

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin

Volume 3, Nomor 12, January 2026, P. 665-683

E-ISSN: 2986-6340

Licensed by CC BY-SA 4.0

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18212905>

Strategi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dalam Meningkatkan Kepatuhan Pelaporan Laporan Kinerja Penanaman Modal dalam Negeri Kota Surabaya

Strategy of the One-Stop Integrated Investment and Licensing Service (DPMPTSP) in Improving Compliance with Domestic Investment Performance Reporting in the City of Surabaya

Shelina Rintan Octaverina¹, Meirinawati², Eva Hany Fanida³, Trenda Aktiva Oktariyanda⁴

^{1,2,3,4}Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya
Email: shelina.22131@mhs.unesa.ac.id, meirinawati@unesa.ac.id, evafanida@unesa.ac.id, trendaoktariyanda@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM bagi pelaku usaha dalam negeri (PMDN). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pegawai DPMPTSP Kota Surabaya dan pelaku usaha PMDN. Analisis data dilakukan menggunakan analisis SWOT melalui penyusunan matriks IFAS dan EFAS untuk mengidentifikasi faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi kepatuhan pelaporan LKPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DPMPTSP Kota Surabaya memiliki kekuatan berupa program pendampingan intensif melalui layanan *Lapis-Lupis* dan TAKON SOBAT, kompetensi sumber daya manusia, serta dukungan sarana dan prasarana pelayanan. Adapun kelemahan yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya manusia, kendala teknis pada sistem OSS-RBA, serta belum optimalnya sistem pengingat pelaporan. Dari sisi peluang, ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025, dukungan Pemerintah Kota Surabaya, serta potensi penguatan sistem komunikasi menjadi faktor yang mendukung peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM. Sementara itu, ancaman berasal dari rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha, keterbatasan koordinasi dengan PIC perusahaan, serta gangguan sistem OSS-RBA. Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, posisi strategis DPMPTSP Kota Surabaya berada pada kuadran *Strength-Opportunity* (SO).

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Pelaporan LKPM, PMDN

Abstract

*This study aims to analyze the strategy of the Surabaya City Investment and One-Stop Integrated Service Office (DPMPTSP) in improving LKPM reporting compliance for domestic business actors (PMDN). This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Data collection techniques are carried out through in-depth interviews, observation, and documentation. Research informants consist of Surabaya City DPMPTSP employees and PMDN business actors. Data analysis is carried out using SWOT analysis through the preparation of IFAS and EFAS matrices to identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats that affect LKPM reporting compliance. The results show that the Surabaya City DPMPTSP has strengths in the form of intensive mentoring programs through *Lapis-Lupis* and TAKON SOBAT services, human resource competency, and support for service facilities and infrastructure. The weaknesses faced include limited human resources, technical constraints in the OSS-RBA system, and a suboptimal reporting reminder system. In terms of opportunities, the enactment of Government Regulation Number 28 of 2025, support from the Surabaya City Government, and the potential for strengthening the communication system are factors that support increased compliance with LKPM reporting. Meanwhile, threats stem from low awareness among some business actors, limited coordination with company PICs, and disruptions to the OSS-RBA system. Based on the results of the IFAS and EFAS analysis, the strategic position of the Surabaya City DPMPTSP is in the Strength-Opportunity (SO) quadrant.*

Keywords: Strategic Management, LKPM Reporting, PMDN

Article Info

Received date: 25 December 2025

Revised date: 30 December 2025

Accepted date: 11 January 2026

PENDAHULUAN

Berbagai masalah yang ada di Indonesia dan negara-negara berkembang lainnya, memerlukan pemecahan solusi yang tepat guna mengurangi atau bahkan mengatasi berbagai tantangan dan

permasalahan yang ada. Untuk itu, diperlukan perencanaan yang matang serta strategi yang terarah agar mampu mengatasi, mengantisipasi, serta menyelesaikan permasalahan yang ada secara efektif. Dalam hal ini, manajemen strategi berperan penting sebagai pendekatan untuk mendorong perubahan dan pencapaian tujuan yang lebih konkret dan terukur (Permatasari, 2024). Manajemen strategis adalah sebuah proses yang melibatkan perumusan, penerapan, dan evaluasi keputusan penting yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan jangka panjangnya. Menurut David (2017) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merancang, melaksanakan, dan menilai keputusan-keputusan antar fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai targetnya. Oleh karena itu, manajemen strategi sangat penting karena memuat proses pengambilan keputusan yang terencana dan sistematis sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara efisien dan efektif (Pratiwi, 2020). Dalam konteks pembangunan nasional, penerapan manajemen strategi menjadi unsur penting karena Indonesia sebagai negara berkembang memerlukan arah kebijakan yang jelas dan terukur guna mencapai tujuan jangka panjang.

Sebagai negara berkembang, Indonesia memiliki visi yang jelas dalam pembangunan nasional untuk menciptakan masyarakat yang adil dan makmur. Sebagaimana tertulis di dalam alinea kedua Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, berbunyi “Dan perjuangan pergerakan kemerdekaan Indonesia telah sampailah kepada saat yang berbahagia dengan selamat sentosa mengantarkan rakyat Indonesia ke depan pintu gerbang kemerdekaan negara Indonesia yang merdeka, bersatu, berdaulat, adil dan makmur”. UUD RI 1945 tersebut menjadi visi dan landasan bagi berbagai kebijakan dan program pemerintah yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh rakyat Indonesia yang memiliki tujuan dan arah pembangunan nasional yang adil dan makmur.

Mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, yakni setiap orang memiliki peluang yang setara untuk mendapatkan kebutuhan juga didukung dengan pembangunan di berbagai bidang. Dalam rangka mendorong pengembangan infrastruktur, pemerintah memiliki komitmen untuk mendorong pertumbuhan investasi dalam sektor ekonomi, serta meningkatkan daya saing global agar pertumbuhan ekonomi dapat dirasakan secara merata oleh seluruh lapisan masyarakat. Investasi atau penanaman modal menjadi salah satu upaya pemerintah dalam meningkatkan perekonomian Indonesia. Upaya tersebut didasari oleh penanaman modal yang dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam mendorong pertumbuhan dan pembangunan ekonomi.

Kegiatan produksi yang tercipta dari penanaman modal tersebut akan mendorong terciptanya lapangan pekerjaan, sehingga kesempatan kerja akan meningkat yang berdampak pada peningkatan pendapatan sehingga kesejahteraan masyarakat akan meningkat. Kegiatan penanaman modal yang dilakukan oleh pelaku usaha dalam negeri (PMDN) maupun pelaku usaha asing (PMA) memiliki peran penting dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi dan juga menggerakkan sektor perekonomian di tingkat nasional maupun daerah dalam (Kalo’bong, 2024).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, pelaku usaha dalam kegiatan penanaman modal secara umum terbagi menjadi dua kategori utama, yakni Pelaku Penanam Modal Dalam Negeri (PMDN) dan Pelaku Penanam Modal Asing (PMA). Pelaku Penanam Modal Dalam Negeri atau PMDN merupakan pihak yang melakukan kegiatan investasi dengan menggunakan modal yang sepenuhnya berasal dari dalam negeri (dpmpstp.lamandau kab). PMDN memiliki peran strategis bagi daerah dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan daerah. Melalui investasi, para pelaku usaha tersebut telah berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, perluasan lapangan kerja, serta penguatan basis industri dan perdagangan lokal. PMDN dapat berbentuk badan usaha berbadan hukum, tidak berbadan hukum, atau usaha perseorangan sesuai ketentuan yang berlaku (Ramenggila, Mangun, dkk (2025).

Selain pelaku Penanam Modal Dalam Negeri (PMDN), Pelaku Penanam Modal Asing (PMA) juga memiliki peran besar bagi perekonomian di Indonesia, berperan penting dalam memperkuat struktur ekonomi nasional melalui transfer teknologi, peningkatan keterampilan tenaga kerja lokal, serta

perluasan akses pasar global. Investasi asing juga diharapkan dapat mendorong pertumbuhan sektor-sektor strategis, seperti industri manufaktur, energi, dan infrastruktur, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan devisa negara dan daya saing ekonomi nasional. Penanam Modal Asing dapat berupa perseorangan warga negara asing, badan usaha asing, dan/atau pemerintah asing yang menanamkan modalnya untuk melakukan kegiatan usaha di Indonesia.

Provinsi Jawa Timur, merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang memiliki potensi kekayaan alam yang beragam dan melimpah, potensi unggulan yang dimiliki Provinsi Jawa Timur diantaranya di bidang pertanian, industri, dan pariwisata (CNBC Indonesia, 2025) potensi tersebut bisa menjadi daya tarik investor untuk menanamkan modalnya di Provinsi Jawa Timur. Dilansir pada laporan kegiatan penanaman modal dalam web DPMPTSP Jatim, data dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) RI pada kurun tahun 2018 - 2022 realisasi investasi Provinsi Jawa Timur menduduki peringkat ke 4 dibanding provinsi lain di Indonesia.

