

---

## **STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN MAL PELAYANAN PUBLIK DI KABUPATEN PURWAKARTA**

*Public Services Mal Policy Implementation Strategy of Purwakarta District*

<sup>1</sup>Siti Amanah, <sup>2</sup>Sutarto Mochtar, <sup>3</sup>Edah Jubaedah

<sup>1</sup>DPMPTSP Kabupaten Purwakarta

<sup>2,3</sup>Politeknik STIA LAN Bandung

<sup>1</sup>zahra180911@gmail.com, <sup>2</sup>tartomochtar19@gmail.com, <sup>3</sup>edah.jubaedah@poltek.stialanbandung.ac.id

---

### **INFORMASI ARTIKEL**

*Article history :*

Dikirim :

31-03-2022

Revisi Pertama :

03-06-2022

Diterima :

22-06-2022

---

**Kata Kunci :**

*Implementasi Kebijakan;  
Mal Pelayanan Publik;*

**Keywords :**

*Policy Implementation;  
Public Service Mall;*

### **ABSTRAK**

Kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta merupakan pembaharuan sekaligus suatu langkah strategis dalam upaya perbaikan pelayanan publik yang cepat, mudah, terjangkau, aman dan nyaman. Tujuan penelitian adalah menganalisis implementasi kebijakan, faktor-faktor internal dan eksternal, serta merumuskan strategi implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta. Implementasi kebijakan diteliti dari empat faktor, yaitu: komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penelitian menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian menggunakan analisis SWOT untuk menentukan strategi yang bisa diterapkan oleh Pemerintah Kabupaten Purwakarta. Hasil penelitian menunjukkan implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta belum optimal. Faktor yang belum mendukung implementasi kebijakan dengan baik yaitu struktur birokrasi dari aspek SOP dan sumber daya yang mencakup aspek sumber daya manusia dan fasilitas. Faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan strategi implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik yaitu: komitmen pimpinan, sarana dan prasarana, lokasi yang strategis, ketersediaan anggaran, SDM yang memadai, integrasi data, regulasi, perkembangan revolusi industri tahap 4, lokasi geografis masyarakat, dan sikap masyarakat. Berdasarkan hasil analisis faktor-faktor tersebut, Pemerintah Kabupaten Purwakarta dapat menggunakan Strategi *Strength-Opportunity* (S-O) sebagai prioritas utama melalui kegiatan penyusunan standar operasional prosedur, pengembangan sistem informasi, dan peningkatan fasilitas pelayanan Mal Pelayanan Publik. Rekomendasi dari penelitian yaitu menyusun keputusan Bupati tentang SOP makro Mal Pelayanan Publik, mengembangkan sistem informasi Mal Pelayanan Publik dan

---

meningkatkan fasilitas pelayanan bergerak dan fasilitas pelayanan mandiri dan/atau berbantuan.

*Abstract*

*The policy of organizing Public Service Mal in Purwakarta Regency Government is a renewal as well as a strategic step in an effort to improve public services that are fast, easy, affordable, safe and comfortable. The purpose of this study is to analyze the implementation of the public service mal policy, internal and external factors that determine policy implementation, and develop a strategy that will be carried out by the Purwakarta Regency Government. Policy implementation model prioritizes four implementation factors, namely: communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. Qualitative method is used in this study. Data collection techniques used are interviews, observation and documentation. This study uses a SWOT analysis tool to determine strategies that can be applied by the Purwakarta Regency Government. The results of this study indicate that the implementation of the Public Service Mal policy in Purwakarta Regency has not been optimal. Factors that have not supported the implementation of policies properly are the bureaucratic structure from the SOP aspect and resources that include aspects of human resources and facilities. Internal and external factors that can be considered to formulate a strategy for implementing public service mal policies are: leadership commitment, facilities and infrastructure, strategic location, budget availability, adequate human resources, data integration, regulations, the development of industrial revolution 4.0, geographic location of the community, and community attitudes. According to the SWOT matrix, the Purwakarta Regency Government can use the Strength-Opportunity Strategy (SO Strategy) to take advantage of strengths and opportunities as a top priority through the activities of preparing standard operating procedures, developing information systems, and improving public service mal service facilities. Suggestions of this research are to make decisions of regional heads/regents regarding macro SOPs for public service malls in the form of: manual service SOPs, semi-digital service SOPs, and digital service SOPs to provide legal certainty and alignment with the business processes of public service malls, develop an information system for service malls. public and improve mobile service facilities and independent and/or assisted service facilities.*

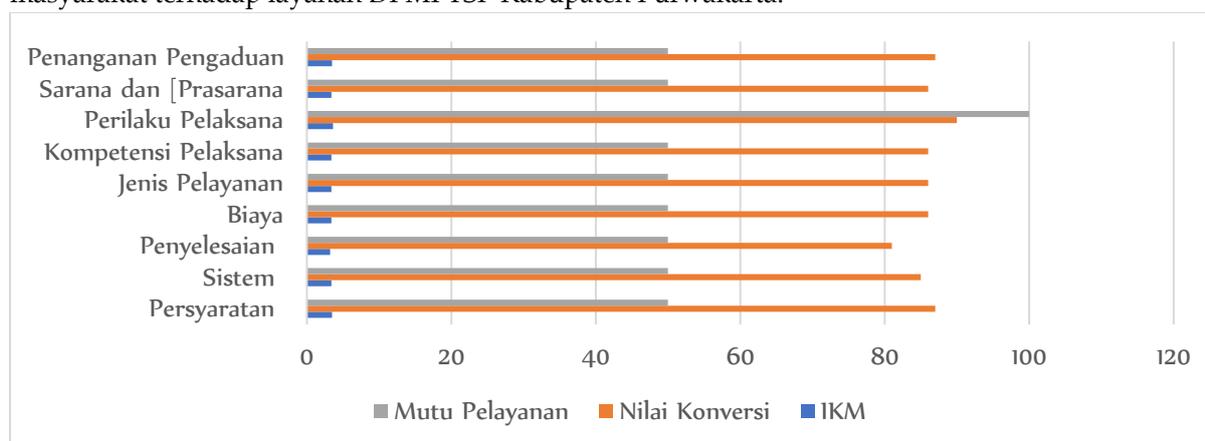
---

## A. PENDAHULUAN/INTRODUCTION

Mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas merupakan salah satu tujuan dari otonomi daerah. Salah satu upaya peningkatan pelayanan publik yang berkualitas dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Purwakarta di sektor perizinan dan nonperizinan yaitu dengan menerbitkan Peraturan Daerah Kabupaten Purwakarta Nomor 11 Tahun 2007 tentang Pembentukan Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Badan Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu ini mempunyai tugas melaksanakan pemberian pelayanan di bidang penanaman modal, perizinan dan nonperizinan secara terpadu sesuai dengan kewenangan yang dilimpahkan oleh Bupati kepada Badan

Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dengan jumlah pelayanan yang diberikan sebanyak 51 jenis perizinan dan nonperizinan.

