	0.116	4.12	0.48
Subtotal Kekuatan (S)	0.553		2.173
KELEMAHAN (<i>Weaknesses</i>)			
W1. Kesulitan memahami prosedur pengurusan	0.08	2.84	0.228
W2. Persyaratan administrasi dirasa cukup rumit	0.079	2.79	0.219

W3. Gangguan sistem OSS sering menghambat	0.123	4.35	0.534
W4. Koordinasi antar instansi belum optimal	0.078	2.77	0.216
W5. Jumlah petugas pelayanan dirasa kurang	0.087	3.09	0.269
Subtotal Kelemahan (W)	0.447		1.466
TOTAL IFAS (S + W)	1.000		3.639

Sumber: Hasil Analisis, 2026

Dari tabel IFAS, kita melihat bahwa total skor untuk Kekuatan (2.173) jauh lebih besar dibandingkan total skor Kelemahan (1.466). Hal ini memberikan indikasi positif bahwa keunggulan internal yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Manado (seperti komitmen pimpinan dan kejelasan hukum) mampu menutupi dan mengendalikan kelemahan internalnya (seperti gangguan sistem atau kerumitan administrasi).

Dalam analisis SWOT berskala 1-5, nilai tengah atau rata-ratanya adalah 2.5. Skor total IFAS sebesar 3.639 (berada jauh di atas 2.5) menunjukkan bahwa posisi internal kebijakan penerbitan KKPR di Kota Manado sangat kuat. Pemerintah daerah memiliki modal dasar yang kokoh dari dalam organisasinya sendiri untuk melayani pelaku usaha.

Tabel 2. EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

Faktor Eksternal (Peluang & Ancaman)	Bobot	Rating	Skor (B x R)
PELUANG (<i>Opportunities</i>)			
O1. Peluang pengembangan usaha pasca KKPR	0.105	4.49	0.472
O2. Digitalisasi perizinan mempermudah izin	0.1	4.26	0.425
O3. Kemudahan KKPR meningkatkan investasi	0.107	4.58	0.492
O4. Sosialisasi pemerintah sangat membantu	0.105	4.49	0.473
O5. Pemanfaatan TI meningkatkan kualitas	0.106	4.51	0.476
Subtotal Peluang (O)	0.523		2.338
ANCAMAN (<i>Threats</i>)			
T1. Perubahan regulasi cepat menyulitkan adaptasi	0.096	4.12	0.397
T2. Gangguan OSS menyebabkan keterlambatan	0.106	4.53	0.48
T3. Risiko penyalahgunaan ruang tanpa pengawasan	0.1	4.27	0.428
T4. Persaingan investasi antar daerah	0.082	3.49	0.286
T5. Kendala teknis menurunkan kepercayaan	0.092	3.93	0.362
Subtotal Ancaman (T)	0.477		1.953
TOTAL EFAS (O + T)	1.000		4.291

Sumber: Hasil Analisis, 2026

Total skor untuk Peluang (2.338) lebih besar dibandingkan skor Ancaman (1.953). Ini berarti kondisi lingkungan bisnis dan eksternal saat ini menyediakan lebih banyak kesempatan untuk dimanfaatkan daripada risiko yang harus dihindari.

Skor yang sangat tinggi ini (mendekati nilai sempurna 5.0) mengindikasikan bahwa ekosistem perizinan, tren digitalisasi, dan antusiasme pelaku usaha merespons kebijakan KKPR dengan sangat baik. Pemerintah Kota Manado dinilai memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merespons dinamika eksternal tersebut untuk menarik investasi masuk.

Matriks SWOT dan Strategi Implementasi Kebijakan

Tabel Matriks Analisis SWOT bukan sekadar ringkasan, melainkan alat perumusan strategi. Tabel ini mempertemukan faktor internal (apa yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Manado) dengan faktor eksternal (apa yang terjadi di luar kendali Pemerintah Kota Manado) untuk menghasilkan langkah-langkah taktis yang konkret.