Realisasi investasi PMDN menduduki peringkat 3 dengan total Rp 65,4T dan PMA berada di peringkat 6 dengan total US\$ 3,1M. Total investasi meningkat dari Rp51,2 triliun pada tahun 2018 menjadi Rp110,9 triliun pada tahun 2022 atau naik sebesar 38,8% dibandingkan tahun 2021. Peningkatan ini didorong oleh kenaikan signifikan pada Penanaman Modal Asing (PMA) sebesar 66,7%, serta pertumbuhan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) sebesar 24,5%. Hal ini menunjukkan bahwa potensi yang ada di Jawa Timur menarik bagi investor, baik dalam negeri maupun asing untuk menanamkan modalnya di berbagai sektor strategis di Jawa Timur.

Berdasar dari data Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) Republik Indonesia, memperlihatkan bahwa perbandingan peringkat realisasi investasi di lima provinsi di Indonesia didapati bahwa nilai investasi tertinggi terjadi di tahun 2022 dan Triwulan I tahun 2023. Data menunjukkan bahwa dalam dua periode tersebut, peta investasi nasional masih didominasi oleh lima provinsi besar, yakni Jawa Barat, DKI Jakarta, Sulawesi Tengah, Jawa Timur, dan Banten (sebelumnya Riau di tahun 2022). Kelima provinsi tersebut menjadi kontributor utama terhadap pertumbuhan ekonomi nasional melalui aktivitas penanaman modal, baik dari Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) maupun Penanaman Modal Asing (PMA).

Dalam beberapa tahun terakhir, peta realisasi investasi nasional menunjukkan persaingan yang ketat di antara provinsi-provinsi besar di Indonesia untuk menarik investor. Beberapa wilayah, seperti Jawa Barat, DKI Jakarta, dan Sulawesi Tengah, tetap menjadi pusat utama pertumbuhan investasi nasional, dengan pencapaian yang konsisten dari tahun ke tahun. Namun, Provinsi Jawa Timur terus menunjukkan tren positif dan peningkatan signifikan dalam kontribusinya terhadap investasi nasional. Pada tahun 2022, Jawa Timur masih berada pada posisi keempat secara nasional dan pada Triwulan I Tahun 2023 Provinsi Jawa Timur berhasil naik ke peringkat ketiga nasional. Dari peningkatan realisasi investasi tersebut, membuktikan bahwa Provinsi Jawa Timur menjadi cerminan bahwa tingginya kepercayaan investor terhadap iklim investasi di Jawa Timur, sekaligus menunjukkan efektivitas strategi pemerintah daerah dalam menarik minat investasi baik dari sektor domestik maupun global. Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kondisi tersebut, dapat dilihat pada tabel berikut.

Sebagai ibu kota provinsi sekaligus pusat ekonomi Jawa Timur, Kota Surabaya atau yang dikenal dengan julukan Kota Pahlawan, memiliki kontribusi signifikan terhadap total realisasi investasi yang ada di Provinsi Jawa Timur. Tiap sektor juga wilayah di Surabaya juga memiliki peran penting dalam investasi di Kota Surabaya. Terlebih Kota Surabaya dikenal sebagai kota dengan aktivitas bisnis, industri, dan jasa yang dinamis di wilayah timur Indonesia. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Surabaya (2024), sektor-sektor unggulan seperti perdagangan besar dan eceran, transportasi dan pergudangan, serta industri pengolahan menjadi penyumbang utama pertumbuhan ekonomi di Kota Surabaya. Selain itu, Surabaya memiliki posisi geografis yang strategis, infrastruktur modern seperti Pelabuhan Tanjung Perak dan Bandara Internasional Juanda, serta jaringan logistik dan transportasi

yang memadai, menjadikannya pusat distribusi dan investasi utama di kawasan Jawa Timur (BKPM, 2023).

Data dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya di Tahun 2024, menunjukkan bahwa realisasi Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) di Surabaya terus meningkat dan tersebar di berbagai sektor. Capaian tersebut menunjukkan bahwa Surabaya terus menjadi magnet investasi domestik di wilayah Jawa Timur. Secara umum, realisasi investasi PMDN di Kota Surabaya terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu kategori PMDN Non-Usaha Mikro dan Kecil (Non-UMK) dan kategori Usaha Mikro dan Kecil (UMK). Kategori PMDN Non-UMK yakni dilakukan oleh pelaku usaha berskala menengah hingga besar, untuk usaha menengah dengan modal usaha >Rp 5M - Rp 10M dan usaha Besar dengan modal usaha >Rp 10M baik berbentuk badan usaha maupun korporasi dengan tahapan pelaporan dari tahap konstruksi dan produksi (DPMPTSP Jatim). Kategori PMDN UMK merupakan penanaman modal yang dilakukan oleh pelaku usaha berskala kecil dan mikro, baik perorangan maupun badan usaha kecil, dengan nilai investasi >Rp 1M- Rp5M (DPMPTSP Jatim).

Dalam kategori PMDN non-UMK di Kota Surabaya sendiri, nilai investasi mencapai Rp 27,69 triliun dengan 9.122 proyek. Sektor dengan kontribusi terbesar adalah Transportasi, Gudang dan Telekomunikasi sebesar Rp 8,49 triliun (30,66%), diikuti Perumahan, Kawasan Industri dan Perkantoran Rp 4,74 triliun (17,14%), Perdagangan dan Reparasi Rp 3,62 triliun (13,06%), Konstruksi Rp 3,33 triliun (12,0%), serta Industri Kendaraan Bermotor dan Alat Transportasi Lain Rp 2,90 triliun (10,5%). Dibawah ini menjelaskan lebih rinci capaian 5 sektor besar yang mendukung realisasi PMDN di Kota Surabaya.

Selain kategori PMDN Non UMK, di Kota Surabaya sendiri juga ada kategori UMK dengan total investasi mencapai Rp 9,10 triliun dengan 81.014 proyek. Memiliki Sektor unggulan terdiri atas Perdagangan dan Reparasi Rp 3,49 triliun atau (38,4%), Jasa Lainnya Rp 1,10 triliun atau (12,16 %), Konstruksi Rp 1,05 triliun atau (11,59%), serta Hotel dan Restoran Rp 0,93 triliun atau (10,27%). Baik PMDN Non-UMK dan PMDN UMK telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan perekonomian Kota Surabaya.

Capaian realisasi PMDN di atas menjadikan Surabaya sebagai kontributor terbesar bagi investasi PMDN di Provinsi Jawa Timur, dengan kontribusi hampir 40% dari total realisasi investasi domestik di Provinsi Jawa Timur. Sektor transportasi dan properti menjadi pendorong utama pertumbuhan, sementara UMKM menunjukkan potensi besar dalam menciptakan lapangan kerja baru. Dalam rangka pelaksanaan kegiatan penanaman modal dan keberlanjutan investasi, pemerintah melalui Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM), mewajibkan setiap pelaku usaha untuk menyusun Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM) sesuai dengan Peraturan BKPM Nomor 5 Tahun 2021 dan kini disempurnakan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025 yakni tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko.

LKPM yakni laporan yang berisi perkembangan realisasi penanaman modal dan permasalahan yang dihadapi pelaku usaha yang wajib dibuat dan disampaikan secara berkala (DPMPTSP Pekalongan). LKPM berfungsi sebagai instrumen evaluasi pemerintah dalam memantau perkembangan realisasi investasi serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi pelaku usaha (Agustina, 2022). Penyampaian LKPM dilakukan secara daring melalui sistem *Online Single Submission* (OSS), penyampaian LKPM bagi pelaku usaha skala menengah dan besar setiap 3 (tiga) bulan (triwulan) sedangkan pelaku usaha skala kecil setiap 6 (enam) bulan dalam (1) satu tahun laporan (DPMPTSP Jatim). LKPM menjadi salah satu instrumen penting dalam kegiatan penanaman modal yang memerlukan adanya pengendalian. Pengendalian yang dilakukan yakni dengan melaksanakan pemantauan, pembinaan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan penanaman modal sesuai dengan hak, kewajiban, dan tanggung jawab penanam modal.

Namun dalam praktiknya, rendahnya tingkat kepatuhan pelaku usaha dalam melaporkan secara tepat waktu, yang mana para pelaku usaha masih menganggap remeh tentang pentingnya pelaporan LKPM bagi para pelaku usaha terkhusus para pelaku usaha dalam negeri (PMDN). Berdasarkan hasil wawancara awal dengan Mas Haris, salah satu staf pada Bidang Penanaman Modal DPMPTSP Kota Surabaya, diperoleh informasi bahwa banyak pelaku usaha dalam negeri (PMDN) yang belum melaporkan LKPM secara konsisten setiap triwulan karena kurangnya kesadaran dan perhatian terhadap kewajiban pelaporan tersebut.

Beberapa penelitian sebelumnya juga telah membahas isu kepatuhan pelaporan LKPM di berbagai daerah. Kalo'bong (2024) meneliti pentingnya sosialisasi dan layanan konsultasi dalam meningkatkan kepatuhan pelaku usaha terhadap pelaporan LKPM di Kabupaten Luwu Utara, namun penelitian tersebut masih berfokus pada aspek pendampingan teknis. Nyide (2023) menjelaskan bahwa tingkat kepatuhan pelaporan investasi sangat dipengaruhi oleh kejelasan sistem pelaporan dan efektivitas pengawasan pemerintah daerah.

Berdasarkan pemaparan mengenai teori, fakta di lapangan, serta permasalahan yang ada di lapangan, penulis berkeinginan untuk mengkaji lebih lanjut mengenai strategi yang dilakukan DPMPTSP dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM oleh PMDN di Kota Surabaya dengan judul “Strategi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dalam Meningkatkan Kepatuhan Pelaporan Laporan Kinerja Penanaman Modal Dalam Negeri Kota Surabaya”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meneliti strategi yang digunakan DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan Laporan Kinerja Penanaman Modal (LKPM).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan tipe pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi yang dilakukan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yakni:

1. Data Primer

Peneliti akan melakukan wawancara mendalam dengan beberapa informan,

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat atau dikumpulkan oleh orang yang sudah melakukan penelitian dari sumber-sumber yang sudah ada (Hasan dalam Inadjo et al., 2022) Sehingga data sekunder ini berfungsi sebagai penguat dari data primer, yang bisa didapat dari literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lainnya.

Teknik pengumpulan data merupakan cara peneliti dalam mencari data dan informasi sehingga data yang didapat menjadi data yang valid. Dalam teknik pengumpulan data peneliti memiliki beberapa teknik yaitu :

1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan atau mengajukan pertanyaan langsung oleh peneliti kepada narasumber, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam (Hasan dalam Inadjo et al., 2022). Teknik ini dibutuhkan karena wawancara mampu memberikan informasi yang aktual serta informasi yang mendalam. Pada penelitian ini, peneliti akan mewawancarai Staf Penanaman Modal bagian pelaksana pengawasan LKPM di DPMPTSP Kota Surabaya

2. Observasi

Observasi yakni teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan pengamatan langsung pada objek kajian. Dengan pengamatan secara langsung peneliti bisa melihat secara nyata apa yang terjadi, dan melakukan kesesuaian data dengan realitanya.

3. Studi Pustaka

Teknik ini dilakukan dengan pembacaan literatur atau pun sumber-sumber tertulis seperti buku, artikel, laporan, jurnal dan sebagainya. Menurut Martono dalam (Setyowati, 2022) studi pustaka ini dilakukan untuk mendapat dan memperbanyak pengetahuan mengenai berbagai konsep yang nantinya digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam proses penelitian.

Analisis data menurut Bogdan dalam (Sugiyono, 2022: 130) yaitu proses menggali dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan bahan lain, sehingga mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain atau valid. Teknik analisis data ini menggunakan model Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2022:134) yaitu terdapat tiga jalur analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya

Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya merupakan lembaga yang memiliki peran dan fungsi strategis dalam penyelenggaraan pelaksanaan pelayanan perizinan terpadu Kota Surabaya, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 084 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya. Berikut merupakan gambar lokasi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya:

DPMPTSP Kota Surabaya merupakan salah satu dinas yang ada dalam Mall Pelayanan Publik (MPP) yang berlokasi di Gedung Siola tepatnya di Jl. Tunjungan No.1 Lantai 3, Genteng, Surabaya, Jawa Timur, 60275. Tugas pokok dan fungsi sebagaimana tercantum dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 084 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Surabaya. Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan pelayanan perizinan terpadu dan penanaman modal bagi para pelaku usaha dan investasi di Kota Surabaya.

Strategi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu (DPMPTSP) Kota Surabaya Dalam Meningkatkan Kepatuhan Pelaporan Laporan Kinerja Penanaman Modal Dalam Negeri Kota Surabaya

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat dan dipaparkan diatas, maka dapat dilakukan analisis manajemen strategi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan Laporan Kinerja Penanaman Modal (LKPM) bagi pelaku usaha dalam negeri (PMDN) di Kota Surabaya dengan menggunakan teori Wicaksono untuk mengetahui strategi yang digunakan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan Laporan Kinerja Penanaman Modal (LKPM) bagi pelaku usaha dalam negeri (PMDN) di Kota Surabaya. Teori Wicaksono memiliki empat (4) indikator yang terbagi menjadi dua faktor diantaranya faktor internal yakni *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) serta faktor eksternal yakni *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). Keempat indikator tersebut sesuai untuk menganalisis data dan informasi yang telah peneliti paparkan. Oleh karena itu, strategi DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan pelaporan LKPM pelaku usaha dalam negeri (PMDN) dengan teori analisis SWOT Wicaksono (2018) dapat dijelaskan sebagai berikut:

Faktor Internal

Strength (Kekuatan)

Strength atau Kekuatan dalam analisis SWOT merupakan faktor internal yang ada dalam sebuah organisasi dan dapat dimanfaatkan untuk mendukung pencapaian tujuan serta meningkatkan

kinerja dalam organisasi (David dalam Sakdiah dan Arpenas, 2018). Dalam konteks organisasi publik, Wicaksono (2018) menjelaskan bahwa kekuatan mencakup aspek kelembagaan, sumber daya, sistem kerja, serta dukungan kebijakan yang mampu memperkuat pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi. Kekuatan dalam sebuah organisasi publik dapat dipahami sebagai kapasitas internal yang mencakup kualitas sumber daya manusia, sistem kerja, serta struktur organisasi yang memungkinkan institusi merespons kebutuhan pelayanan secara efektif dan berkelanjutan (Hakim, 2025). Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai DPMPTSP Kota Surabaya, diketahui bahwa DPMPTSP Kota Surabaya memiliki sejumlah kekuatan dalam pelaksanaan pembinaan dan pengawasan pelaporan Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM) bagi pelaku usaha dalam negeri (PMDN).

Salah satu kekuatan utama yang dimiliki DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaku usaha dalam negeri (PMDN) terletak pada program pendampingan secara intensif bagi pelaku usaha sebagaimana disampaikan oleh Bu Ulfa dan Mas Haris bahwasannya dengan pemberian layanan *Lapis-Lupis* yakni layanan asistensi dan fasilitasi pengisian LKPM yang terintegrasi dengan nomor WhatsApp pengaduan dengan nama “TAKON SOBAT” milik DPMPTSP Kota Surabaya. Layanan tersebut menjadi keunggulan utama yang dimiliki DPMPTSP Kota Surabaya untuk memberikan pendampingan bagi pelaku usaha yang masih bingung dan terkendala dalam melakukan pengisian LKPM. Pendekatan pendampingan, sejalan dengan Dwiyanto (2018) yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik tidak hanya diukur dari prosedur, tetapi juga dari kemampuan aparatur dalam memberikan asistensi dan solusi kepada pengguna layanan.

Pendampingan yang diberikan tidak hanya berfokus pada teknis pengisian LKPM, tetapi juga mencakup pengendalian terhadap kebenaran data yang dilaporkan. Hal tersebut dilakukan dengan pencocokan data yang diinput dengan laporan keuangan perusahaan dan dikontrol melalui berbagai metode, antara lain melalui komunikasi via telepon, pelayanan langsung di Klinik Investasi, serta kegiatan jemput bola ke lokasi pelaku usaha. Bagi pelaku usaha yang melakukan pelaporan LKPM secara mandiri tanpa pendampingan, DPMPTSP Kota Surabaya tetap melakukan pengendalian melalui monitoring data pada sistem OSS. Apabila ditemukan ketidaksesuaian antara jenis usaha dan nilai investasi yang dilaporkan, petugas bidang Penanaman Modal akan menindaklanjuti dengan menghubungi pelaku usaha melalui telepon untuk melakukan klarifikasi.

Selain melakukan pendampingan, DPMPTSP Kota Surabaya juga melakukan sosialisasi dan edukasi baik secara langsung yakni dilakukan di beberapa tempat yakni di Klinik Investasi dan Mall Pelayanan Publik yang ada di beberapa lokasi strategis, seperti SPP Pakal, Joyoboyo, dan Jambangan, supaya pelaku usaha lebih mudah mengakses layanan dengan fasilitas lengkap seperti ruangan yang nyaman, dingin, bersih, dan tertata. Pemberian sosialisasi dan edukasi secara tidak langsung yakni melalui media publik seperti videotron, yang mana hal tersebut dapat memperkuat DPMPTSP Kota Surabaya sebagai instansi yang adaptif dalam menyampaikan informasi. Pemanfaatan media komunikasi yang digunakan mampu memperluas jangkauan informasi dan meningkatkan peluang pelaku usaha untuk memahami kewajiban pelaporan LKPM.

Dari segi kualitas sumber daya manusia (SDM) yang bertugas untuk memberikan sosialisasi dan edukasi, telah kompeten. Ditunjukkan dengan adanya sertifikasi pelatihan dari Kementerian Investasi/BKPM bagi staf bidang Penanaman Modal, serta sikap petugas yang responsif, komunikatif, dan solutif sebagaimana dirasakan langsung oleh pelaku usaha. Selain itu, fasilitas pelayanan yang memadai dan nyaman turut mendukung efektivitas pendampingan dan meningkatkan kepuasan pelaku usaha.

Weakness (Kelemahan)

Weakness atau kelemahan merupakan salah satu kondisi internal yang menghambat organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam organisasi publik, kelemahan internal sering berkaitan dengan keterbatasan sumber daya, sistem kerja, serta lemahnya pengendalian internal yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan tugas dan pelayanan publik, sebagaimana Pratama dan Salim (2025)

menjelaskan bahwa kelemahan pengendalian internal dalam organisasi pemerintahan dapat menurunkan kemampuan organisasi dalam memastikan kesesuaian pelaksanaan kegiatan dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, meski DPMPTSP Kota Surabaya telah memberikan upaya sosialisasi dan pendampingan bagi pelaku usaha dalam negeri (PMDN) guna meningkatkan kepatuhan melaporkan LKPM, masih didapati kelemahan yang dimiliki oleh DPMPTSP Kota Surabaya. Salah satu kelemahan utama yang dihadapi DPMPTSP Kota Surabaya adalah keterbatasan sumber daya manusia. Jumlah Nomor Induk Berusaha (NIB) yang terus meningkat tidak diikuti dengan penambahan jumlah petugas di bidang Penanaman Modal. Akibatnya, beban kerja petugas menjadi cukup tinggi dan pendampingan kepada pelaku usaha belum dapat dilakukan secara maksimal kepada seluruh pelaku usaha. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara jumlah pelaku usaha yang wajib lapor LKPM dengan kapasitas petugas yang tersedia.

Selain itu, DPMPTSP Kota Surabaya juga menghadapi kendala pada sistem OSS-RBA yang dikelola oleh pemerintah pusat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem OSS-RBA cukup sering mengalami *maintenance* atau penyesuaian akibat perubahan regulasi dari Kementerian Investasi/BKPM. Kondisi tersebut menyebabkan proses pelaporan dan pendampingan LKPM di daerah terkadang terhambat, meskipun DPMPTSP Kota Surabaya telah berupaya memberikan pelayanan secara optimal. Ketergantungan terhadap sistem pusat ini menjadi salah satu kelemahan yang sulit dihindari oleh instansi daerah.

Kelemahan lainnya terlihat pada aspek komunikasi dan sistem pengingat pelaporan LKPM. Berdasarkan pengalaman beberapa pelaku usaha, notifikasi atau pengingat pelaporan belum diterima secara merata, terutama terkait batas waktu pelaporan. Hal ini menyebabkan masih adanya pelaku usaha yang terlambat melaporkan LKPM karena lupa atau kurang mendapatkan informasi pengingat. Meskipun komunikasi melalui email dan media sosial telah dilakukan, mekanisme tersebut belum sepenuhnya konsisten bagi seluruh pelaku usaha.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kelemahan DPMPTSP Kota Surabaya terletak pada keterbatasan kapasitas internal dan sistem pendukung. Keterbatasan SDM, kendala teknis pada sistem OSS-RBA, serta belum optimalnya sistem komunikasi dan pengingat menjadi faktor yang menghambat peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM secara maksimal. Oleh karena itu, kelemahan ini perlu menjadi perhatian dalam perumusan strategi agar dapat diminimalkan melalui pemanfaatan peluang yang ada.

Faktor Eksternal

Opportunity (Peluang)

Dalam analisis SWOT, *opportunity* atau peluang merupakan kondisi eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan dan meningkatkan kinerja (David dalam Sakdiah dan Arpenas, 2018). Menurut Rangkuti dalam Kurniasari dan Triyono (2021) menjelaskan bahwa *opportunity* merupakan situasi eksternal yang menguntungkan organisasi, seperti adanya perubahan regulasi, perkembangan teknologi, serta kebutuhan masyarakat yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Dalam organisasi publik, peluang sering muncul melalui kebijakan pemerintah dan dukungan sistem yang memungkinkan peningkatan kualitas pelayanan apabila direspons dengan strategi yang tepat. Berdasarkan hasil penelitian dan observasi, terdapat beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan oleh DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM pelaku usaha dalam negeri (PMDN). Salah satu peluang utama berasal dari adanya Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko. Kebijakan ini memberikan landasan yang kuat bagi DPMPTSP Kota Surabaya untuk melakukan penyesuaian SOP, mengoptimalkan penerapan OSS-RBA, serta memperkuat pelaksanaan sosialisasi, pendampingan, dan pengawasan pelaporan LKPM. Regulasi tersebut sekaligus memperjelas kewajiban pelaku usaha serta sanksi administratif yang dapat diterapkan

bagi pelaku usaha yang tidak patuh, sehingga menjadi peluang untuk meningkatkan kepatuhan secara lebih sistematis.

Selain itu, hasil wawancara dengan pelaku usaha menunjukkan adanya peluang untuk meningkatkan kepatuhan LKPM melalui pemerataan pembinaan dan sosialisasi kepada seluruh skala usaha, baik usaha kecil maupun usaha besar. Selama ini, sebagian pelaku usaha menilai bahwa sosialisasi masih lebih banyak menyasar pelaku usaha dengan modal besar. Kondisi ini membuka peluang bagi DPMPTSP Kota Surabaya untuk memperluas sosialisasi secara lebih merata agar seluruh pelaku usaha merasa diperhatikan dan memiliki kesadaran yang sama terhadap kewajiban pelaporan LKPM.

Peluang lain yang dapat dimanfaatkan adalah penguatan sistem komunikasi dan pengingat pelaporan LKPM. Usulan pelaku usaha terkait penyediaan notifikasi pengingat melalui *email* atau *WhatsApp*, serta penunjukan petugas penghubung atau PIC berdasarkan kelompok atau jenis usaha, dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan ketepatan waktu pelaporan. Pemanfaatan teknologi komunikasi tersebut berpotensi mengurangi keterlambatan pelaporan yang disebabkan oleh faktor lupa.

Dengan demikian, peluang yang dimiliki DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM meliputi dukungan regulasi yang jelas, sinergi dengan pemerintah pusat dan pemerintah daerah, serta adanya kebutuhan dan harapan pelaku usaha terhadap pembinaan yang lebih merata dan sistem komunikasi yang lebih efektif. Peluang-peluang tersebut menunjukkan bahwa lingkungan eksternal DPMPTSP Kota Surabaya relatif mendukung upaya peningkatan kepatuhan dalam melaporkan LKPM. Apabila peluang-peluang tersebut dimanfaatkan secara optimal, maka upaya peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM dapat dilakukan secara lebih berkelanjutan dan menyeluruh.

Threat (Ancaman)

Dalam analisis SWOT, *threat* atau ancaman merupakan kondisi dan situasi eksternal yang berpotensi merugikan serta menghambat kinerja organisasi dalam mencapai tujuan (David dalam Sakdiah dan Arpenas, 2018). Sejalan dengan itu, Abudi (2023) menjelaskan bahwa ancaman merupakan faktor lingkungan eksternal yang menghambat kesuksesan organisasi jika tidak diantisipasi dengan strategi yang tepat, karena ancaman dapat menghalangi pencapaian tujuan dalam organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa ancaman yang dihadapi DPMPTSP Kota Surabaya dalam pelaksanaan pembinaan, pengawasan, dan peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM pelaku usaha dalam negeri (PMDN). Ancaman utama yang sering dihadapi berasal dari sisi pelaku usaha, khususnya sulitnya DPMPTSP Kota Surabaya untuk menemui atau berkoordinasi dengan PIC perusahaan yang kompeten dan memahami realisasi investasi serta mekanisme pelaporan LKPM. Kondisi ini menyebabkan proses pendampingan, klarifikasi data, hingga pengawasan pelaporan menjadi kurang optimal, karena informasi yang dibutuhkan tidak dapat diperoleh secara cepat dan tepat.

Ancaman berikutnya berasal dari faktor teknis sistem, yakni seringnya gangguan atau *maintenance* mendadak pada sistem OSS-RBA yang dikelola oleh Kementerian Investasi/BKPM. Gangguan sistem tersebut kerap terjadi pada masa pelaporan LKPM, sehingga menghambat proses input data oleh pelaku usaha dan berdampak pada keterlambatan pelaporan. Kondisi ini berada di luar kewenangan DPMPTSP Kota Surabaya, namun tetap mempengaruhi kinerja pengawasan dan tingkat kepatuhan pelaporan LKPM. Selain itu, rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha terhadap pentingnya pelaporan LKPM juga menjadi ancaman dalam pelaksanaan pengawasan. Masih terdapat pelaku usaha yang menunda atau mengabaikan kewajiban pelaporan, baik karena kurangnya pemahaman, faktor lupa, maupun persepsi bahwa sanksi belum memberikan dampak langsung. Kondisi tersebut dapat menyulitkan DPMPTSP Kota Surabaya dalam melakukan evaluasi realisasi investasi secara akurat dan berpotensi berujung pada penerapan sanksi administratif, seperti pembekuan Nomor Induk Berusaha (NIB).

Dari sisi pelaku usaha, ancaman juga muncul dari kendala internal perusahaan, seperti lamanya proses pengumpulan data keuangan dan perizinan yang diperlukan untuk pelaporan LKPM. Proses tersebut terkadang memerlukan persetujuan dari pihak internal perusahaan, sehingga menyebabkan keterlambatan pelaporan meskipun pelaku usaha telah memahami kewajibannya. Ancaman-ancaman yang telah disebutkan merupakan faktor eksternal yang berada di luar kendali DPMPTSP Kota Surabaya. Dengan demikian, faktor ancaman dalam pelaporan LKPM tidak hanya bersumber dari aspek teknis sistem dan kebijakan pusat, tetapi juga dari keterbatasan koordinasi dengan pelaku usaha serta rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha. Apabila tidak diantisipasi dengan strategi yang tepat, ancaman-ancaman tersebut berpotensi menghambat efektivitas pembinaan, pengawasan, dan peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM oleh DPMPTSP Kota Surabaya.

Dari hasil penjelasan faktor internal yang mempengaruhi DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM juga faktor eksternal yang mempengaruhi DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM diatas, dapat disusun sebagaimana dalam tabel dibawah ini:

Tabel 1 Tabel Sintesa Faktor Kekuatan dan Kelemahan

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI INTERNAL	SP	K	SP X K	BOBOT
Kekuatan (S)				
Program pendampingan intensif Lapis Lupis (asistensi & fasilitasi LKPM)	4	4	16	$16/40 = 0,4$
Sosialisasi dan edukasi aktif melalui berbagai media	3	4	12	$12/40 = 0,3$
Layanan terpusat melalui Klinik Investasi dan MPP	1	4	4	$4/40 = 0,1$
SDM Penanaman Modal kompeten yang bersertifikasi BKPM dan Fasilitas yang memadai	2	4	8	$8/40 = 0,2$
Kelemahan (W)				
Keterbatasan jumlah SDM dibanding peningkatan jumlah NIB	2	4	8	$8/40 = 0,2$
Ketergantungan pada sistem OSS yang sering maintenance	4	4	16	$16/40 = 0,4$
Mekanisme pengingat/notifikasi LKPM belum merata	3	4	12	$12/40 = 0,3$
Tuntutan adaptasi cepat terhadap perubahan regulasi pusat	1	4	4	$4/40 = 0,1$
TOTAL			40	1,0

Tabel 2 Tabel Sintesa Faktor Peluang dan Ancaman

FAKTOR-FAKTOR STRATEGI EKSTERNAL	SP	K	SP X K	BOBOT
Opportunity (O)				
1. PP Nomor 28 Tahun 2025 sebagai dasar penguatan pelaporan LKPM	4	4	16	$16/40 = 0,4$
2. Dukungan Pemerintah Kota Surabaya (anggaran, pelatihan, infrastruktur)	3	4	12	$12/40 = 0,3$
3. Kolaborasi dengan Kementerian Investasi/BKPM	1	4	4	$4/40 = 0,1$
4. Peluang penguatan sistem pengingat dan pemerataan sosialisasi	2	4	8	$8/40 = 0,2$
Threat (T)				
1. Gangguan teknis dan maintenance OSS-RBA dari pusat	4	4	16	$16/40 = 0,4$
2. Sulitnya menjangkau PIC perusahaan yang kompeten	2	4	8	$8/40 = 0,2$
3. Rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha terhadap LKPM	3	4	12	$12/40 = 0,3$
4. Persepsi sanksi yang belum dirasakan langsung oleh pelaku usaha	1	4	4	$4/40 = 0,1$
TOTAL			40	1,0

Berdasarkan dari dua tabel sintesa faktor analisis internal dan faktor analisis eksternal dalam penyusunan analisis SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi serta mensintesis faktor-faktor strategis yang mempengaruhi upaya DPMPTSP Kota Surabaya dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM), yang dikelompokkan dalam dua faktor internal meliputi *Strength* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan) serta faktor eksternal meliputi *Opportunity* (Peluang) dan *Threat* (Ancaman). Dalam penyusunannya menurut Wicaksono (2018), yakni pada setiap faktor diberi skala prioritas (SP) berdasarkan kepentingannya dari angka 1-4, nilai tertinggi dalam analisis ini terdapat pada angka 16 yang didapat dari angka 4 (angka skala prioritas tertinggi) dikalikan angka 4 (konstanta) atau nilai maksimum. Setelah menentukan skala prioritas (SP), langkah selanjutnya yakni mengalikan SP dengan K untuk kemudian ditentukan bobot relatifnya. Penentuan bobot dilakukan dengan cara membagi nilai $SP \times K$ masing-masing faktor dengan total $SP \times K$ sebesar 40 (diperoleh dari penjumlahan skala prioritas empat indikator (1–4) yang dikalikan dengan konstanta 4), sehingga total bobot keseluruhan harus bernilai 1,0. Hal ini bertujuan agar setiap faktor memiliki bobot proporsional sesuai tingkat kepentingannya.

Pada Tabel 1 yang menyajikan sintesa faktor-faktor strategi internal yang berasal dari kondisi internal organisasi DPMPTSP Kota Surabaya. Faktor internal tersebut dibagi menjadi dua, yaitu kekuatan dan kelemahan. Pada faktor kekuatan, hasil analisis menunjukkan bahwa program pendampingan intensif Lapis Lupis (asistensi dan fasilitasi LKPM) merupakan kekuatan paling dominan dengan bobot sebesar 0,4. Alasan peneliti memberikan nilai tersebut didasari bahwa program pendampingan yang bersifat langsung dan berkelanjutan menjadi keunggulan utama DPMPTSP dalam membantu pelaku usaha memahami mekanisme serta kewajiban pelaporan LKPM. Program ini tidak hanya berfungsi sebagai sarana pembinaan, tetapi juga sebagai bentuk pendekatan persuasif yang mendorong kepatuhan pelaku usaha. Kekuatan berikutnya adalah sosialisasi dan edukasi aktif melalui berbagai media dengan bobot 0,3. Alasan peneliti memberikan nilai tersebut didasari bahwa hal tersebut menunjukkan bahwa intensitas penyampaian informasi melalui berbagai kanal komunikasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kesadaran dan pemahaman pelaku usaha terkait pelaporan LKPM. Selanjutnya, SDM penanaman modal yang kompeten, bersertifikasi BKPM, serta didukung oleh fasilitas yang memadai memperoleh bobot 0,2. Hal ini menandakan bahwa kualitas aparatur dan sarana pendukung menjadi faktor penunjang penting dalam pelaksanaan pelayanan, meskipun kontribusinya masih berada di bawah faktor pendampingan dan sosialisasi. Sementara itu, layanan terpusat melalui Klinik Investasi dan Mal Pelayanan Publik (MPP) memiliki bobot 0,1, yang menunjukkan bahwa layanan ini tetap berkontribusi sebagai kekuatan, namun pengaruhnya relatif paling kecil dibandingkan faktor kekuatan lainnya.

Pada faktor kelemahan, hasil analisis menunjukkan bahwa ketergantungan pada sistem OSS yang sering mengalami gangguan teknis atau maintenance menjadi kelemahan utama dengan bobot 0,4. Alasan peneliti memberikan nilai tersebut dikarenakan, kondisi menunjukkan bahwa meskipun sistem OSS-RBA merupakan kebijakan nasional, keterbatasan kendali pemerintah daerah terhadap stabilitas sistem dapat berdampak langsung pada kelancaran pelaporan LKPM. Kelemahan berikutnya adalah mekanisme pengingat atau notifikasi LKPM yang belum merata, dengan bobot 0,3, yang menunjukkan masih adanya keterbatasan dalam sistem pengawasan dan pengingatan kepada pelaku usaha. Selain itu, keterbatasan jumlah SDM dibandingkan dengan peningkatan jumlah NIB memperoleh bobot 0,2. Faktor ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja aparatur dengan pertumbuhan jumlah pelaku usaha. Adapun tuntutan adaptasi cepat terhadap perubahan regulasi pusat memiliki bobot 0,1, yang meskipun tetap menjadi tantangan, dinilai relatif paling kecil pengaruhnya dibandingkan kelemahan internal lainnya.

Pada Tabel 2 menyajikan sintesa faktor-faktor strategi eksternal yang berasal dari lingkungan di luar organisasi dan berada di luar kendali langsung DPMPTSP Kota Surabaya. Faktor eksternal tersebut terdiri atas peluang dan ancaman. Pada faktor peluang, hasil analisis menunjukkan bahwa ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025 sebagai dasar penguatan pelaporan LKPM merupakan peluang terbesar dengan bobot 0,4. Alasan peneliti memberikan nilai tersebut dikarenakan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025 merupakan dukungan regulasi nasional memberikan landasan hukum yang kuat bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kepatuhan pelaku usaha. Peluang berikutnya adalah dukungan Pemerintah Kota Surabaya, baik dalam bentuk anggaran, pelatihan, maupun infrastruktur, dengan bobot 0,3. Dukungan ini memperkuat kapasitas kelembagaan DPMPTSP dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan. Selanjutnya, peluang penguatan sistem pengingat dan pemerataan sosialisasi memiliki bobot 0,2, yang menunjukkan adanya ruang pengembangan strategi pelayanan ke depan. Sementara itu, kolaborasi dengan Kementerian Investasi/BKPM memperoleh bobot 0,1, yang meskipun penting secara strategis, dinilai belum dimanfaatkan secara optimal sehingga kontribusinya masih relatif kecil. Pada faktor ancaman, gangguan teknis dan maintenance sistem OSS-RBA dari pusat menjadi ancaman paling dominan dengan bobot 0,4. Ancaman ini menunjukkan bahwa ketergantungan terhadap sistem nasional berpotensi menghambat upaya peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM. Ancaman berikutnya adalah

rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha terhadap kewajiban pelaporan LKPM, dengan bobot 0,3, yang dapat menghambat efektivitas kebijakan yang telah diterapkan. Selain itu, sulitnya menjangkau PIC perusahaan yang kompeten memiliki bobot 0,2, yang menunjukkan adanya kendala komunikasi antara pemerintah dan pelaku usaha. Adapun persepsi sanksi yang belum dirasakan langsung oleh pelaku usaha memperoleh bobot 0,1, yang mengindikasikan bahwa efek jera dari kebijakan sanksi belum sepenuhnya dirasakan.

Penilaian faktor internal dilakukan melalui pemberian bobot dan peringkat. Bobot mencerminkan tingkat kepentingan relatif masing-masing faktor terhadap pencapaian tujuan organisasi, sedangkan peringkat menunjukkan kondisi aktual faktor tersebut. Skala peringkat yang digunakan adalah 1–4, di mana untuk faktor kekuatan, nilai 4 menunjukkan kondisi yang sangat mendukung, dan untuk faktor kelemahan, nilai 1 menunjukkan kondisi yang paling menghambat. Hasil perkalian antara bobot dan peringkat ($\text{bobot} \times \text{peringkat}$) digunakan untuk menunjukkan kontribusi relatif masing-masing faktor terhadap kondisi internal organisasi. Sebagaimana penjelasan dari Tabel *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) sebagai berikut,

Strength (Kekuatan)

Berdasarkan Tabel IFAS, seluruh faktor kekuatan memperoleh peringkat 4. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum, kekuatan internal DPMPTSP Kota Surabaya berada pada kondisi yang sangat mendukung upaya peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM. Faktor program pendampingan intensif Lapis Lupis diberikan bobot tertinggi sebesar 0,4 karena program ini dinilai memiliki pengaruh paling besar dan langsung terhadap kepatuhan pelaku usaha. Pendampingan dilakukan secara personal melalui asistensi dan fasilitasi pengisian LKPM, sehingga mampu menjawab permasalahan teknis maupun administratif yang sering dihadapi pelaku usaha. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai $\text{bobot} \times \text{peringkat}$ sebesar 1,6, yang menunjukkan bahwa pendampingan intensif merupakan kekuatan internal paling dominan dan strategis. Faktor sosialisasi dan edukasi aktif melalui berbagai media diberikan bobot 0,3 karena perannya yang penting dalam membangun pemahaman, kesadaran, dan kepatuhan pelaku usaha secara luas. Sosialisasi melalui media daring, tatap muka, serta media informasi lainnya dinilai efektif dalam menjangkau berbagai segmen pelaku usaha. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 1,2, yang menunjukkan kontribusi kuat dalam mendukung kinerja pelayanan.

Selanjutnya, faktor SDM penanaman modal yang kompeten dan bersertifikasi BKPM serta didukung fasilitas yang memadai memperoleh bobot 0,2. Bobot ini mencerminkan bahwa kualitas aparatur dan ketersediaan sarana pelayanan merupakan faktor penting, meskipun dampaknya lebih bersifat pendukung dibandingkan program pendampingan dan sosialisasi. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 0,8, yang menunjukkan kontribusi cukup kuat terhadap efektivitas pelayanan LKPM. Adapun faktor layanan terpusat melalui Klinik Investasi dan Mal Pelayanan Publik (MPP) diberikan bobot 0,1 karena meskipun layanan ini mempermudah akses dan koordinasi pelayanan, pemanfaatannya belum merata oleh seluruh pelaku usaha. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 0,4, yang menunjukkan bahwa kontribusinya relatif lebih kecil dibandingkan kekuatan lainnya, namun tetap berperan positif dalam mendukung kinerja pelayanan.

Weakness (Kelemahan)

Pada faktor kelemahan, bobot diberikan berdasarkan tingkat dampak hambatan yang ditimbulkan terhadap kepatuhan pelaporan LKPM. Faktor ketergantungan pada sistem OSS yang sering mengalami maintenance memperoleh bobot tertinggi sebesar 0,4, karena gangguan sistem secara langsung menghambat proses pelaporan dan berada di luar kendali pemerintah daerah. Dengan peringkat 1, faktor ini menghasilkan nilai 0,4, yang menunjukkan bahwa meskipun bersifat eksternal secara teknis, dampaknya cukup signifikan terhadap kinerja internal pelayanan. Faktor mekanisme pengingat atau notifikasi LKPM yang belum merata diberikan bobot 0,3, karena keterbatasan sistem pengingat dapat menyebabkan pelaku usaha lalai atau terlambat dalam melaporkan LKPM. Dengan

peringkat 2, faktor ini menghasilkan nilai 0,6, yang menunjukkan bahwa kelemahan ini masih cukup mempengaruhi efektivitas pelaporan, meskipun dapat diperbaiki melalui inovasi pelayanan. Selanjutnya, faktor keterbatasan jumlah SDM dibandingkan peningkatan jumlah NIB memperoleh bobot 0,2. Bobot ini mencerminkan bahwa keterbatasan SDM berdampak pada beban kerja aparatur, namun masih dapat diatasi melalui pengaturan tugas dan pemanfaatan teknologi. Dengan peringkat 2, faktor ini menghasilkan nilai 0,4. Faktor tuntutan adaptasi cepat terhadap perubahan regulasi pusat diberikan bobot 0,1 karena meskipun memerlukan penyesuaian yang cepat, faktor ini merupakan dinamika regulasi yang bersifat rutin dalam penyelenggaraan pemerintahan. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 0,4, yang menunjukkan dampak kelemahan relatif sedang. Secara keseluruhan, hasil IFAS menunjukkan bahwa nilai kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan, sehingga kondisi internal DPMPTSP Kota Surabaya berada pada posisi yang relatif kuat dalam mendukung peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM.

Pada Tabel 4. memberikan hasil analisis faktor eksternal yang terdiri atas peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Penilaian faktor eksternal dilakukan dengan pendekatan yang sama seperti IFAS, yaitu melalui pemberian bobot, peringkat, dan perhitungan nilai bobot $\times$ peringkat untuk mengukur tingkat pengaruh masing-masing faktor terhadap organisasi, sebagaimana penjelasan dari Tabel *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) sebagai berikut,

Opportunity (Peluang)

Pada faktor peluang, salah satu aspek utama yang menjadi perhatian adalah ditetapkannya Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025 sebagai dasar penguatan pelaporan LKPM. Regulasi ini diberikan bobot tertinggi sebesar 0,4 karena menjadi landasan hukum yang kuat dan mengikat bagi pelaku usaha. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 1,6, yang menunjukkan bahwa keberadaan regulasi nasional ini merupakan peluang strategis yang sangat dominan untuk meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM secara sistematis. Selain itu, dukungan Pemerintah Kota Surabaya juga menjadi peluang penting. Bentuk dukungan ini mencakup penyediaan anggaran, pelatihan bagi staf, serta penyediaan infrastruktur yang memadai, sehingga memperkuat kapasitas kelembagaan DPMPTSP dalam melaksanakan fungsi pembinaan, pengawasan, dan pelayanan kepada pelaku usaha. Faktor ini diberikan bobot 0,3, dan dengan peringkat 4 menghasilkan nilai 1,2, yang menunjukkan peluang eksternal yang kuat dan berkelanjutan bagi peningkatan kepatuhan pelaku usaha.

Selanjutnya, peluang juga muncul dari penguatan sistem pengingat dan pemerataan sosialisasi. Faktor ini diberikan bobot 0,2 karena mencerminkan adanya ruang inovasi dan perbaikan kebijakan yang dapat dimanfaatkan untuk memperluas kesadaran pelaku usaha terhadap kewajiban pelaporan LKPM dan mendorong kepatuhan yang lebih merata. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 0,8, yang menunjukkan peluang yang cukup signifikan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan pelayanan. Terakhir, faktor kolaborasi dengan Kementerian Investasi/BKPM diberikan bobot 0,1. Meskipun kolaborasi ini memiliki potensi besar untuk memperkuat implementasi kebijakan dan pengawasan investasi, saat ini penerapannya di tingkat daerah belum sepenuhnya optimal. Dengan peringkat 3, faktor ini menghasilkan nilai 0,3, yang menandakan bahwa peluang ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut agar sinergi pusat-daerah dalam meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM dapat lebih maksimal.

Threat (Ancaman)

Faktor ancaman gangguan teknis dan *maintenance* sistem OSS-RBA dari pusat diberikan bobot tertinggi sebesar 0,4, karena kendala teknis ini paling sering terjadi dan berada di luar kendali DPMPTSP Kota Surabaya. Gangguan sistem tersebut secara langsung menghambat proses pelaporan LKPM, terutama pada masa pelaporan, sehingga berpotensi menyebabkan keterlambatan pelaporan oleh pelaku usaha. Dengan peringkat 4, faktor ini menghasilkan nilai 1,6, yang menunjukkan bahwa gangguan sistem OSS-RBA merupakan ancaman eksternal yang sangat dominan dalam pelaksanaan pelaporan LKPM. Faktor ancaman rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha terhadap kewajiban

pelaporan LKPM diberikan bobot 0,3, karena sikap kurang peduli dan rendahnya pemahaman pelaku usaha dapat berdampak pada rendahnya tingkat kepatuhan serta menyulitkan proses pengawasan dan evaluasi yang dilakukan oleh DPMPTSP. Dengan peringkat 1, faktor ini menghasilkan nilai 0,3, yang menunjukkan bahwa meskipun berdampak, ancaman ini masih dapat ditekan melalui sosialisasi dan pembinaan yang berkelanjutan.

Selanjutnya, faktor sulitnya menjangkau PIC perusahaan yang kompeten dan memahami realisasi investasi diberikan bobot 0,2, karena keberadaan PIC yang tidak aktif, sering berganti, atau kurang memahami substansi LKPM dapat menghambat proses komunikasi, klarifikasi, dan pendampingan pelaporan. Dengan peringkat 2, faktor ini menghasilkan nilai 0,4, yang menunjukkan bahwa ancaman ini cukup berpengaruh terhadap efektivitas pembinaan, meskipun tidak sebesar gangguan sistem teknis. Adapun faktor persepsi sanksi yang belum dirasakan langsung oleh pelaku usaha diberikan bobot terendah sebesar 0,1, karena ancaman ini bersifat tidak langsung dan lebih berkaitan dengan persepsi pelaku usaha terhadap penegakan aturan. Dengan peringkat 3, faktor ini menghasilkan nilai 0,3, yang menunjukkan bahwa lemahnya efek jera sanksi masih menjadi ancaman, namun dapat diminimalkan melalui konsistensi penerapan sanksi administratif dan penguatan sistem pengawasan.

Dari penjabaran hasil IFAS dan EFAS yang telah dijelaskan diatas, dapat dibuat matriks SWOT yang terdiri atas 4 kuadran, yang menjelaskan hasil dari penjabaran tabel diatas, dengan mengkategorikan analisis strategi SO (*Strength Opportunity*), WO (*Weakness Opportunity*), ST (*Strength Threat*), dan WT (*Weakness Threat*) sebagai berikut:

1. Strategi SO disusun dengan mengoptimalkan seluruh kekuatan internal untuk menangkap dan memanfaatkan peluang eksternal yang tersedia. Berdasarkan hasil IFAS dan EFAS, DPMPTSP Kota Surabaya memiliki kekuatan utama berupa program pendampingan intensif, sosialisasi dan edukasi aktif, serta dukungan SDM yang kompeten. Kekuatan tersebut didukung oleh peluang eksternal yang besar, terutama adanya PP Nomor 28 Tahun 2025 serta dukungan kebijakan dan sumber daya dari Pemerintah Kota Surabaya. Dalam konteks ini, strategi SO dapat diwujudkan melalui penguatan program pendampingan LKPM yang disesuaikan dengan regulasi terbaru, sehingga pelaku usaha tidak hanya memahami kewajiban pelaporan, tetapi juga memiliki kepastian hukum dalam melaksanakannya. Selain itu, kegiatan sosialisasi dan edukasi dapat diintegrasikan dengan dukungan anggaran dan infrastruktur daerah agar jangkauannya semakin luas dan merata. Peran Klinik Investasi dan Mal Pelayanan Publik (MPP) juga dapat diperluas sebagai pusat layanan edukasi dan konsultasi LKPM, sehingga menjadi sarana strategis dalam meningkatkan kepatuhan pelaku usaha secara berkelanjutan.
2. Strategi WO diarahkan untuk meminimalkan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada. Meskipun DPMPTSP Kota Surabaya memiliki berbagai kekuatan, masih terdapat kelemahan seperti keterbatasan jumlah SDM, mekanisme pengingat LKPM yang belum merata, serta ketergantungan pada sistem OSS. Peluang berupa dukungan regulasi dan kebijakan pemerintah dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kelemahan tersebut, misalnya melalui peningkatan kapasitas aparatur penanaman modal dengan pelatihan teknis yang berkelanjutan. Selain itu, peluang kolaborasi dengan Kementerian Investasi/BKPM dapat digunakan untuk memperbaiki mekanisme pelaporan dan memperkuat sistem pengingat LKPM, sehingga dapat mengurangi potensi keterlambatan pelaporan oleh pelaku usaha. Dengan strategi ini, kelemahan internal tidak lagi menjadi penghambat utama, melainkan dapat dikelola secara sistematis melalui dukungan kebijakan dan kerja sama lintas instansi.
3. Strategi ST bertujuan untuk memanfaatkan kekuatan internal dalam menghadapi dan mengurangi ancaman eksternal yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan. Ancaman utama yang dihadapi antara lain gangguan teknis dan maintenance sistem OSS-RBA dari pusat, sulitnya menjangkau PIC perusahaan yang kompeten, serta rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha terhadap kewajiban

pelaporan LKPM. Dalam menghadapi kondisi tersebut, kekuatan berupa program pendampingan intensif dan sosialisasi aktif dapat dimanfaatkan sebagai langkah mitigasi. Misalnya, ketika sistem OSS mengalami gangguan, DPMPTSP dapat memberikan asistensi alternatif dan pendampingan langsung kepada pelaku usaha agar proses pelaporan tetap dapat dipahami dan dipersiapkan. Selain itu, peningkatan kualitas komunikasi dan pelayanan publik dapat membantu menjangkau PIC perusahaan secara lebih efektif, sekaligus meningkatkan kesadaran pelaku usaha akan pentingnya pelaporan LKPM sebagai bagian dari kepatuhan berusaha.

4. Strategi WT merupakan strategi defensif yang bertujuan untuk meminimalkan kelemahan internal sekaligus menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi ini penting diterapkan sebagai langkah antisipatif ketika kondisi internal dan eksternal kurang mendukung. Strategi WT dapat diwujudkan melalui perbaikan internal secara bertahap, seperti penyusunan prosedur cadangan ketika sistem OSS mengalami gangguan, peningkatan koordinasi lintas instansi, serta penguatan pengawasan dan penegakan sanksi secara persuasif dan edukatif. Dengan demikian, meskipun terdapat keterbatasan SDM dan kendala teknis sistem, DPMPTSP tetap memiliki mekanisme pengendalian yang dapat menjaga stabilitas pelayanan dan mencegah penurunan tingkat kepatuhan pelaporan LKPM.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, dapat disimpulkan bahwa DPMPTSP Kota Surabaya memiliki kondisi internal yang cukup kuat serta didukung oleh peluang eksternal yang besar dalam upaya meningkatkan kepatuhan pelaporan LKPM. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan dan ancaman yang perlu diperhatikan. Oleh karena itu, strategi SO menjadi strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan karena memanfaatkan kekuatan yang ada guna menangkap peluang yang tersedia. Sementara itu, strategi WO, ST, dan WT tetap diperlukan sebagai strategi pendukung untuk mengatasi kelemahan dan mengantisipasi ancaman, sehingga peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM dapat dilakukan secara efektif dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya telah menerapkan strategi manajemen yang cukup sistematis dan terarah dalam meningkatkan kepatuhan pelaku usaha Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dalam melaporkan Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM). Strategi tersebut dirancang sebagai upaya untuk mengatasi berbagai permasalahan yang masih ditemui dalam pelaksanaan pelaporan LKPM, seperti keterbatasan pemahaman pelaku usaha, rendahnya kesadaran terhadap kewajiban pelaporan, serta kendala teknis pada sistem OSS-RBA. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT melalui instrumen IFAS dan EFAS untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi tingkat kepatuhan pelaporan LKPM.

Hasil analisis menunjukkan bahwa DPMPTSP Kota Surabaya memiliki kekuatan internal yang cukup baik, terutama dalam penyediaan layanan pendampingan dan asistensi pelaporan LKPM secara intensif, seperti layanan Lapis-Lupis yang terintegrasi dengan *WhatsApp* Takon Sobat, serta adanya komitmen aparatur dalam memberikan pelayanan, pembinaan, dan pengawasan kepada pelaku usaha. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan dan ancaman yang perlu mendapat perhatian, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, kesulitan dalam menjangkau penanggung jawab perusahaan (PIC), ketergantungan pada sistem OSS-RBA yang sering mengalami gangguan, serta masih rendahnya kesadaran sebagian pelaku usaha terhadap pentingnya pelaporan LKPM. Kondisi tersebut berpotensi menghambat ketepatan waktu dan kualitas pelaporan LKPM apabila tidak ditangani secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS, DPMPTSP Kota Surabaya berada pada posisi internal yang kuat dan didukung oleh peluang eksternal yang besar. Oleh karena itu, strategi *Strength–*

Opportunity (SO) merupakan strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan, yaitu dengan memaksimalkan kekuatan internal guna memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ini perlu didukung oleh penerapan strategi *Weakness–Opportunity* (WO), *Strength–Threat* (ST), dan *Weakness–Threat* (WT) sebagai strategi pelengkap agar upaya peningkatan kepatuhan pelaporan LKPM dapat berjalan secara efektif, berkelanjutan, dan terintegrasi.

SARAN

Terkait dengan kesimpulan yang telah diuraikan di atas dan observasi yang peneliti lakukan selama penelitian, maka beberapa saran untuk Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Surabaya diantaranya yakni:

1. Melakukan penambahan staf atau petugas di bidang Penanaman Modal agar sebanding dengan jumlah pelaku usaha yang wajib melaporkan LKPM, sehingga pelayanan, pendampingan, dan pengawasan pada pelaku usaha dapat berjalan lebih optimal.
2. Melakukan pengembangan sistem pengingat pelaporan LKPM yang lebih terpadu, seperti pemberitahuan melalui *email* atau *WhatsApp* dengan petugas pendamping (PIC), agar Pelaku Usaha Dalam Negeri (PMDN) tidak terlambat melaporkan LKPM dikarenakan lupa atau kurang mendapatkan informasi.
3. Memperluas sosialisasi dan edukasi LKPM kepada seluruh Pelaku Usaha Dalam Negeri (PMDN), baik usaha kecil maupun besar, dengan memanfaatkan media komunikasi, seperti media sosial, webinar, maupun kunjungan langsung agar pemahaman terhadap kewajiban pelaporan LKPM dapat meningkat.
4. Meningkatkan koordinasi dengan Pelaku Usaha Dalam Negeri (PMDN), terutama dengan memastikan adanya PIC perusahaan yang memahami realisasi investasi dan pelaporan LKPM, agar memperlancar proses klarifikasi data dan pengawasan dapat berjalan dengan lancar.
5. Mempertahankan dan meningkatkan program pendampingan LKPM melalui layanan *Lapis-Lupis*, sebagai sarana yang membantu Pelaku Usaha Dalam Negeri (PMDN) dalam membantu memahami kewajiban pelaporan LKPM sesuai dengan skala usahanya.
6. Memperkuat kegiatan monitoring dan evaluasi kepatuhan pelaporan LKPM secara berkala bagi Pelaku Usaha Dalam Negeri (PMDN), baik melalui pemanfaatan data sistem maupun evaluasi langsung di lapangan. Adanya monitoring dan evaluasi diharapkan dapat membantu mengidentifikasi kendala pelaporan sejak dini dan menjadi dasar dalam perbaikan strategi serta peningkatan kualitas pelayanan.

REFERENSI

- Abudi, A. N. (2023). Prosedur Analisis SWOT pada Analisa Kasus Manajemen Zakat & Infaq di Organisasi Kecil. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram*, 1(1), 125-146.
- Agustina, A. (2022). Implementasi Peraturan BKPM Nomor 6 Tahun 2020 Tentang Tatacara Pengendalian Dan Pelaksanaan Penanaman Modal Di Kabupaten Balangan. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pembangunan*, 4 (1), 1. <https://doi.org/10.20527/jpp.v4i1.5193>
- Angelita, N. (2025). Analisis SWOT Sebagai Dasar Pengembangan Inovasi Produk dan Jasa di PT XYZ. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Nusantara*, 3(2), 88-97.
- Arend, R. J. (2012). *Strategic Management: Logic and Action* (2nd ed.). Routledge.
- Asih, P. T., & Fanida, E. H. (2019). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Jaya Tirta Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Gedongarum Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. *Publika*, 7(6).
- Badan Pusat Statistik Kota Surabaya. (2025). Pertumbuhan ekonomi Kota Surabaya tahun 2024 naik. <https://surabayakota.bps.go.id/id/news/2025/03/04/255/pertumbuhan-ekonomi-kota-surabaya-tahun-2024-naik.html>

- Barja, R. (2024). *SWOT analysis in preparing company strategic plans*. *Siber Journal of Transportation and Logistics*, 1(4), 151-157. <https://doi.org/10.38035/sjtl.v1i4.162>
- Batla Jerry, S. (2016). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Kabupaten Merauke. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial Unmus*, 7(2), 135-155.
- Birney, M. E., Reicher, S., & Haslam, A. (2024). *Obedience as "engaged followership": A review and research agenda*. *Philosophia Scientiae*, 282(2), 91-105.
- Brasilius, K. B. (2024). Strategi Peningkatan Kepatuhan Pelaku Usaha dalam Menyampaikan Laporan Kegiatan Penanaman Modal (LKPM) di Kabupaten Luwu Utara (*Doctoral dissertation, Politeknik STIA LAN Makassar*).
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson Education.
- Dewi, A. D. M., & Sahal, Y. F. D. (2025). *The perspective of Islamic education management seen from the management of George R. Terry*. *An-Nuha: Jurnal Sosial & Humaniora*, 3(1), 1–10.
- Dhlamini, J. (2022). *Strategy: An understanding of strategy for business and public policy settings*. *Journal of Contemporary Management*, 19(2), 108-134.
- Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Pekalongan. (2025). *Panduan LKPM* <https://dpmptsp.pekalongankab.go.id/index.php/informasi/sintas-sarana-informasi-investasi/lkpm>
- DPMPTSP Kota Surabaya. (2024). Surabaya Ramah Investasi "Excels In Everything And Limitless" ("Unggul Dalam Semua Aspek Tanpa Batas")
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik: peduli inklusif dan kolaborasi*. UGM press.
- Hakim, S. (2025). Pengembangan Kapasitas dalam Mendukung Ketahanan Organisasi Sektor Publik: Analisis Tinjauan Konseptual. *Social Science Research Journal*, 2(1), 24-33.
- Inadjo, I., Mokal, B., & Kandowanko, N. (2022). Adaptasi Sosial SDN 1 Pineleng Menghadapi Dampak Covid-19 Di Desa Pineleng 1 Kecamatan Pineleng Kabupaten Minahasa, 2 No. 4.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy: Text and Cases* (11th ed.). Pearson Education
- Lestari, I. P., & Harmaini. (2024). Hubungan Antara Kontrol Diri dengan Kepatuhan Terhadap Peraturan Pada Siswa Di SMAN 09 Mandau (Vol. 3, No. 1). *Jurnal Persepsi*.
- Maharani, M. (2023). Implementasi Manajemen Strategi Penyelenggaraan Kearsipan Pusat Pelaporan Dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) Melalui Hasil Pengawasan Kearsipan. *repository.uinjkt.ac.id*.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Niswah, Meirinawati (2015). *Manajemen Strategi Sektor Publik*. Surabaya: Unesa University Press
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurrochma, A. W., & Meirinawati, M. (2022). Manajemen Strategis I-Madiun Dalam Meningkatkan Minat Baca Masyarakat Kota Madiun Di Perpustakaan Kota Madiun. *Publika*, 87-100.
- Peraturan BKPM Nomor 5 Tahun 2021 Pedoman dan Tata Cara Pengawasan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko
- Peraturan 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.
- Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2025 Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko.
- Permatasari, R. E., & Oktariyanda, T. A. (2024). Posyandu Stunting Di Puskesmas Ngagel Rejo: Sebuah Studi Evaluasi Program di Dalam Pengurangan Angka Prevalensi Stunting. *Publika*, 903-910.
- Prabaningrum, R. W., & Oktariyanda, T. A. (2021). Manajemen Strategi Program Sekolah Lapang Pertanian Di Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro. *Publika*, 239-252.

- Pratama, A., & Salim, S. (2025). *Exploring key determinants of internal control weaknesses and non-compliance using audit findings in Indonesian ministries. Jurnal Tata Kelola dan Akuntabilitas Keuangan Negara*, 11(1), 123-137.
- Pratiwi, S. N. (2020). Manajemen Strategi Sumber Daya Manusia Pendidikan di Era 4.0. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(1), 109-114.
- Purnamayanti, A., & Setyowati, T. (2022). Strategi Peningkatkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Di Perpustakaan SMA Negeri 2 Metro. *JEVIEF: Jurnal Vokasi FISIP Universitas Lampung*, 1(2).
- Putri, et al. (2022). "Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (SWOT dan PESTEL)." *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, Vol 3, No 5.
- Ramenggila, S. D., Mangun, N., & Yunus, S. (2025). Dampak Penanaman Modal Asing (PMA) dan Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Provinsi Sulawesi Tengah Tahun 2019-2023. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(3), 2771-2783.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif (Untuk penelitian yang bersifat: eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2006). *Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke-1. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tripomo Tedjo, Udan (2005) "Manajemen Strategi", Rekayasa Sains.
- Umar, U. (2017). Strategi Dakwah Kultural Muhammadiyah pada Ritual Adat Mappogau Hanua Masyarakat Karampuang Sinjai. *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies*, 13(2), 204-239.
- Wicaksono, A. (2018). Strategi pemasaran dengan menggunakan analisis SWOT tanpa skala industri pada PT X di Jakarta. *Jurnal Manajemen industri dan logistik*, 1(2), 192-201.