Praktik penyelenggaraan PTSP di Kabupaten Purwakarta masih menunjukkan permasalahan dalam tahap implementasinya. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian dan pemeriksaan tingkat kepatuhan terhadap standar pelayanan penyelenggara pelayanan berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang dilaksanakan oleh Ombudsman Republik Indonesia. Penilaian Kabupaten Purwakarta pada tahun 2019 termasuk dalam kategori zona merah dengan nilai 40,47 yang dikategorikan tingkat rendah. Adapun hasil survei dengan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan pada tahun 2020 dapat dilihat pada gambar 1 mengenai indeks kepuasan masyarakat terhadap layanan DPMPSTP Kabupaten Purwakarta.



**Gambar 1. Indeks Kepuasan Masyarakat DPMPSTP Kabupaten Purwakarta**

Sumber: IKM DPMPSTP Tahun 2020

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa seluruh unsur pelayanan rata-rata dinilai baik dan sangat baik. Hal ini tercermin pada rata-rata nilai IKM yang berada di atas 85,83 atau masuk dalam kategori kinerja B (BAIK). Namun dari informasi yang disampaikan oleh pengguna layanan dalam survei tersebut masih terdapat beberapa keluhan terkait, antara lain: (1) proses pelayanan administrasi alur birokrasinya masih berbelit, (2) Sistem, mekanisme, dan prosedur tidak terintegrasi antar setiap kantor dinas atau lintas dinas, (3) kepastian waktu masih belum jelas, (4) masih ada petugas informasi (*front office*) yang belum memahami substansi jenis pelayanan yang diberikan, sarana dan prasarana berkaitan dengan penyediaan tempat parkir dan mesin antrian masih kurang baik.

Melihat masih adanya permasalahan pelayanan di Kabupaten Purwakarta, maka Pemerintah Kabupaten Purwakarta membuat kebijakan untuk menciptakan pelayanan yang lebih baik yaitu melalui pengintegrasian seluruh pelayanan publik dengan membentuk Mal Pelayanan Publik Bale Madukara. Kebijakan tersebut dituangkan dalam Peraturan Bupati Purwakarta Nomor 176 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Bale Madukara. Kebijakan tersebut merupakan penjabaran dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2020 tentang Penetapan Lokasi Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Tahun 2020. MPP Bale Madukara diresmikan pada tanggal 07 Desember 2020 oleh Menteri PAN-RB RI.

MPP Bale Madukara menyediakan pelayanan dari 36 instansi. Rinciannya terdiri dari 11 instansi pemerintah pusat dan pemerintah provinsi, 16 perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Purwakarta, serta 9 instansi BUMN dan BUMD. Instansi-instansi tersebut adalah DPMPTSP, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Badan Pendapatan Daerah, Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian, Kantor Imigrasi, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, Kepolisian Resort, Kejaksaan Negeri, Pengadilan Negeri, Pengadilan Agama, Kementerian ATR/BPN, Kementerian Agama, Kantor Pelayanan Pajak, Samsat, PT. PLN, PT. Paspren, PT. Bank Mandiri Taspen, Bank Jabar Banten, BPJS, Perumda Air Minum, PT. Pos Indonesia. Jenis pelayanan yang tersedia di MPP Bale Madukara ada 182 jenis, antara lain seluruh pelayanan perizinan dan nonperizinan, KTP, KK, SKCK, Pembuatan Paspor, layanan bantuan hukum, pendaftaran perkara, layanan pernikahan, pendaftaran NPWP, pembayaran pajak dan retribusi, pelayanan perbankan, layanan pasang baru listrik, pendaftaran peserta BPJS serta layanan lainnya.

Namun demikian dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan MPP masih menunjukkan adanya permasalahan yang sama yang dihadapi dalam penyelenggaraan PTSP, yaitu antara lain: (1) Faktor sumber daya, permasalahannya belum semua loket yang berada di MPP secara rutin menyelenggarakan pelayanan, seperti loket imigrasi yang membuka loket pelayanannya dua kali dalam seminggu, yaitu setiap hari Senin dan Kamis. Sama halnya dengan pelayanan Taspen yang membuka loket pelayanannya hanya pada hari Senin dan Kamis setiap minggunya, serta masih ada instansi yang hanya memberikan pelayanan informasi saja seperti loket DPMPTSP Provinsi Jawa Barat dan loket Kantor Pertanahan. Permasalahan lainnya adalah pendaftaran antrian *online* melalui aplikasi madukara dengan layanan imigrasi belum terintegrasi sehingga mengurangi efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Kemudian yang dikeluhkan masyarakat adalah keterbatasan blanko *e-KTP* sehingga tidak mendapat pelayanan pembuatan *e-KTP*, (2) Faktor struktur birokrasi masih menunjukkan permasalahan antara lain SOP makro mekanisme pelayanan MPP belum tersedia. SOP yang tersedia hanya SOP yang menyangkut pelayanan masing-masing instansi yang tergabung dalam MPP.

Untuk mengkaji lebih baik suatu implementasi kebijakan publik maka perlu diketahui variabel dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Untuk itu, diperlukan suatu model kebijakan guna menyederhanakan pemahaman konsep suatu implementasi kebijakan. Edward III (1980) melihat implementasi kebijakan sebagai suatu proses yang dinamis, dimana terdapat banyak faktor yang saling berinteraksi dan mempengaruhi implementasi kebijakan. Faktor-faktor tersebut perlu ditampilkan guna mengetahui bagaimana pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap implementasi. Edward mengajukan empat faktor yang berperan penting dalam pencapaian keberhasilan implementasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan yaitu faktor komunikasi (*communication*), sumber daya (*resources*), disposisi (*disposition*), dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*).