Tabel 3. Matriks Analisis SWOT Kebijakan Penerbitan KKPR di Kota Manado

Internal Eksternal	Kekuatan – S (<i>Strength</i>)	Kelemahan – W (<i>Weakness</i>)
	Strategi S-O	Strategi W-O
Peluang – O (<i>Opportunity</i>)	1. Memanfaatkan komitmen Pemerintah kota dan tingginya minat investasi dengan mengencangkan promosi kemudahan berbisnis di Kota Manado. 2. Mengoptimalkan petugas yang kompeten dan teknologi informasi untuk membangun <i>Helpdesk</i> Layanan Perizinan Digital yang terpadu. 3. Terus melakukan sosialisasi secara masif berbekal dasar hukum yang sudah mulai dipahami dengan baik oleh masyarakat.	1. Memanfaatkan era digitalisasi perizinan untuk menyederhanakan alur birokrasi dan persyaratan teknis yang selama ini dirasa rumit. 2. Mendorong otomatisasi sistem layanan daerah secara online guna menyiasati keluhan akan kurangnya jumlah ketersediaan petugas loket/verifikator.
Ancaman – T (<i>Threat</i>)	Strategi S-T 1. Memaksimalkan peran petugas yang komunikatif untuk secara cepat mengedukasi dan mendampingi pengusaha setiap kali ada perubahan regulasi pusat. 2. Menggunakan komitmen kuat Pemerintah Kota Manado untuk memperketat patroli/pengawasan tata ruang pasca-KKPR guna mencegah pelanggaran zonasi. 3. Menjaga standar kecepatan layanan (SLA) untuk memenangkan persaingan investasi daerah.	Strategi W-T 1. Membentuk "Satgas/Klinik Pendampingan Lokal" untuk memitigasi kebingungan pengusaha dan memberikan solusi manual/sementara ketika sistem OSS pusat sedang <i>down</i> . 2. Memperbaiki ego-sektoral dan mempercepat koordinasi antar instansi teknis agar lamanya birokrasi tidak semakin mengikis kepercayaan pelaku usaha terhadap pemerintah kota.

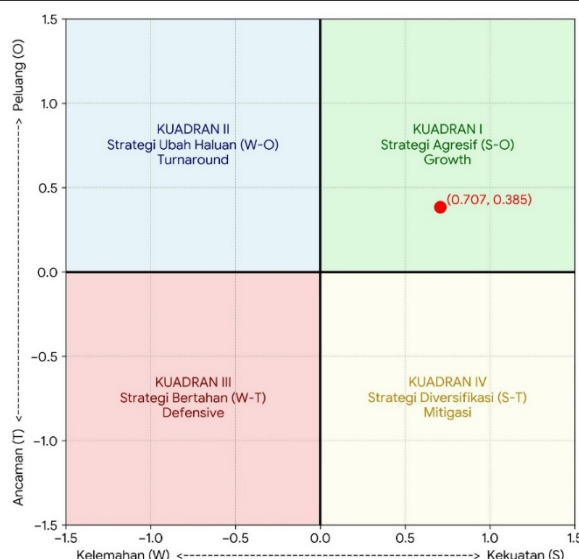
Sumber: Hasil Analisis, 2026

Untuk menentukan strategi implementasi kebijakan yang paling tepat bagi Dinas/Pemerintah Kota Manado, kita menghitung selisih skor untuk mengetahui letak koordinat:

Titik Koordinat Berada Pada: (0.707, 0.385)

Sumbu X (Internal): Skor Kekuatan (S) - Skor Kelemahan (W) $X = 2.173 - 1.466 = 0.707$

Sumbu Y (Eksternal): Skor Peluang (O) - Skor Ancaman (T) $Y = 2.338 - 1.953 = 0.385$



Hal ini menempatkan Implementasi Kebijakan Penerbitan KKPR di Kota Manado berada pada Kuadran I (Strategi S-O / Agresif - *Growth Strategy*). Kesimpulan Strategi (S-O Strategy): Situasi ini sangat menguntungkan. Pemerintah Kota Manado memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal yang sangat baik.

Berikut adalah penjelasan dan penjabaran detail dari masing-masing kuadran strategi pada Tabel Matriks Analisis SWOT Kebijakan Penerbitan KKPR di Kota Manado:

1. Strategi S-O (*Strengths - Opportunities*) / Strategi Agresif

Fokus: Menggunakan Kekuatan (S) untuk meraih dan memaksimalkan Peluang (O). Karena posisi Kota Manado berada di Kuadran I, strategi S-O adalah strategi utama yang harus diprioritaskan. Penjabarannya:

- Branding "Manado Kota Ramah Investasi": Pemerintah Kota Manado memiliki kekuatan berupa komitmen pimpinan yang tinggi dan pelayanan yang dinilai efisien. Kekuatan ini harus digunakan untuk "menangkap" peluang tingginya minat investasi dan peluang ekspansi usaha. Caranya adalah dengan melakukan kampanye atau *branding* agresif ke luar daerah. Pemerintah kota dapat membuat *investment forum* atau jaminan tertulis bahwa pengurusan izin ruang (KKPR) di Manado bebas pungli, transparan, dan dijamin selesai sesuai batas waktu.
- Pembangunan Ekosistem *Helpdesk* Berbasis Teknologi Informasi: Kekuatan SDM petugas yang kompeten dan informatif dapat dilipatgandakan daya jangkanya menggunakan kemajuan Teknologi Informasi. Daripada pelaku usaha harus datang ke kantor dinas untuk bertanya, Pemerintah kota dapat membangun *Helpdesk Digital* (misalnya via Zoom, WhatsApp Bisnis resmi terverifikasi, atau Live Chat di portal web daerah) di mana petugas bisa memandu proses pendaftaran OSS secara *real-time* dari jarak jauh.
- Sosialisasi Hukum Berkelanjutan: Dasar hukum yang sudah mulai dipahami dipadukan dengan efektivitas sosialisasi. Pemerintah kota harus terus melakukan "jemput bola". Misalnya, membuat video panduan animasi singkat tentang cara mengurus KKPR yang disebar melalui media sosial dan grup-grup asosiasi pengusaha lokal (KADIN, HIPMI, APINDO Manado).

2. Strategi W-O (*Weaknesses - Opportunities*) / Strategi Ubah Haluan (*Turnaround*)

Fokus: Memanfaatkan Peluang (O) untuk menutupi atau memperbaiki Kelemahan (W). Strategi ini bertujuan untuk menyelesaikan masalah internal (seperti rumitnya syarat dan kurangnya petugas) dengan menanggapi tren digitalisasi yang sedang terjadi.

- a. Penyederhanaan Syarat Teknis via Aplikasi Lokal: Kelemahan utama pelaku usaha adalah rumitnya syarat administrasi teknis seperti menggambar poligon tata ruang. Peluang digitalisasi dapat digunakan untuk menjawab ini. Pemerintah kota (Dinas PUPR/Penataan Ruang) dapat menyediakan portal Peta RDTR (Rencana Detail Tata Ruang) interaktif Kota Manado yang *user-friendly*. Di portal ini, pelaku usaha cukup memasukkan alamat atau menitik lokasi di peta digital layaknya menggunakan Google Maps, dan sistem secara otomatis akan menghasilkan dokumen teknis yang siap diunggah ke OSS, tanpa perlu menyewa tenaga ahli pemetaan.
- b. Otomatisasi untuk Mengatasi Keterbatasan SDM: Keluhan kurangnya jumlah petugas (W5) tidak selalu harus dijawab dengan merekrut pegawai baru. Pemerintah kota dapat memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk membuat *Standard Operating Procedure* (SOP) persetujuan otomatis (*auto-approval*) untuk jenis-jenis usaha berisiko rendah yang letaknya sudah sangat jelas berada di zona perdagangan/jasa sesuai RDTR. Ini akan sangat mengurangi beban antrean berkas yang harus diverifikasi manual oleh petugas loket.

3. Strategi S-T (*Strengths - Threats*) / Strategi Diversifikasi (Mitigasi Risiko)

Fokus: Memanfaatkan Kekuatan (S) untuk menghindari atau meminimalisir dampak Ancaman (T). Ancaman terbesar datang dari sistem pusat (OSS) dan regulasi pusat, sehingga Pemerintah kota harus menggunakan kekuatannya sebagai "tameng" bagi pengusaha lokal.

- a. Petugas sebagai Garda Depan Mitigasi Regulasi: Ketika regulasi dari pusat berubah dengan sangat cepat dan membingungkan, petugas pelayanan yang informatif harus proaktif bertindak sebagai penerjemah regulasi. Dinas terkait di Manado tidak boleh pasif. Begitu ada aturan baru dari pusat, petugas harus segera membuat edaran lokal atau *guideline* praktis agar pelaku usaha di Manado tidak menjadi korban dari kebingungan sistem.
- b. Penguatan Pengawasan dan Pengendalian Tata Ruang: KKPR saat ini banyak yang terbit secara otomatis (terutama untuk usaha mikro/kecil). Hal ini membawa ancaman penyalahgunaan ruang tanpa pengawasan. Oleh karena itu, dasar hukum yang kuat dan komitmen Pemerintah kota harus diwujudkan dalam bentuk pembentukan Tim Satgas Pengawasan Tata Ruang yang rutin turun ke lapangan. Izin yang mudah di awal harus diimbangi dengan audit tata ruang yang ketat pasca-izin terbit agar Kota Manado tidak mengalami kesemrawutan tata kota di masa depan.
- c. Mempertahankan Kecepatan (SLA) untuk Menang Bersaing: Ancaman persaingan investasi dengan daerah sekitar hanya bisa dilawan dengan memastikan pelayanan di Manado tetap cepat dan efisien. *Service Level Agreement* (SLA) atau batas waktu penyelesaian harus dihormati secara ketat.