Jenis pendekatan sebagai instrumen untuk menilai berbagai faktor yang harus diperhitungkan oleh organisasi dalam melakukan analisis yang bersifat strategik umumnya adalah dengan analisis SWOT. Menurut Rangkuti (2001: 85), analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*). Analisis SWOT merupakan kerangka kerja yang sederhana akan tetapi memiliki manfaat yang besar untuk mengidentifikasi kekuatan organisasi, memperbaiki kelemahan, meminimalkan ancaman, dan

memanfaatkan peluang organisasi. Hasil identifikasi akan digunakan untuk melakukan perencanaan strategi dan mengelola usaha dengan cara yang paling efektif dan efisien. Tujuan pemilihan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta, faktor-faktor internal dan eksternal yang menentukan implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta dan merumuskan strategi implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta.

## **B. METODE/METHOD**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan melibatkan berbagai metode yang ada. Dari segi penelitian ini, para penulis masih tetap mempersoalkan latar alamiah dengan maksud agar hasilnya dapat digunakan untuk menafsirkan fenomena yang terjadi. Dalam penelitian kualitatif metode yang biasanya dimanfaatkan adalah wawancara, pengamatan dan pemanfaatan dokumen (Moleong, 2011: 5). Data diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Informan yang bertindak sebagai sumber data dan informasi yang sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu pelaksana kebijakan MPP, pengelola MPP dan pengguna/penerima manfaat kebijakan MPP.

Tahapan prosedur pengolahan dan analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut (Miles dan Huberman, 1984): (1) Pengumpulan data, (2) Reduksi data, (3) Penyajian data, dan (4) Kesimpulan. Peneliti mendapatkan data langsung dari informan melalui wawancara mendalam (*in depth interview*) sesuai dengan pedoman wawancara. Metode observasi digunakan untuk mengumpulkan data dari keadaan yang ingin diamati terhadap subjek penelitian di lokasi penyelenggaraan MPP. Kajian dokumen dilakukan dengan mencari dan membaca berbagai dokumen seperti peraturan perundangan-undangan dan literatur yang berbentuk buku-buku, jurnal, maupun artikel-artikel sesuai dengan aspek yang sudah diteliti. Peneliti menggunakan analisis SWOT dalam menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) untuk merumuskan strategi implementasi kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta. Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, diperoleh alternatif-alternatif kebijakan terpilih dalam mengambil keputusan strategis.

Dalam verifikasi data peneliti menggunakan teknik pemeriksaan data yaitu triangulasi. Menurut Moleong (2010:330) triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Peneliti menggunakan teknik ini untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi pada saat mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Dengan kata lain, peneliti dapat *me-recheck* temuannya dengan jalan membandingkan dengan berbagai sumber, metode dan teori.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN/RESEARCH FINDING AND DISCUSSION**

Dalam menganalisis implementasi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) Bale Madukara di Kabupaten Purwakarta, dilakukan pendekatan dengan menggunakan model Edward III. Peneliti menganalisis empat faktor yang merupakan prasyarat dan kendala utama dalam implementasi

kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) di Kabupaten Purwakarta, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

### Faktor Komunikasi

Faktor pertama yang merupakan prasyarat dan kendala utama dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta adalah komunikasi. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pihak yang terlibat dalam suatu kebijakan sudah mengetahui apa yang harus dilakukan dan tidak dilakukan. Pengetahuan atas hal tersebut dapat diperoleh apabila komunikasi berjalan dengan seharusnya, sehingga setiap kebijakan disalurkan secara tepat, jelas dan konsisten. Dalam penelitian ini diidentifikasi tiga aspek yang dipakai untuk menganalisis efektivitas komunikasi dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta, yaitu transmisi, kejelasan dan konsistensi.

Transmisi dalam konteks implementasi kebijakan mengandung makna pengiriman atau penyebaran suatu keputusan kebijakan dari pembuat kebijakan melalui berbagai saluran komunikasi hingga mencapai pelaksana kebijakan (*implementor*). Transmisi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik pertama kali dilakukan oleh Kementerian PanRB dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 perihal Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik dan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2020 tentang Penetapan Lokasi Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Tahun 2020. Agar peraturan tersebut dapat diketahui dan dilaksanakan, maka dilakukan sosialisasi kepada perangkat daerah, perangkat daerah Provinsi Jawa Barat, kementerian, badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, swasta dan unit layanan pendukung lainnya yang akan tergabung di MPP. Sosialisasi implementasi kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta dilakukan secara langsung pada setiap rapat koordinasi atau pertemuan di level pimpinan.

Hal ini menjadi sangat penting bagi Pemerintah Daerah karena proses sosialisasi yang melibatkan berbagai lembaga organisasi baik dari Perangkat Daerah, BUMD juga BUMD berguna untuk menyatukan persepsi visi dan misi dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Proses transmisi kebijakan MPP Kabupaten Purwakarta sudah berjalan dengan baik. Kebijakan penyelenggaraan MPP di Kabupaten Purwakarta telah disampaikan atau disalurkan kepada para pejabat instansi vertikal, provinsi, BUMD/BUMN dan perangkat daerah yang akan melaksanakan kebijakan tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui saluran komunikasi yang memadai sehingga tidak ada pertentangan pendapat di antara para pelaksana kebijakan.

Kejelasan dalam konteks implementasi kebijakan menurut Edward III (1980) berkenaan dengan isi komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan (*street level bureaucrats*) haruslah jelas dan tidak membingungkan (tidak ambigu). Ketidaktepatan pesan kebijakan dapat menghalangi implementasi kebijakan sehingga tujuan yang hendak dicapai tidak dapat diraih sesuai dengan konten kebijakan. Sekretaris Daerah Kabupaten Purwakarta sebagai pelaksana kebijakan telah mengetahui apa yang menjadi maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta. Kepala DPMPSTP sebagai pengendali manajemen yang mengelola operasional MPP telah mengetahui maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan MPP tersebut sehingga Kepala DPMPSTP mengetahui apa yang harus dipersiapkan serta bagaimana mengimplementasikan kebijakan tersebut secara efektif dan efisien. Begitu pula dengan para pelaksana, sudah mengetahui maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan tersebut sehingga masing-masing para pelaksana kebijakan dapat mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan tersebut dengan baik.

Aspek terakhir dalam komunikasi kebijakan yang diteliti adalah konsistensi (*consistency*) yang diperlukan agar kebijakan yang diambil tidak simpang siur dan tidak membingungkan pelaksana kebijakan, target grup dan pihak-pihak yang berkepentingan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPSTP) Kabupaten Purwakarta

bahwa penyampaian implementasi kebijakan MPP dilakukan secara bertahap dan terus menerus dengan melakukan *roadshow* atau audiensi ke para pemangku kepentingan instansi vertikal/provinsi/BUMN/BUMD dan perangkat daerah. Dengan demikian para pelaksana kebijakan yang akan tergabung dalam MPP tetap memahami maksud, tujuan, sasaran, serta substansi dari kebijakan MPP tersebut. Konsistensi komunikasi juga dilakukan secara tidak langsung melalui media grup *whatsapp*. Materi yang disampaikan adalah mengenai maksud, tujuan, prinsip, serta substansi penyelenggaraan MPP yaitu kelembagaan, mekanisme kerja antar instansi dan proses bisnis MPP, penyiapan sarana dan prasarana, pengelolaan sumber daya manusia pelayanan MPP, dan penggunaan teknologi informasi yang terintegrasi. Konsistensi dalam implementasi kebijakan MPP sudah terlaksana dengan baik.

Berkaitan dengan faktor komunikasi dari aspek transmisi, kejelasan dan konsistensi dapat disimpulkan bahwa proses penyampaian informasi mengenai kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta telah berjalan dengan baik. Para pelaku kebijakan telah mengetahui apa yang harus dipersiapkan untuk menjalankan kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta tersebut sehingga tujuan dan sasaran kebijakan MPP dapat dicapai sesuai dengan yang diharapkan.

### Faktor Sumber Daya

Faktor kedua yang merupakan prasyarat dan kendala utama dalam mencapai efektivitas implementasi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta adalah sumberdaya. Sumber daya menjadi faktor penting dalam implementasi kebijakan karena tanpa adanya sumber daya yang mencukupi, implementasi mustahil dilakukan sesuai rencana. Efektivitas suatu kebijakan juga dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengolah dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dalam penelitian ini diidentifikasi empat aspek sumber daya dalam implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta, yaitu sumber daya manusia, informasi, wewenang, dan fasilitas.

Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai (*street-level bureaucrats*). Kegagalan yang sering terjadi dalam implementasi kebijakan, salah-satunya disebabkan oleh staf/pegawai yang tidak cukup memadai, mencukupi, ataupun tidak kompeten dalam bidangnya. Penambahan jumlah staf dan *implementor* saja tidak cukup menyelesaikan persoalan implementasi kebijakan, tetapi diperlukan kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan (kompeten dan kapabel). Pada pelaksanaannya SDM diatur oleh masing-masing lembaga yang tergabung di MPP yang menjadi kendala tersendiri karena tidak dapat mengelola dan mengontrol SDM secara terpusat sehingga pada pelaksanaannya terjadi ketidakseragaman pemberian pelayanan.

Adapun data penelitian terkait dengan sumber daya manusia yang bertugas pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Data Pengelola Mal Pelayanan Publik**

No.	Tenan/Pengelola Jenis Perizinan/Non Perizinan	Klasifikasi Pendidikan			Status Pengelola	
		SMA	S1	S2	ASN	Non ASN
1	Kepala Dinas			1	1	
2	Sekretariat	2	3	4	5	4
3	Bidang Pengelolaan Data dan Sistem Informasi	9	12	3	9	15
4	Bidang Pengembangan dan Promosi Penanaman Modal	2	6	3	9	2
5	Bidang Pengendalian	2	9	6	12	5
6	Bidang Perizinan dan Non Perizinan	1	8	4	10	3
Jumlah		16	38	21	46	29

(Sumber: DPMPTSP, 2021)

Berdasarkan data pada tabel 1 jumlah SDM sebanyak 75 orang cukup mendukung untuk mengelola MPP. Pada aspek kompetensi juga sudah cukup memadai dengan jumlah SDM yang berlatar belakang pendidikan sarjana lebih banyak daripada SMA. Hasil wawancara dengan Kepala Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil terkait dengan manajemen sumber daya manusia untuk melaksanakan kebijakan Mal Pelayanan Publik, menunjukkan bahwa secara kualitas dan kuantitas SDM Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil sudah memadai dalam memberikan pelayanan terkait administrasi kependudukan dan pencatatan sipil di MPP Bale Madukara di Kabupaten Purwakarta. Selanjutnya wawancara dengan petugas pada *counter* Samsat Purwakarta di Mal Pelayanan Publik (MPP) Bale Madukara terkait dengan kesiapan petugas dalam memberikan pelayanan di Bale Madukara menunjukkan bahwa secara kualitas dan kuantitas SDM Samsat sudah memadai dalam memberikan pelayanan terkait pajak kendaraan bermotor di MPP Bale Madukara di Kabupaten Purwakarta.