4. Strategi W-T (*Weaknesses - Threats*) / Strategi Bertahan (*Defensive*)

Fokus: Meminimalkan Kelemahan (W) dan menghindari Ancaman (T) secara bersamaan. Ini adalah strategi untuk "skenario terburuk". Apa yang harus dilakukan Pemerintah kota jika kelemahan internal mereka berbenturan langsung dengan ancaman dari luar?

- a. Manajemen Krisis (SOP Darurat) saat Sistem OSS Gangguan: Kelemahan prosedur berpadu dengan sering *error*-nya sistem OSS dapat memicu hilangnya kepercayaan publik secara drastis. Strategi defensifnya adalah Pemerintah kota harus memiliki SOP

Layanan Darurat/Klinik Pendampingan Lokal. Jika server OSS pusat *down* selama sehari-hari, dinas terkait (DPMPTSP) harus membuka loket penerimaan berkas manual secara sementara dan memberikan "Surat Keterangan Proses" agar pelaku usaha merasa aman dan roda bisnis tidak lumpuh total hanya karena masalah *server* pusat.

- b. Pemangkasan Ego-Sektoral Lintas OPD: Koordinasi antar instansi yang belum optimal akan memperparah kendala teknis dan menjatuhkan *trust* pelaku usaha. Strategi bertahannya adalah Wali Kota Manado harus mengintervensi langsung untuk mengintegrasikan sistem kerja antar dinas (DPMPTSP, Dinas Penataan Ruang, Dinas Lingkungan Hidup). Tidak boleh lagi ada alasan keterlambatan karena "berkas belum dikirim dari dinas A ke dinas B". Semuanya harus terintegrasi dalam satu pintu *dashboard* pemantauan kepala daerah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Implementasi kebijakan penerbitan KKPR di Kota Manado telah berjalan melalui sistem OSS, GISTARU, dan Geo KKP dengan melibatkan instansi terkait. Namun, pelaksanaannya belum optimal dan efektivitasnya masih menghadapi berbagai hambatan teknis dan kelembagaan. Hambatan dalam implementasi kebijakan KKPR meliputi belum optimalnya koordinasi antarinstansi, keterbatasan RDTR digital dan integrasi sistem, belum tersedianya fitur pelacakan pelayanan, serta rendahnya pemahaman pelaku usaha terhadap proses penginputan di sistem OSS dan prosedur penerbitan persetujuan KKPR. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penerbitan KKPR berada pada Kuadran I (*Growth Strategy*). Strategi yang direkomendasikan adalah memanfaatkan kekuatan dan peluang melalui penguatan koordinasi, percepatan digitalisasi RDTR, optimalisasi integrasi sistem, peningkatan kapasitas aparatur, serta penguatan sosialisasi kepada pelaku usaha untuk meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan dan mendukung kemudahan berusaha.

Pemerintah Kota Manado perlu meningkatkan efektivitas implementasi kebijakan melalui penguatan koordinasi antarinstansi, penyederhanaan prosedur pelayanan, serta optimalisasi pemanfaatan sistem OSS, GISTARU, dan Geo KKP agar proses penerbitan KKPR lebih cepat dan tepat. Pemerintah perlu mempercepat penyusunan dan digitalisasi RDTR, meningkatkan integrasi sistem informasi, serta memperluas sosialisasi dan pendampingan kepada pelaku usaha untuk meminimalkan hambatan dalam proses penerbitan KKPR. Strategi hasil analisis SWOT perlu diimplementasikan secara konsisten melalui penguatan koordinasi lintas sektor, peningkatan kapasitas aparatur, dan pemanfaatan teknologi informasi agar implementasi kebijakan KKPR semakin efektif dalam mendukung kemudahan berusaha dan peningkatan investasi di Kota Manado.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Kantor Pertanahan Kota Manado, Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kota Manado, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu Kota Manado, para pelaku usaha atas penyediaan data dan kesediaan menjadi responden pakar, serta kepada para Dosen Pembimbing dan dosen penguji pada Program Studi Ilmu Perencanaan Pengembangan Wilayah Pascasarjana Universitas Sam Ratulangi atas bimbingan selama pelaksanaan penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, D. F., Sutaryono, & Wahyuni. (2023). Penyelenggaraan perizinan kesesuaian kegiatan pemanfaatan ruang pada sektor berusaha di Kabupaten Pati, Jawa Tengah. *Jurnal Tunas Agraria*, 6(1), 12–29. <https://doi.org/10.31292/jta.v6i1.198>
- Agustino, L. (2017). *Dasar-dasar kebijakan publik*. Alfabeta.
- Ardani, M. N. (2021). Pemanfaatan tanah hak guna usaha guna mencegah tanah menjadi terlantar. *Gema Keadilan*, 8(1), 63–79. <https://doi.org/10.14710/gk.2021.11395>
- Arifanso, A. K. (2005). *Problematisasi dan alternatif solusi pelaksanaan kesesuaian kegiatan pemanfaatan ruang*. Sekolah Tinggi Pertanahan Nasional.
- Asmara, R., & Purbokusumo, Y. (2022). Pilihan instrumen kebijakan penataan ruang untuk manajemen sumber daya tanah pertanian (sawah) di Kabupaten Sleman. *Widya Bhumi*, 2(2), 88–103. <https://doi.org/10.31292/wb.v2i2.40>
- David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson Education Limited.
- Diana, F., Idami, Z., & Alqarni, W. (2023). Implementasi kebijakan alih fungsi lahan pertanian untuk pembangunan kawasan perumahan di Kabupaten Aceh Besar. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP USK*, 9(1), 1–19. <https://jim.usk.ac.id/FISIP/article/view/23199>
- Firmansyah, M., Masrun, & Yudha, I. D. K. (2021). Esensi perbedaan metode kualitatif dan kuantitatif. *Jurnal Elastisitas*, 3(2), 156–159. <https://doi.org/10.29303/ejep.v3i2.46>
- Gaffar, A. (2009). *Politik Indonesia: Transisi menuju demokrasi*. Pustaka Pelajar.
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and policy implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Indra, S. R., & Indra, F. R. N. (2022). Pengelolaan dan pemanfaatan izin lokasi dalam perolehan tanah yang diperlukan untuk usaha mikro kecil menengah (UMKM). *Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(8), 2581–2587.
- Islamy, M. I. (2009). *Prinsip-prinsip perumusan kebijaksanaan negara*. Bumi Aksara.
- Marrus, S. K. (2001). *Strategic management in action*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Maulana, A. I. Z. (2023). Hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara X Kebun Ajong Gayasan Jember. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(3), 628–640.
- Nurhikmahwati, A., Sutaryono, & Dewi, A. R. (2021). Urgensi instrumen pengendalian pemanfaatan ruang: Prototype sederhana menggunakan zona ruang dalam. *Spatial: Jurnal Perencanaan Wilayah dan Kota*.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2007). *Manajemen strategi*. Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2021 tentang Pelaksanaan Kesesuaian Kegiatan Pemanfaatan Ruang dan Sinkronisasi Program Pemanfaatan Ruang.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum. *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 29*.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Penataan Ruang.
- Puspitasari, dkk. (2025). Strategi public relations dalam meningkatkan citra *Journal Media Public Relations*, 5(2).
- Rusmawati, Y. D. J. (2017). *Penerapan strategi segmentasi pasar dan positioning produk dengan pendekatan analisis SWOT untuk peningkatan penjualan pada UD Surya*.
- Subarsono, A. G. (2005). *Analisis kebijakan publik: Konsep, teori dan aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Suharno. (2010). *Dasar-dasar kebijakan publik*. UNY Press.
- Sukiptiyah, S., Rustiadi, E., Fauzi, A., & Barus, B. (2022). Analisis dampak pola penerapan ruang dalam penempatan lokasi kegiatan ekonomi melalui mekanisme konversi lahan baku. *Jurnal Penelitian Sosial, Sains, Ekonomi, dan Manajemen*, 1(10), 1604–1620.
- Sunggono, B. (2004). *Metode penelitian sosial dan hukum*. Granit.
- Susanti, A. D. (2021). Kajian izin lokasi dan kesesuaian kegiatan pemanfaatan ruang di daratan bagi perizinan berusaha. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 14(3), 179–191. <http://journals.usm.ac.id/index.php/jreb>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja.
- Wahab, S. A. (2016). *Analisis kebijaksanaan: Dari formulasi ke implementasi kebijakan negara*. Bumi Aksara.
- Wibowo, D. H., Arifin, Z., & Sunarti. (2015). Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*.
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan publik: Teori dan proses*. Media Pressindo.