Kesiapan pegawai dalam penyelenggaraan MPP Bale Madukara berdasarkan studi dokumentasi pada tabel 1 Data Pengelola Mal Pelayanan Publik dan hasil wawancara dengan beberapa pimpinan dan petugas, secara kuantitas dan kualitas telah memadai. Hal ini menjadi salah satu tolok ukur bagi keberhasilan implementasi kebijakan MPP dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Namun berdasarkan observasi peneliti, belum semua loket yang berada di MPP secara rutin menyelenggarakan pelayanan, seperti loket imigrasi yang membuka loket pelayanannya dua kali dalam seminggu, yaitu setiap hari Senin dan Kamis. Sama halnya dengan pelayanan Taspen yang membuka loket pelayanannya hanya pada hari Senin dan Kamis setiap minggunya serta masih ada instansi yang hanya memberikan pelayanan informasi saja seperti loket DPMPTSP Provinsi Jawa Barat dan loket Kantor Pertanahan. Berdasarkan hasil wawancara, studi dokumen dan observasi peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa SDM baik dari segi kuantitas maupun kualitas pada pengelola MPP dan beberapa tenan secara umum cukup tersedia dengan baik. Namun masih ada tenan yang berada di MPP belum secara rutin menyelenggarakan pelayanan karena keterbatasan SDM serta pengelolaan SDM yang diatur oleh masing-masing lembaga yang tergabung di MPP. Hal tersebut menjadi kendala tersendiri karena SDM tidak dapat dikelola dan dikontrol secara terpusat sehingga pada pelaksanaannya terjadi ketidakseragaman pemberian pelayanan.

Informasi dalam implementasi kebijakan mempunyai dua bentuk yaitu: pertama, informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Kedua, informasi mengenai data kepatuhan dari para pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan MPP yaitu dengan diterbitkannya peraturan perundang-undangan dari Pemerintah Pusat yang kemudian ditindaklanjuti dengan Peraturan Bupati Purwakarta sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan. Informasi mengenai cara melaksanakan kebijakan MPP ini juga tertuang dalam dokumen perjanjian kerja sama antara DPMPTSP dengan instansi yang tergabung dalam MPP, seperti pada dokumen Perjanjian Kerja Sama antara DPMPTSP dengan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I Nomor 9731740/DPMPTSP/2020, Nomor Kep-559WPJ.09/2020 tanggal 4 Desember 2020. Dalam Pasal 8 disebutkan bahwa kewajiban DPMPTSP yaitu: 1) mengoordinasi penyelenggaraan MPP; 2) menyediakan dan sarana; 3) memberikan layanan prima dan kegiatan penunjang lainnya; dan 4) menganggarkan pelaksanaan pelayanan publik di MPP. Sedangkan kewajiban Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I, yaitu: 1) menyelenggarakan pelayanan publik yang menjadi wewenangnya di MPP; 2) menyediakan dan memelihara system teknologi dan informasi terkait dengan pelayanannya; 3) menyediakan SDM; 4) memberikan kepastian pelayanan publik; 5) mematuhi ketentuan dan tata tertib yang telah ditetapkan; dan 6) memelihara sarana dan prasarana kerja yang telah disediakan oleh pengelola MPP. Penyediaan informasi dalam implementasi kebijakan MPP yang berupa informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan dan kepatuhan dari para

pelaksana terhadap peraturan dan regulasi pemerintah yang telah ditetapkan sudah berjalan dengan baik.

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan secara efektif. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan para implementor di mata publik tidak dilegitimasi, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan publik. Tetapi dalam konteks yang lain, ketika wewenang formal tersedia, maka sering terjadi kesalahan dalam melihat efektivitas kewenangan. Di satu pihak, efektivitas kewenangan diperlukan dalam implementasi kebijakan, tetapi di sisi lain efektivitas akan menyusut manakala wewenang diselewengkan oleh para pelaksana demi kepentingannya sendiri atau kelompoknya.

Dari aspek kewenangan dalam implementasi kebijakan MPP, organisasi penyelenggara pelayanan publik yang menempatkan pelayanannya di MPP berwenang dan bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Hal tersebut telah sesuai dengan Permenpan RB Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik dan Peraturan Bupati Purwakarta Nomor 176 Tahun 2020 tentang penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Bale Madukara. Berdasarkan Pasal 7 dan Pasal 8 Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik, bahwa penyelenggara MPP pada pemerintah daerah kabupaten/kota yaitu DPMPTSP secara *ex-officio*. Penyelenggara MPP mempunyai tugas melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pelayanan dan penyediaan fasilitas pada gerai pelayanan. Organisasi penyelenggara wajib menempatkan pelayanannya dalam MPP sesuai kebutuhan dan kondisi daerah. Karena itu dari hasil penelitian disimpulkan bahwa wewenang dalam implementasi kebijakan MPP yang merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan telah ditetapkan oleh Pemerintah Pusat melalui Peraturan Presiden Nomor 89 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik, sehingga perintah dapat dilaksanakan secara optimal oleh para implementor yang telah memiliki legitimasi di mata publik.

Aspek sumber daya lainnya yang diteliti adalah fasilitas fisik yang merupakan faktor penting dalam implementasi kebijakan. Implementor mungkin mempunyai staf yang mencukupi, kapabel dan kompeten, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung (sarana dan prasarana) maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil. Penyediaan sarana, tempat, dan/atau ruang pelayanan telah pada umumnya telah memadai. Sarana dan prasarana yang terdapat di MPP adalah sebagai berikut: 1. *Customer Service*; 2. *Counter* Pelayanan; 3. Ruang tunggu; 4. Mesin antrian; 5. Televisi; 6. Komputer; 7. Sound System; 8. Tempat bermain anak; 9. Ruang laktasi; 10. Mushola; 11. Toilet; dan lainnya. Namun berdasarkan hasil penelitian, sarana teknologi informasi seperti pendaftaran antrian *online* melalui aplikasi madukara dengan layanan imigrasi belum terintegrasi, tentunya hal ini dapat mengurangi efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Kemudian adanya keterbatasan blanko *e-KTP* di tenan pelayanan Disdukcapil Kabupaten Purwakarta sehingga masyarakat yang berkunjung tidak mendapat pelayanan pembuatan *e-KTP*.

Berdasarkan penelitian terdahulu terkait faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan penyelenggaraan MPP yaitu dari penelitian Puspita Sari (2021), juga menunjukkan bahwa keterbatasan sarana dan prasarana penunjang menyebabkan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik belum berjalan optimal dan mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Menurut hasil penelitian Malau (2019) terkait Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Untuk Masyarakat di Kota Padang bahwa faktor penghambat penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kota Padang salah satunya yaitu masih rendahnya sarana dan prasarana yang ada dalam pemenuhan fasilitas yang didapatkan di MPP. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa masih ada keterbatasan sarana dan prasarana penunjang yang menyebabkan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik belum berjalan optimal dan mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Dari aspek sumber daya anggaran untuk mendirikan dan menyelenggarakan MPP Bale Madukara, telah dianggarkan pada APBD Kabupaten Purwakarta melalui DPA DPMPTSP Kabupaten Purwakarta. Sedangkan untuk pembiayaan yang terkait dengan pelaksanaan fungsi pelayanan akan dibiayai dari masing-masing instansi penyelenggara pelayanan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berkaitan dengan faktor sumber daya dalam implementasi kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penyediaan sumber daya yang meliputi aspek informasi, wewenang dan pembiayaan sudah berjalan dengan baik, namun untuk aspek SDM dan fasilitas masih ada keterbatasan.

### Faktor Disposisi

Faktor ketiga yang mempengaruhi tingkat efektivitas implementasi kebijakan publik menurut Edward III adalah disposisi. Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka *implementor* tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi juga harus memiliki sikap (*attitude*) dalam melaksanakan suatu kebijakan, hal inilah yang dimaksud dengan disposisi. Menurut Winarno (2012) disposisi adalah kemauan, keinginan, kecenderungan para pelaku kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tadi secara sungguh-sungguh sehingga apa yang menjadi tujuan kebijakan dapat diwujudkan. Dalam penelitian ini diidentifikasi dua aspek disposisi dalam implementasi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta, yaitu pengangkatan birokrasi dan insentif.

Pengangkatan dan pemilihan personil pelaksana kebijakan haruslah dapat menyediakan orang-orang yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan masyarakat. Pengangkatan pegawai yang bertugas memberikan pelayanan di MPP dilakukan oleh masing-masing organisasi penyelenggara pelayanan berdasarkan ketentuan perundang-undangan dan nota kesepahaman dan/atau perjanjian kerja sama antara Pemerintah Kabupaten Purwakarta/DPMPTSP dengan instansi yang tergabung dalam MPP. SDM yang ditugaskan pada MPP harus memiliki keahlian dan kompetensi di bidangnya. Hal ini sejalan dengan analisis peneliti pada dokumen Perjanjian Kerjasama antara DPMPTSP dengan Kantor Imigrasi Kelas II Non TPI Karawang Nomor: 185/1739/DPMPTSP, Nomor:W11.IMI.IMI.4.TI.04.02.2069 bahwa kewajiban pihak kedua (dalam hal ini Kantor Imigrasi Kelas II Non TPI Karawang) mempunyai kewajiban menyediakan SDM yang menjadi kewenangannya sesuai dengan standar dan ketentuan perundang-undangan. Para pelaksana kebijakan yaitu instansi yang tergabung dalam MPP telah menandatangani nota kesepahaman atau perjanjian kerja sama untuk menyelenggarakan pelayanan publik dalam satu gedung yaitu di MPP Bale Madukara. Sikap para pelaksana kebijakan tersebut mendukung dengan baik adanya kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta, yaitu dengan menempatkan personilnya yang memiliki kompetensi, menguasai tugas dan fungsinya serta profesional untuk memberikan pelayanan publik di masing-masing gerai pelayanan.

Insentif merupakan salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah sikap para pelaksana kebijakan dengan memanipulasi insentif. Pada dasarnya orang bergerak berdasarkan dirinya sendiri, maka memanipulasi insentif oleh para pembuat kebijakan mempengaruhi tindakan para pelaksana kebijakan dengan cara menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor pendorong yang membuat para pelaksana menjalankan perintah dengan baik. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memenuhi kepentingan pribadi atau organisasi. Para petugas pelayanan di MPP Bale Madukara khususnya yang termasuk dalam pengelola MPP telah mendapat insentif. Sebagai contoh petugas Samsat Purwakarta diberikan juga insentif sebagai upaya meningkatkan kinerja penyelenggaraan pelayanan Publik. Hal ini sesuai dengan studi dokumentasi diperoleh data dalam Pasal 5 Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 8 Tahun 2021 tentang Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat bahwa

Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan tugas pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah dan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Provinsi Jawa Barat selain mendapat tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja juga diberikan tambahan penghasilan berdasarkan kondisi kerja yang besarnya dihitung maksimal 20% dari besaran tambahan penghasilan berdasarkan beban kerja dan prestasi kerja yang diterima.

Berkaitan dengan faktor disposisi dapat disimpulkan bahwa faktor disposisi yang meliputi aspek pengangkatan birokrasi dan insentif sudah berjalan dengan baik. Para pelaksana kebijakan sudah mendukung kebijakan penyelenggaraan MPP di Kabupaten Purwakarta.

### **Faktor Struktur Birokrasi**

Faktor keempat menurut Edward III (dalam Agustino, 2016:140) yang mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan publik adalah struktur birokrasi. Meskipun para pelaksana kebijakan sudah mengetahui apa yang harus dilakukan, sumber-sumber daya untuk melaksanakan suatu kebijakan sudah tersedia, dan pelaksana kebijakan mempunyai komitmen yang kuat dalam melaksanakan kebijakan, ada kemungkinan kebijakan tersebut tidak akan mencapai keberhasilan apabila terdapat kelemahan dalam struktur birokrasi. Dalam penelitian ini diidentifikasi dua aspek dalam struktur birokrasi yang menentukan efektivitas implementasi kebijakan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta, yaitu *Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi.

SOP adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatannya pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Untuk memastikan bahwa proses pelayanan dapat berjalan secara konsisten diperlukan adanya SOP. Dengan adanya SOP, maka proses pengolahan yang dilakukan secara internal dalam unit pelayanan dapat berjalan sesuai dengan acuan yang jelas. Berdasarkan studi dokumentasi peneliti, SOP yang tersedia di MPP adalah SOP Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik berdasarkan Keputusan Bupati Purwakarta Nomor 065/KRP.58-DPMPTSP/X/2020 tanggal 26 Oktober 2020 yang penerapannya untuk pelaksanaan pelayanan perizinan berusaha di gerai pelayanan DPMPTSP secara elektronik. Namun tidak menemukan SOP makro mengenai mekanisme pelayanan publik di MPP Bale Madukara. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa SOP yang tersedia hanya SOP yang dimiliki oleh masing-masing gerai pelayanan sedangkan SOP mengenai mekanisme pelayanan MPP secara makro belum tersedia. Dengan tidak adanya SOP mengenai mekanisme pelayanan MPP secara makro, para pelaksana belum dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan belum dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pelaksana dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas.

Pelaksanaan fragmentasi, tujuannya untuk menyebar tanggung jawab pelbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan fragmentasinya struktur birokrasi, maka implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel. Tanggung jawab dalam melaksanakan koordinasi penyelenggaraan pelayanan dan penyediaan fasilitas pada gerai pelayanan adalah DPMPTSP sedangkan organisasi penyelenggara bertanggung jawab terhadap pelayanan yang diberikannya masing-masing. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya pembagian tugas antara DPMPTSP sebagai penyelenggara MPP dan unit kerja lain yang tergabung dalam MPP mempermudah pelaksanaan kebijakan dengan tetap pada kontrol yang sama agar pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan tidak keluar yang telah ditetapkan oleh pembuat kebijakan.

Berkaitan dengan faktor struktur organisasi dapat disimpulkan bahwa faktor struktur organisasi yang meliputi aspek SOP dan fragmentasi belum berjalan secara optimal. Hal ini dikarenakan SOP makro mengenai mekanisme pelayanan publik di MPP secara terintegrasi belum tersedia.

### Strategi Implementasi Kebijakan MPP

Sebelum menentukan strategi yang efektif dalam implementasi kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta, maka langkah awal yang dilakukan peneliti adalah dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal strategi implementasi kebijakan MPP melalui analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Kabupaten Purwakarta. Analisis SWOT merumuskan strategi yang diterapkan agar implementasi kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta dapat berjalan optimal. Langkah awal analisis SWOT dilakukan dengan cara mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan implementasi kebijakan MPP. Selanjutnya faktor-faktor tersebut diklasifikasikan ke dalam faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) yaitu sebagai berikut:

**Tabel 2. Faktor Internal dan Eksternal yang Berhubungan dengan Implementasi Kebijakan MPP**

Faktor Internal	Faktor Eksternal
<b>Kekuatan (<i>Strength</i>):</b> 1. Komitmen Pimpinan. 2. Sarana dan prasarana yang memadai. 3. Lokasi yang strategis. 4. Ketersediaan Anggaran.	<b>Peluang (<i>Opportunity</i>):</b> 1. Regulasi. 2. Revolusi Industri 4.0.
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>):</b> 1. Keterbatasan SDM yang memadai. 2. Integrasi data antar instansi belum optimal.	<b>Ancaman (<i>Threat</i>):</b> 1. Lokasi geografis masyarakat yang tersebar di pedesaan. 2. Sebagian besar masyarakat kurang familiar dengan <i>system online</i> / digital dan lebih memilih datang langsung ke MPP melakukan layanan tatap muka.

Perumusan strategi dilakukan dengan menganalisis dan mengkaji serta mengkaitkan faktor-faktor SWOT tersebut dan divalidasi oleh informan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi MPP dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis sebagai berikut:

**Tabel 3. Hasil Analisis Matriks SWOT**

IFAS	STRENGTH (S) 1. Komitmen Pimpinan; 2. Ketersediaan Anggaran; 3. Sarana dan prasarana yang memadai; 4. Lokasi yang strategis.	WEAKNESS (W) 1. Keterbatasan SDM yang memadai; 2. Integrasi data antar instansi belum optimal.
EFAS		
OPPORTUNITY (O) 1. Regulasi; 2. Revolusi Industri 4.0.	STRATEGI S-O 1. Penyusunan SOP MPP (S1, O1) 2. Pengembangan Sistem Informasi Mal Pelayanan Publik (S2, O2) 3. Peningkatan fasilitas pelayanan MPP (S2, O2)	STRATEGI W-O 1. Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM (W1, O1) 2. Pembangunan system IT dan data

		yang terintegrasi (W2, O2)
THREATS (T) 1. Lokasi geografis masyarakat yang tersebar di pedesaan. 2. Sebagian besar masyarakat kurang familiar dengan <i>system online/ digital</i> dan lebih memilih datang langsung ke MPP melakukan layanan tatap muka.	STRATEGI ST 1. Penyebaran lokasi penyelenggaraan MPP di Kecamatan melalui Pembentukan Teras Madukara. (S1, S2, T1) 2. Pelaksanaan sosialisasi secara masiv ke tingkat kecamatan dan desa (S1, S2, T2)	STRATEGI WT 1. Memaksimalkan <i>system layanan online</i> di masing-masing tenan/gerai layanan. (W2, T2)

Alternatif strategi yang dihasilkan minimal empat strategi sebagai hasil dari analisis matrik SWOT. Strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4. Strategi Implementasi Kebijakan MPP**

No.	Alternatif Strategi	Faktor
1.	Strategi S-O	Struktur Birokrasi: - Penyusunan SOP MPP Sumber Daya: 1. Pengembangan Sistem Informasi MPP 2. Peningkatan fasilitas pelayanan MPP
2.	Strategi S-T	Struktur Birokrasi: - Penyebaran lokasi penyelenggaraan MPP di Kecamatan Komunikasi: - Pelaksanaan sosialisasi kepada masyarakat/pelaku usaha
3.	Strategi W-O	Sumber Daya: 1. Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM 2. Pembangunan <i>system IT</i> dan data yang terintegrasi
4.	Strategi W-T	Sumber Daya: - Memaksimalkan <i>system layanan online</i> di masing-masing tenan/gerai layanan

Berdasarkan Tabel 4, MPP memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk merebut peluang yang ada sehingga hal itu dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Purwakarta sebaiknya melakukan strategi S-O yang merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi MPP untuk bisa berkembang lebih cepat, yaitu: menyusun SOP makro MPP, mengembangkan Sistem Informasi Mal Pelayanan Publik dan meningkatkan fasilitas pelayanan MPP.

SOP dianggap sebagai tindakan yang logis bagi pemerintah daerah karena beberapa alasan. Pertama, untuk mengoptimalkan pelaksanaan kewenangan dan fungsi pelayanan MPP. Kedua, dengan adanya SOP memungkinkan untuk melakukan kegiatannya secara "lebih terukur" sebagai bagian dari prestasi dan prestise. Ketiga, dengan SOP yang disertai tolok ukur pencapaian kinerja yang logis dan riil akan memudahkan bagi masyarakat untuk memantau kinerja aparat pelayanan di MPP, sebagai salah satu unsur terciptanya penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Penyusunan SOP MPP menjadi relevan karena sebagai tolok ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja MPP dalam melaksanakan program kerjanya.

Sistem informasi diperlukan untuk meningkatkan informasi terkait pelayanan publik di MPP Kabupaten Purwakarta. Sistem ini akan sangat membantu dalam menyediakan informasi terkait pelayanan. Dalam suatu organisasi pemerintahan, teknologi informasi sangat dibutuhkan untuk mencapai keunggulan yang kompetitif, organisasi yang memiliki keunggulan adalah organisasi yang memiliki kepaduan secara integral antara manusia dengan sistem kelengkapan informasi sebagai alat penunjang keberhasilan suatu organisasi. Untuk itulah implementasi kebijakan MPP tidak hanya dengan meningkatkan sistem teknologi informasi saja, tetapi juga harus meningkatkan kualitas pegawai MPP-nya melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara bertahap.

Fasilitas merupakan salah satu pendukung dalam proses implementasi. Kekurangan fasilitas akan berdampak pada pencapaian tujuan dari kebijakan tidak maksimal. Kondisi sarana dan prasarana di MPP sudah cukup baik namun masih perlu ditingkatkan agar pengguna pelayanan mendapatkan rasa nyaman saat mengakses pelayanan.

#### D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI/CONCLUSION AND RECOMMENDATION

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan yaitu implementasi kebijakan MPP di Kabupaten Purwakarta ditinjau dari faktor-faktor sumber daya dan struktur birokrasi belum optimal. Faktor sumber daya aspek SDM dapat diketahui bahwa ketersediaan SDM pada beberapa instansi yang tergabung dalam MPP masih terbatas, sedangkan dari aspek fasilitas masih ada keterbatasan sarana dan prasarana penunjang yang menyebabkan penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik belum berjalan optimal dan mempengaruhi kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan. Faktor struktur birokrasi dari aspek SOP menunjukkan bahwa dalam implementasi kebijakan MPP belum terdapat SOP makro mekanisme pelayanan MPP.

Faktor-faktor internal yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan strategi implementasi kebijakan MPP yaitu: komitmen pimpinan, sarana dan prasarana yang memadai, lokasi MPP yang strategis, ketersediaan anggaran, keterbatasan SDM yang memadai; dan integrasi data antar instansi belum optimal. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan strategi implementasi kebijakan MPP yaitu: regulasi, perkembangan revolusi industri 4.0, lokasi geografis masyarakat yang tersebar di pedesaan, dan sebagian besar masyarakat lebih memilih datang langsung ke MPP dan melakukan layanan tatap muka karena kurang familiar dengan sistem online/digital.

Strategi yang dapat dikembangkan oleh Pemerintah Kabupaten Purwakarta dalam implementasi kebijakan MPP ini adalah strategi *Strength-Opportunity* (S-O) yang merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat. Strateginya adalah penyusunan standar operasional prosedur makro mekanisme pelayanan di MPP, pengembangan sistem informasi Mal Pelayanan Publik, dan peningkatan fasilitas pelayanan MPP.

##### Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan, guna mengoptimalkan implementasi kebijakan Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Purwakarta, maka rekomendasi dari penelitian ini yaitu, menyusun Keputusan Kepala Daerah/Bupati tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) pelayanan publik untuk memberikan kepastian hukum dan keselarasan terhadap proses bisnis pelayanan publik pada Mal Pelayanan Publik

Bale Madukara Kabupaten Purwakarta. SOP ini merupakan tolok ukur yang wajib dilaksanakan oleh setiap unit penyelenggara layanan dalam rangka kemudahan pelayanan publik. SOP pelayanan publik pada Mal Pelayanan Publik Bale Madukara Kabupaten Purwakarta ini berupa: SOP pelayanan manual, SOP pelayanan semi digital dan SOP pelayanan digital.

Pengembangan Sistem Informasi Mal Pelayanan Publik yaitu aplikasi yang berfungsi untuk mengelola penyelenggaraan pelayanan MPP dengan mengintegrasikan seluruh pelayanan melalui sistem antrian, menyajikan berbagai informasi yang diperlukan untuk memudahkan pemohon layanan dan menyelenggarakan survei kepuasan masyarakat untuk mengukur kualitas pelayanan yang diselenggarakan. Aplikasi Sistem Informasi MPP ini mencakup: antrian, *booking online* antrian, *Information display system*, anjungan informasi layanan, survei kepuasan masyarakat, *web service* MPP, dan koordinasi instansi.

Fasilitas pelayanan MPP yang perlu ditingkatkan yaitu, fasilitas pelayanan bergerak berupa sarana transportasi yang digunakan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat dan fasilitas pelayanan mandiri dan/atau berbantuan, yaitu sarana atau perangkat yang disediakan di tingkat kecamatan dan/atau desa yang digunakan untuk pelayanan yang dilakukan sendiri oleh penerima layanan.

## REFERENSI / REFERENCE

- Agustino, Leo. 2016. Dasar-dasar Kebijakan Publik. Bandung: Alfabeta.
- Miles, M.B dan Huberman A.M. 1984. Analisis Data Kualitatif. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moleong, L.J. 2011. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Ombudsman RI. 2019. Ringkasan Eksekutif Hasil Penilaian Kepatuhan Terhadap Standar Pelayanan Penyelenggara Pelayanan Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Rangkuti, Freddy. 2001. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ratna Puspita Sari, Amy Yayuk Sri Rahayu. 2021. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik [jurnal]. Jakarta (ID): Universitas Indonesia.
- Sandro Datamora, Hasbullah Malau. 2019. Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Untuk Masyarakat di Kota Padang [jurnal]. Padang (ID): Universitas Negeri Padang.
- Winarno, B. 2012. Kebijakan Publik: Teori, Proses dan Studi Kasus. Jakarta: PT Buku Seru.

### Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Peraturan Bupati Purwakarta Nomor 176 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik Bale Madukara.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 23 Tahun 2017 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik.