

## **BAB V**

### **IMPLEMENTASI MAL PELAYANAN PUBLIK**

Bab ini menyajikan hasil penelitian sekaligus menjadi jawaban dari rumusan masalah yang telah dirumuskan, yaitu “*Bagaimana implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik?*”. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut, penulis menggunakan teori implementasi kebijakan menurut Merilee S. Grindle (1980) yang menekankan pada dua dimensi utama, yakni isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*).

Dimensi isi kebijakan digunakan untuk melihat bagaimana kepentingan yang dipengaruhi, jenis manfaat yang dihasilkan, derajat perubahan yang diinginkan, letak pengambilan keputusan, siapa pelaksana program, serta sumber daya yang digunakan dalam penyelenggaraan MPP. Sedangkan dimensi konteks implementasi berfokus pada pengaruh kekuasaan, kepentingan dan strategi para aktor, karakteristik lembaga, hingga tingkat dukungan masyarakat.

Isi Kebijakan (*content of policy*) tersebut mencakup hal hal berikut: (Nawawi,2009 dalam (Syahruddin, 2018):

- 1). *Interest Affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi): Dalam proses implementasi kebijakan, berbagai kelompok dengan kepentingan berbeda akan terlibat. Penting untuk melihat sejauh mana kepentingan-kepentingan ini memengaruhi jalannya kebijakan.

- 2). *Type of Benefits* (tipe manfaat): Setiap kebijakan perlu memberikan dampak atau manfaat yang jelas. Semakin besar manfaat yang dirasakan oleh masyarakat, maka semakin besar pula potensi keberhasilan implementasinya.
- 3). *Extent of Change Envisioned* (derajat perubahan yang ingin dicapai): Kebijakan dirancang untuk mencapai perubahan tertentu. Oleh karena itu, perlu diketahui seberapa besar transformasi sosial, administratif, atau institusional yang ingin dicapai melalui kebijakan tersebut.
- 4). *Site of decision marking* (letak pengambilan keputusan): Proses implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh siapa yang mengambil keputusan dan di mana keputusan itu dibuat apakah tersentralisasi atau didesentralisasi.
- 5). *Program implementer* (pelaksana program): Keberhasilan kebijakan sangat dipengaruhi oleh pihak yang menjalankannya. Oleh karena itu, penting memastikan bahwa pelaksana memiliki kapasitas, pengalaman, dan pemahaman yang cukup terhadap kebijakan.
- 6). *Resources committed* (sumber daya yang digunakan): Untuk menjalankan kebijakan secara efektif, dibutuhkan dukungan sumber daya yang memadai, baik berupa dana, tenaga kerja, infrastruktur, maupun informasi.

Konteks Implementasi (*Context of policy*) adalah:

- 1). Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor: Implementasi kebijakan melibatkan berbagai pihak, seperti pemerintah pusat dan daerah, birokrat, pelaku usaha, hingga masyarakat umum. Masing-masing pihak membawa kepentingan dan strategi yang berbeda dalam memengaruhi jalannya kebijakan.

2). Karakteristik lembaga dan struktur kekuasaan: Kebijakan sering kali dipengaruhi oleh dinamika politik dan struktur organisasi yang menjalankannya. Persaingan antar kelompok, pengaruh elit, serta kapasitas institusi turut menentukan proses pelaksanaan kebijakan.

3). Tingkat kepatuhan dan adanya responsivitas pelaksana: Pelaksana kebijakan harus mampu menjaga keseimbangan antara menjalankan aturan dan merespons kebutuhan masyarakat. Mereka dituntut untuk peka terhadap aspirasi penerima manfaat, serta mampu beradaptasi dalam situasi sosial dan politik yang kompleks.

Dengan demikian, model implementasi kebijakan menurut Merilee S. Grindle memberikan kerangka yang jelas dalam menganalisis pelaksanaan Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik. Melalui dua unsur utama, yaitu isi kebijakan dan konteks implementasi, dapat dilihat bahwa keberhasilan sebuah kebijakan tidak hanya bergantung pada substansi aturan yang dibuat, tetapi juga pada kondisi lingkungan, aktor yang terlibat, serta sumber daya yang mendukung. Kerangka ini penting digunakan dalam penelitian untuk memahami sejauh mana kebijakan MPP mampu berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatannya.

## 5.1 Isi Kebijakan (*content of policy*)

Menurut teori implementasi Merilee S. Grindle, isi kebijakan (*content of policy*) terdiri dari enam indikator yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, yaitu:

### 5.1.1 Kepentingan-Kepentingan yang Mempengaruhi (*Interest Affected*)

Menurut Merilee S. Grindle (1980), dalam implementasi kebijakan publik akan selalu ada berbagai kepentingan yang mempengaruhi jalannya kebijakan, baik dari pemerintah, lembaga pelaksana, maupun masyarakat penerima layanan. Kepentingan-kepentingan ini dapat bersifat mendukung maupun menghambat jalannya kebijakan.

Dalam implementasi peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 Tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP), pihak yang terlibat adalah seluruh instansi yang tergabung di MPP. Pada awal penerapan, jumlah instansi hanya 21 outlet, namun saat ini telah bertambah menjadi 31 outlet. Hal ini menunjukkan bahwa kepentingan berbagai pihak semakin terakomodasi melalui kebijakan ini.

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan narasumber, berdasarkan hasil wawancara oleh Devi, selaku pejabat di DPMPTSP Kota Tasikmalaya, yang menjelaskan bahwa:

*“Yang terlibat dari Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 itu semua pihak yang ada di MPP. Dulu, waktu awal dibuat perwali ini, hanya ada 21 outlet, sekarang sudah bertambah menjadi 31 outlet di MPP. Jadi Perwali ini mengatur mengenai penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik di Kota Tasikmalaya, dan juga mengatur tata hubungan kerja. Namun, tata hubungan kerja tersebut dibuat dalam perwali terpisah. Jadi selain perwali penyelenggaraan Mall pelayanan publik ada juga perwali tata hubungan kerja mal pelayanan publik. Perwali tata hubungan*

*kerja ini mengatur hal-hal seperti jam kerja, pakaian kerja, dan lain sebagainya.”<sup>13</sup>*

Lebih lanjut, Devi juga menambahkan bahwa proses penyusunan peraturan ini dikoordinir oleh Bagian Hukum Sekretariat Daerah melalui studi tiru ke Mal Pelayanan Publik Kabupaten Banyumas, Purwokerto, sehingga kebutuhan instansi dan masyarakat dapat terakomodasi dalam peraturan tersebut:

*“Jadi, dalam penyusunan ini kebetulan dikoordinir oleh Bagian Hukum di Sekda. Mereka mungkin melihat studi tiru dulu dari mal pelayanan publik yang sudah ada sebelumnya. Kebetulan, kita studi bandingnya ke Mal Pelayanan Publik di Kabupaten Banyumas, Purwokerto. Nah, di sana kita mendapatkan gambaran seperti apa pelayanan publik itu, kemudian dituangkan dalam perwalnya. Setelah itu, Bagian Hukum menyusun perwali tersebut, kemudian mengidentifikasi apa saja yang perlu dituangkan. Jadi, kesimpulannya semua kebutuhan yang ada di MPP tersebut terakomodasi.”<sup>14</sup>*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa implementasi Perwali ini berdampak langsung pada seluruh instansi penyelenggara pelayanan di MPP. Peningkatan jumlah instansi dari 21 menjadi 31 menandakan adanya perluasan kepentingan yang dilibatkan. Selain itu, keberadaan perwali turunan mengenai tata hubungan kerja mencerminkan bahwa kepentingan teknis operasional juga diperhatikan.

Keterlibatan berbagai instansi ini sesuai dengan amanat Pasal 5 Perwali No.

14 Tahun 2021<sup>15</sup>, yang mengatur tentang keikutsertaan kementerian, lembaga, perangkat daerah, BUMN, BUMD, swasta, dan unit layanan pendukung dalam

---

<sup>13</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>15</sup> Pasal 5: Dalam menyelenggarakan MPP, DPMPTSP mengikutsertakan pelayanan yang diselenggarakan oleh: a. kementerian; b. lembaga; c. badan usaha milik negara; d. perangkat daerah lainnya; e. perangkat daerah; f. badan usaha milik daerah; g. badan usaha milik swasta; dan h. unit layanan pendukung lainnya

MPP. Sementara itu, kepentingan masyarakat sebagai pengguna layanan juga selaras dengan Pasal 2 ayat (2) huruf a<sup>16</sup>, yang menekankan tujuan untuk memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan masyarakat dalam memperoleh pelayanan publik.

Menurut Merilee S. Grindle (1980), implementasi kebijakan selalu dipengaruhi oleh kepentingan para aktor yang terlibat. Kepentingan ini bisa mendukung, tapi bisa juga menghambat. Di dalam peraturan wali kota Tasikmalaya nomor 14 tahun 2021 ini pihak yang terlibat bukan hanya pemerintah daerah, tapi juga seluruh instansi yang membuka outlet di MPP. Saat pertama kali dijalankan, jumlahnya hanya ada 21 outlet. Namun, sekarang sudah berkembang menjadi 31 outlet. Perkembangan ini menunjukkan bahwa semakin banyak kepentingan birokrasi yang terakomodasi melalui kebijakan ini.

Namun. Grindle menekankan bahwa akomodasi kepentingan di tingkat regulasi belum tentu berbanding lurus dengan keberhasilan implementasi di lapangan. Temuan penelitian menunjukkan adanya 10 instansi yang tidak aktif secara konsisten dalam memberikan pelayanan, bahkan ada yang tidak hadir sama sekali. Kondisi ini menegaskan bahwa kepentingan administratif instansi sudah terakomodasi (masuk sebagai outlet MPP), teteapi kepentingan substantif masyarakat sebagai pengguna layanan belum sepenuhnya terpenuhih. Artinya, keberhasilan implementasi masih bergantung pada komitmen aktor untuk hadir dan bekerja sesuai aturan, bukan hanya pada keberadaan regulasi.

---

<sup>16</sup> Pasal 2 ayat (2) a : Memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan

Dari sisi politik, keterlibatan berbagai instansi di MPP mencerminkan koalisi kepentingan antara pemerintah daerah dengan kementerian, lembaga, BUMN, BUMD, hingga swasta. Koalisi ini penting untuk memperkuat legitimasi politik pemerintah daerah bahwa MPP adalah proyek reformasi birokrasi. Akan tetapi, pada saat yang sama, banyaknya aktor juga menciptakan risiko fragmentasi kepentingan, dimana masing-masing instansi cenderung lebih fokus pada kepentingan sektoral dibanding komitmen kolektif terhadap MPP. Hal ini sesuai dengan kerangka Grindle, bahwa semakin banyak kepentingan yang terlibat, semakin tinggi pula kebutuhan akan mekanisme koordinasi yang kuat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada aspek ini, perwali memang berhasil memperluas jangkauan kepentingan aktor yang terlibat seperti yang dicantumkan pada pasal 5, sekaligus menunjukkan adanya dukungan politik terhadap reformasi pelayanan publik. Namun, implementasinya masih menghadapi tantangan serius berupa ketidakkonsistenan kehadiran dan lemahnya komitmen sebagai instansi. Oleh karena itu, efektivitas MPP tidak hanya ditentukan oleh jumlah outlet atau aturan yang ada, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola kepentingan politik dan birokrasi agar tetap selaras dengan tujuan utama kebijakan, yakni memberikan pelayanan publik yang cepat, mudah, dan merata bagi masyarakat.

### 5.1.2 Tipe manfaat (*Type of Benefits*)

Merilee S. Grindle (1980) menjelaskan bahwa tipe manfaat dalam implementasi kebijakan merujuk pada sejauh mana manfaat kebijakan dapat dirasakan oleh kelompok sasaran, apakah manfaat tersebut hanya dirasakan oleh birokrasi atau juga menyentuh masyarakat luas.

Dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021, manfaat utama penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) ditujukan kepada masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Melalui MPP, masyarakat memperoleh kemudahan dalam mengakses berbagai layanan karena terintegrasi di satu tempat, sehingga dapat menghemat waktu, biaya, dan tenaga. Selain itu, MPP juga menghadirkan kepastian prosedur serta transparansi dalam pelayanan. Hal ini sesuai dengan Pasal 2 ayat (2) huruf a dan c Perwali No. 14 Tahun 2021<sup>17</sup>, yang menegaskan tujuan MPP yaitu memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan dan kenyamanan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan, serta mendekatkan dan memperluas pelayanan kepada masyarakat.

Pernyataan narasumber dari petugas front office berbagai instansi memperkuat manfaat tersebut. Seperti disampaikan oleh petugas front office Dinas Sosial:

*“Warga bisa mengurus semuanya di satu tempat, tanpa harus datang ke kantor dinas yang letaknya jauh. Misalnya warga dari Cijeunjing yang biasanya harus ke Dinas Sosial, kini cukup datang ke MPP sehingga lebih dekat dan tidak perlu bolak-balik”<sup>18</sup>*

---

<sup>17</sup> a. memberikan kemudahan, kecepatan, keterjangkauan, keamanan, dan kenyamanan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan; c. meningkatkan pelayanan yang mudah, murah, aman, berkualitas, dan cepat;

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

Hal serupa diungkapkan oleh petugas Disdukcapil yang menyatakan:

*“Sebagian besar layanan dapat diselesaikan dalam satu hari (one day service), sehingga warga merasa sangat terbantu dan puas”<sup>19</sup>*

Petugas SAMSAT juga menambahkan bahwa keberadaan MPP membuat pelayanan menjadi lebih cepat dan efisien, sehingga masyarakat tidak perlu lagi menunggu terlalu lama. Sedangkan Petugas Dinas Kesehatan menuturkan:

*“Kalau dulu pemohon harus menunggu karena bidang di Dinkes sering ada kegiatan di luar, sekarang bisa langsung dilayani di MPP, jadi lebih mudah berinteraksi dan menjelaskan prosedur perizinan”<sup>20</sup>*

Namun, manfaat tersebut juga disertai dengan tambahan beban kerja bagi petugas DPMPTSP sebagai koordinator lintas instansi:

*“Kalau dulu saya hanya mengurus tiga orang, sekarang harus mengurus satu gedung dengan semua petugas dari berbagai instansi... bebannya memang bertambah, tapi alhamdulillah semua petugas di sini bisa diajak kerja sama”<sup>21</sup>*

Selain itu, berdasarkan hasil wawancara dengan enam orang masyarakat pengguna layanan, mayoritas masyarakat menyebutkan bahwa manfaat yang dirasakan meliputi kemudahan prosedur, efisiensi waktu dan biaya, integrasi layanan, serta keramahan pelayanan . Pernyataan responden memperkuat temuan ini:

*“Pelayanannya mudah dan prosesnya cepat, tidak ribet. Kalau dulu harus bolak-balik ke sana ke sini, sekarang sudah tidak terlalu ribet”<sup>22</sup>*

---

<sup>19</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Yusef (Front Office Dinas Kesehatan) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.43

<sup>21</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>22</sup> Hasil wawancara dengan Irfan Nur (Masyarakat) tanggal 30 Juli 2025 pukul 13.20

*“Lebih mudah di MPP. Dulu, layanan seperti Disduk dan Dinsos terpisah-pisah di lokasi berbeda sehingga memakan waktu. Sekarang, semuanya sudah terintegrasi di satu tempat”<sup>23</sup>*

*“Semua layanan ada di satu tempat, sehingga lebih efisien dari segi waktu dan tenaga”<sup>24</sup>*

*“Prosesnya mudah, petugasnya baik-baik, dan tidak mempersulit”<sup>25</sup>*

Hal ini juga sejalan dengan Pasal 2 ayat (2) huruf c Perwali No. 14 Tahun 2021<sup>26</sup>, yang menekankan pentingnya memberikan pelayanan yang pasti, transparan, akuntabel, dan berkualitas kepada masyarakat.

Adapun responden lain menekankan manfaat spesifik terkait layanan bantuan sosial maupun pendidikan, seperti Program Indonesia Pintar (PIP), bansos, dan KIS. Hal ini menunjukkan bahwa MPP tidak hanya mempermudah akses administrasi umum, tetapi juga membantu memperluas akses masyarakat terhadap program-program kesejahteraan<sup>27</sup>.

Terakhir, lokasi MPP yang strategis dan mudah dijangkau menjadi salah satu manfaat penting yang dirasakan masyarakat. Hal ini membuat proses pelayanan lebih cepat ditanggapi tanpa prosedur yang rumit<sup>28</sup>.

Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) merupakan salah satu instrumen penting untuk menilai kualitas pelayanan publik di Mal Pelayanan Publik (MPP)

---

<sup>23</sup> Hasil wawancara dengan Iwan Priyanto (Masyarakat) tanggal 06 Agustus 2025 pukul 12.28

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Ratna Anisa Aprilia (Masyarakat) tanggal 06 Agustus 2025 pukul 12.35

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Nina Marlina (Masyarakat) tanggal 06 Agustus 2025 pukul 12.40

<sup>26</sup> meningkatkan pelayanan yang mudah, murah, aman, berkualitas, dan cepat.

<sup>27</sup> Hasil wawancara dengan Ranny Rosdiana (Masyarakat) tanggal 06 Agustus 2025 pukul 12.59

<sup>28</sup> Hasil wawancara dengan Ikhwan Ridwan (Masyarakat) tanggal 06 Agustus 2025 pukul 13.13

Kota Tasikmalaya. SKM dilakukan secara berkala untuk mengukur sejauh mana masyarakat merasa puas terhadap layanan yang diberikan oleh petugas. Nilai yang diperoleh merefleksikan persepsi masyarakat terhadap dimensi pelayanan, seperti kecepatan, ketepatan prosedur, keramahan petugas, dan kemudahan akses. Data SKM dari tahun 2021 hingga triwulan II tahun 2025 menunjukkan tren peningkatan mutu pelayanan yang cukup konsisten.

**Tabel 5.1 Hasil Survei Kepuasan Masyarakat tahun 2021-2025**

Tahun	Nilai/Mutu	Kinerja
2021	87,36	Baik
2022	88,25	Sangat Baik
2023	87,57	Baik
2024	88,59	Sangat Baik
2025 triwulan 1	89,31	Sangat Baik
2025 triwulan 2	91,75	Sangat Baik

*Sumber Data Sekunder : DPMPTSP Kota Tasikmalaya*

Hasil SKM memperlihatkan bahwa implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 melalui MPP memberikan dampak nyata terhadap kepuasan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa MPP tidak hanya berhasil mengintegrasikan berbagai layanan publik dalam satu lokasi, tetapi juga mampu menjaga kualitas pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi masyarakat. Dengan demikian, SKM memperkuat temuan penelitian bahwa tingkat responsivitas pelaksana dan kepatuhan pada regulasi berjalan baik, serta MPP semakin dipercaya masyarakat sebagai inovasi pelayanan publik di Kota Tasikmalaya.

Grindle menjelaskan bahwa tipe manfaat dalam implementasi kebijakan merujuk pada sejauh mana manfaat kebijakan benar-benar dirasakan oleh kelompok

sasaran. Jika manfaat hanya berhenti di tingkat birokrasi, kebijakan cenderung tidak efektif, tetapi jika manfaat dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, maka implementasi kebijakan dapat dianggap berhasil.

Maka dari itu, didalam peraturan Wali Kota Tasikmalaya nomor 14 tahun 2021 ini sudah membawa dampak yang cukup nyata bagi masyarakat sebagai penerima layanan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa masyarakat merasakan manfaat berupa kemudahan dalam mengakses layanan, efisiensi waktu dan biaya, serta kepastian prosedur yang lebih sederhana. Dimana hal ini sesuai dengan maksud dan tujuan yang tertera dalam pasal 2 perwali ini. MPP juga menghadirkan layanan lintas instansi dalam satu lokasi sehingga masyarakat tidak lagi harus bolak-balik ke kantor dinas berbeda. Seorang petugas dinas sosial menuturkan bahwa warga dari daerah pinggiran kini cukup datang ke MPP untuk mengurus keperluan administrasi, sementara petugas disdukcapil menekankan bahwa sebagian besar layanan dapat diselesaikan dalam satu hari. Petugas dari samsat dan dinas kesehatan juga menyatakan bahwa pelayanan ,enjadi lebih cepat, transparan, dan efisien.

Hasil wawancara dengan masyarakat pun memperkuat gambaran ini. Sebagian besar responden menyebutkan bahwa pelayanan di MPP mudah, cepat, ramah, dan tidak berbelit. Mereka juga menilai bahwa integrasi layanan dalam satu lokasi membuat pengurusan dokumen lebih praktis serta mengurangi beban biaya transportasi. Bahkan ada responden yang menekankan manfaat spesifik seperti kemudahan mengakses bantuan sosial, program pendidikan, maupun layanan kesehatan. Data SKM diatas menunjukan turut mendukung temuan ini, dimana nilai

SKM dari tahun 2021 awalnya dibentuk MPP hingga triwulan II tahun 2025 terus menunjukkan hasil yang positif dengan peningkatan dari kategori baik menjadi sangat baik. Fakta ini memperlihatkan bahwa secara umum manfaat MPP tidak hanya terletak pada integrasi layanan, tetapi juga pada meningkatnya kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat.

Namun, penelitian ini juga menemukan sejumlah kendala dimana beberapa masyarakat masih mengeluhkan minimnya informasi mengenai informasi perpindahan layanan tertentu ke MPP, sehingga tidak semua warga dapat langsung memanfaatkan fasilitas yang tersedia. Sementara itu jika dari sisi pelaksana, beban kerja bagi petugas, terutama penanggung jawab yakni DPMPTSP sebagai koordinator, menjadi lebih berat karena harus mengatur koordinasi lintas instansi yang ada di dalam MPP

Jika dianalisis menggunakan kerangka Merilee S. Grindle, maka implementasi perwali ini menunjukkan bahwa manfaat kebijakan lebih banyak dirasakan oleh masyarakat sebagai kelompok sasaran, bukan hanya birokrasi. Artinya, kebijakan ini sudah memenuhi content of policy pada aspek type of benefits. Akan tetapi, grindle juga menegaskan implementasi dipengaruhi oleh acces of benefits dan distribution of benefits. Didalam perwali ini, memang terjadi perluasan akses manfaat karena semua layanan terpusat di satu lokasi, tetapi distribusi manfaatnya belum spenuhnya merata, mengingat masih ada instansi yang tidak konsisten hadir dan sebagian masyarakat belum mendapatkan informasi yang cukup tentang layanan MPP. Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara tujuan normatif dalam pasal 2 perwali dengan implementasi faktual di lapangan.

Dari sisi politik, manfaat yang dirasakan masyarakat melalui MPP dapat menjadi bentuk legitimasi politik bagi pemerintah daerah. Capaian berupa peningkatan survei kepuasan masyarakat (SKM) dan kemudahan layanan publik berfungsi sebagai modal politik untuk menunjukkan komitmen reformasi brokrasi yang nyata. Dengan kata lain, keberhasilan MPP dalam menghadirkan manfaat langsung bagi masyarakat bukan hanya sekedar capaian administratif, tetapi juga menjadi simbol keberhasilan pemerintah kota dalam membangun citra positif dihadapan publik maupun pemerintah pusat. Hal ini selaras dengan pandangan Grindle bahwa implementasi kebijakan yang memberikan manfaat konkret kepada masyarakat akan memperkuat dukungan terhadap kebijakan itu sendiri sekaligus meningkatkan kepercayaan kepada aktor politik yang menginisiasinya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada aspek manfaat, perwali ini telah berhasil memberikan dampak positif yang nyata bagi masyarakat, ditunjukkan oleh peningkatan kepuasan publik dan manfaat integrasi layanan. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh distribusi manfaat yang belum merata serta konsistensi dari aktor pelaksana. Dari perspektif Grindle, keberhasilan implementasi kebijakan ini berada pada jalur yang tepat, tetapi membutuhkan penguatan koordinasi politik dan birokrasi agar manfaat MPP semakin merata serta selaras dengan tujuan utama kebijakan.

### 5.1.3 Derajat Perubahan yang Ingin Dicapai (*Extent of Change Envisioned*)

Derajat perubahan yang diinginkan dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) merujuk pada sejauh mana kebijakan ini mampu menghadirkan perubahan dalam pelayanan publik. Melalui kebijakan tersebut, pemerintah Kota Tasikmalaya mengharapkan adanya pergeseran paradigma pelayanan dari sistem birokrasi yang berbelit menjadi lebih sederhana, cepat, transparan dan terintegrasi dalam satu lokasi (*one stop serving*). Hal ini ditegaskan oleh pejabat DPMPTSP selaku wakil koordinator MPP:

*“Jadi mal pelayanan publik ini tujuannya untuk istilahnya one stop serving. Jadi dalam satu tempat itu masyarakat atau pemohon bisa melakukan berbagai macam pelayanan yang dibutuhkan.”<sup>29</sup>*

*“Ya, tentunya sangat memudahkan. Contohnya ketika ada kelahiran, orang tuanya membuat administrasi di Disdukcapil. Setelah akta kelahiran dan KK selesai, untuk mendaftarkan BPJS juga bisa langsung di tempat yang sama.”<sup>30</sup>*

Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa perubahan yang diharapkan adalah terciptanya integrasi pelayanan lintas instansi dalam satu lokasi. Hal ini memberikan kemudahan signifikan bagi masyarakat yang sebelumnya harus mendatangi berbagai kantor yang berbeda lokasi, dimana hal sebelumnya tersebut menyebabkan pelayanan menjadi berbelit dan memakan banyak waktu. Hal ini sudah sesuai dengan pasal 1 ayat 10 yang menegaskan bahwa MPP merupakan perluasan fungsi pelayanan terpadu.

---

<sup>29</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>30</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

Dari sisi internal, perubahan yang dirasakan bukan hanya pada sistem, melainkan juga pada pola kerja petugas. Seperti dijelaskan oleh Front Office Dinas Sosial:

*“Perubahan paling besar sejak saya bekerja di MPP, jika dilihat dari sisi petugas pelayanan, adalah pada jam kerja. Di MPP, jam kerja dimulai pukul 09.00 hingga 15.00... Selain itu, pelayanan terasa lebih cepat. Misalnya untuk layanan KIS darurat, sekarang bisa langsung diprioritaskan dalam sistem dan diproses pada hari yang sama.”<sup>31</sup>*

Sementara petugas dari DPMPTSP menekankan adanya perubahan mendasar dari sistem perizinan terutama dalam sisi penggunaan teknologi yang lebih canggih dan cepat:

*“Dulu prosesnya manual, sehingga LSM atau calo sering menarik uang. Sekarang, alhamdulillah, dengan sistem yang ada perizinan menjadi jauh lebih tertib... ada WA pengaduan online, jadi banyak urusan bisa dilakukan dari rumah.”<sup>32</sup>*

Petugas Disdukcapil juga menyoroti peningkatan kenyamanan dan efektivitas pelaksanaan:

*“Perubahan terbesar adalah kemudahan. Selain itu, terdapat survei kepuasan masyarakat melalui QR code. Sejak MPP dijalankan, pelayanan jauh lebih efektif dan efisien, dan tempat pelayanan pun dinilai nyaman.”<sup>33</sup>*

Petugas dari Dinas Kesehatan menambahkan bahwa percepatan waktu verifikasi menjadi perubahan paling signifikan:

*“Paling besar perubahannya jadi lebih membantu masyarakat. Misalnya izin apotek, kalau dulu menunggu berminggu-minggu, sekarang langsung diverifikasi dalam sehari atau dua hari.”<sup>34</sup>*

---

<sup>31</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>32</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>33</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

<sup>34</sup> Hasil wawancara dengan Yusef (Front Office Dinas Kesehatan) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.43

Namun, petugas dari SAMSAT menyampaikan pandangan berbeda:

*“Sama saja seperti sebelumnya. Tapi iya, terasa lebih mudah karena semua layanan lebih dekat.”<sup>35</sup>*

Temuan ini menunjukkan bahwa derajat perubahan belum sepenuhnya merata di seluruh instansi. Perubahan-perubahan tersebut selaras dengan Pasal 2 ayat (2) huruf a dan c Perwali No. 14 Tahun 2021, yang menegaskan tujuan MPP adalah memberikan pelayanan yang lebih mudah, cepat, terjangkau, serta menciptakan pelayanan publik yang pasti, transparan, akuntabel, dan berkualitas. Dengan kata lain, arah perubahan yang diinginkan dalam kebijakan ini sudah tercermin dalam praktik implementasi.

Dari perspektif masyarakat, perubahan positif terlihat pada kemudahan akses, prosedur yang lebih tertib, antrian berbasis nomor urut, serta ketersediaan informasi layanan yang lebih jelas. Penerapan sistem digital dalam perizinan juga memperlihatkan transformasi ke arah pelayanan publik yang lebih transparan, akuntabel, dan minim praktik percaloan. Sebelum ada MPP, warga harus mendatangi banyak kantor di lokasi yang berbeda sehingga memakan waktu, biaya, dan tenaga. Kini, mereka cukup datang ke MPP untuk mengurus akta kelahiran, KK, BPJS, perizinan usaha, hingga pajak kendaraan. Kehadiran sistem antrean digital dan *one day service* di beberapa layanan juga mempercepat proses yang sebelumnya sering berlarut-larut.

Dari sisi pelaksana, perubahan tampak pada pola kerja dan mekanisme pelayanan. Petugas front office yang sebelumnya bekerja di kantor masing-masing

---

<sup>35</sup> Hasil wawancara dengan Hijran Samosir (Front Office SAMSAT) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.59

instansi kini harus menyesuaikan diri dengan pola jam kerja yang seragam di MPP, yakni pukul 09.00–15.00. Selain itu, penggunaan teknologi digital semakin dominan, seperti dengan adanya WhatsApp pengaduan, QR code untuk survei kepuasan, dan sistem verifikasi izin secara cepat. Hal ini membuat pelayanan lebih transparan dan mengurangi ruang bagi praktik percaloan. Petugas Disdukcapil, Dinas Kesehatan, dan DPMPTSP, misalnya, merasakan langsung perubahan positif berupa percepatan proses verifikasi, layanan darurat yang diprioritaskan, dan interaksi yang lebih tertib dengan masyarakat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi Perwali No. 14 Tahun 2021 pada aspek *extent of change envisioned* telah menghasilkan perubahan substansial berupa integrasi pelayanan, percepatan prosedur, serta peningkatan kenyamanan dan transparansi. Akan tetapi, konsistensi dan pemerataan perubahan antar instansi masih perlu diperkuat melalui monitoring, evaluasi, dan penyamaan standar pelayanan agar tujuan kebijakan sesuai amanat Pasal 2 ayat (2) dapat tercapai secara optimal.

Jika dikaitkan dengan kerangka Merilee S. Grindle, derajat perubahan (*extent of change envisioned*) yang dicapai di MPP Tasikmalaya memperlihatkan adanya transformasi birokrasi ke arah yang lebih sederhana, cepat, dan terintegrasi. Grindle menegaskan bahwa sebuah kebijakan akan efektif apabila mampu mendorong perubahan perilaku birokrasi, tidak sekadar berhenti di level regulasi. Dalam hal ini, integrasi layanan di MPP menunjukkan bahwa Perwali berhasil mendorong instansi yang sebelumnya bekerja sendiri-sendiri untuk berada dalam satu wadah pelayanan.

Grindle juga menyoroti bahwa keberhasilan implementasi bergantung pada sejauh mana kebijakan mampu menghasilkan perubahan substantif bagi kelompok sasaran, yaitu masyarakat. Temuan lapangan menunjukkan bahwa masyarakat benar-benar merasakan manfaat signifikan, seperti waktu lebih singkat, biaya lebih hemat, dan prosedur lebih jelas. Ini berarti extent of change envisioned pada aspek kemudahan dan kecepatan sudah berjalan sesuai tujuan Perwali. Namun, variasi pengalaman antar layanan seperti layanan Disdukcapil yang cepat dibanding layanan SAMSAT yang relatif sama saja menggambarkan masih adanya perbedaan antar instansi.

Selain itu, Grindle menekankan pentingnya kapasitas birokrasi dalam mendukung perubahan. Meskipun SOP sudah tersedia, keterbatasan SDM dan adanya perangkapan tugas membuat implementasi tidak selalu berjalan sesuai rencana. Artinya, extent of change envisioned belum sepenuhnya terealisasi karena masih terkendala faktor internal, terutama kesiapan sumber daya manusia. Dengan demikian, perubahan yang diharapkan memang ada, tetapi belum sepenuhnya merata akibat variasi kapasitas antar instansi.

Terakhir, dari perspektif Grindle, extent of change envisioned di MPP Tasikmalaya menggambarkan perubahan yang bersifat bertahap (*incremental change*). Perubahan mendasar, seperti integrasi layanan dan digitalisasi sistem, sudah mulai berjalan. Namun pemerataan kualitas, konsistensi penerapan SOP, serta peningkatan sarana prasarana masih menjadi tantangan agar arah perubahan benar-benar tercapai. Hal ini menegaskan bahwa implementasi kebijakan bukan proses instan, melainkan butuh pengawasan dan evaluasi berkelanjutan.

Dari sisi politik, derajat perubahan yang dihadirkan MPP Tasikmalaya juga memiliki makna simbolis. MPP dijadikan etalase bahwa pelayanan publik di Tasikmalaya bisa lebih modern, cepat, dan transparan. Namun, semakin besar perubahan yang ditargetkan, semakin tinggi pula tantangan politik berupa resistensi dari sebagian instansi yang belum siap beradaptasi. Dengan kata lain, extent of change envisioned ini tidak hanya menuntut kesiapan teknis birokrasi, tetapi juga pengelolaan politik kepentingan agar tujuan kebijakan tetap fokus pada kepentingan masyarakat. Jadi sederhananya, MPP itu bukan hanya butuh pegawai yang siap kerja sesuai SOP aja, tapi juga butuh manajemen kepentingan politik antar instansi dan pemerintah daerah<sup>36</sup>. Kalau tidak, perubahan yang diharapkan (extent of change envisioned) bisa gagal atau menyimpang dari tujuan utamanya yakni melayani masyarakat dengan cepat, mudah, dan transparan.

#### **5.1.4 Letak Pengambilan Keputusan (*Site Of Decision Making*)**

Dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik, letak pengambilan keputusan berada pada level pemerintah daerah, khususnya dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu satu pintu (DPMPTSP) sebagai *leading sector*. Hal ini ditegaskan oleh narasumber, devi selaku perwakilan DPMPTSP sekaligus Wakil Koordinator MPP yang menyatakan:

---

<sup>36</sup> Di MPP banyak aktor yang terlibat DPMPTSP sebagai koordinator, Disdukcapil, Dinsos, Samsat, BPJS, Kemenag, sampai lembaga vertikal lain. Masing-masing punya kepentingan dan prioritas sendiri. DPMPTSP ingin menunjukkan kinejanya karena mereka ditunjuk jadi koordinator MPP. Selain itu, Instansi vertikal (Samsat, BPJS, Kemenag) biasanya lebih loyal pada aturan pusat, bukan daerah. Pemda/Wali Kota berkepentingan agar MPP jadi “etalase” politik untuk menunjukkan reformasi birokrasi berjalan, dan instansi lain.

*“Untuk pengambilan keputusan dalam Perwali 14 ini, ada yang namanya Koordinator MPP dan Wakil Koordinator MPP. Koordinator MPP adalah Kepala DPMPTSP, sedangkan wakil koordinatornya adalah Kepala Bidang Pelayanan Terpadu Satu Pintu. Jadi, dalam kesehariannya, keputusan diambil oleh Koordinator dan Wakil Koordinator MPP.”<sup>37</sup>*

Kutipan ini menunjukan bahwa struktur pengambilan keputusan bersifat hierarkis, dengan koordinator (Kepala DPMPTSP) yang memegang otoritas tertinggi di MPP sementara wakil koordinator (kepala bidang PTSP) menjadi pelaksana operasional yang memastikan jalannya keputusan sehari-hari.

Terkait dengan penyusunan standar operasional prosedur (SOP), bapak devi menambahkan:

*“Untuk SOP sendiri, kalau SOP secara umum itu ditetapkan melalui keputusan oleh Kepala DPMPTSP atau berarti Koordinator MPP. Sedangkan untuk setiap outlet, kami menyerahkan kembali kepada outlet-outlet tersebut untuk menyusun SOP-nya masing-masing. Jadi, kami tidak ikut campur; istilahnya, outlet-outlet tersebut membuat SOP sesuai dengan kewenangannya.”<sup>38</sup>*

Sebagai contoh, dalam penelitian ini penulis memperoleh dokumen SOP dari dua layanan, yaitu SOP Layanan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) dan SOP Layanan Dinas Kesehatan yang dilaksanakan di MPP. Kedua SOP tersebut mengatur secara detail mengenai alur pelayanan, waktu penyelesaian, persyaratan, hingga mekanisme pengaduan. Dokumen SOP ini selanjutnya dilampirkan pada bagian lampiran sebagai data pendukung penelitian.

---

<sup>37</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>38</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

Keberadaan SOP tersebut membuktikan bahwa setiap instansi telah memiliki standar yang jelas dalam menjalankan layanan di MPP. Namun demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun SOP sudah ada, tantangan masih muncul pada aspek sumber daya manusia (SDM) yang terbatas. Kondisi ini menyebabkan adanya perangkapan tugas dan beban kerja ganda, sehingga efektivitas SOP yang seharusnya menjadi pedoman utama pelayanan publik tidak selalu berjalan optimal.

Kondisi ini sejalan dengan Pasal 6 ayat (3) Perwali No. 14 Tahun 2021, yang menegaskan bahwa DPMPTSP bertanggung jawab mengoordinasikan penyelenggaraan MPP, termasuk dalam menetapkan kebijakan umum penyelenggaraan pelayanan. Sementara itu, outlet diberikan kewenangan untuk mengelola layanan sesuai tugas dan fungsi masing-masing instansi.

Dari penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa sop umum yang mengatur tata kelola mpp ditetapkan secara terpusat melalui keputusan kepala DPMPTSP. Namun, setiap instansi (outlet) diberi ruang otonomi untuk menyusun SOP teknis sesuai kewenangan dan jenis layanan masing-masing. Dengan kata lain, mekanisme pengambilan keputusan di MPP menggabungkan model sentralisasi (pada aspek strategis dan relugasi umum) dan desentralisasi (pada aspek teknis operasional di tiap instansi).

Dalam implementasi peraturan wali kota tasikmalaya nomor 14 tahun 2021, letak pengambilan keputusan (site of decition making) menjadi salah satu aspek penting untuk melihat bagaimana kebijakan dijalankan. Berdasarkan hasil wawancara, pengambilan keputusan strategis berada ditangan kepala DPMPTSP

sebagai koordinator MPP, sedangkan operasional sehari-harinya dijalankan oleh wakil koordinator, yaitu kepala bidang PTSP. Selain itu, setiap outlet diberi kewenangan untuk menyusun SOP teknis sesuai dengan jenis layanan masing-masing. Sebagai bukti penulis menyantumkan dokumentasi SOP DPMPTSP dan SOP dinas kesehatan untuk dijadikan data pendukung dalam penelitian ini yang disimpan dalam lampiran.

Temuan dilapangan memperlihatkan bahwa mekanisme ini menempatkan DPMPTSP sebagai pusat kendali, namun tetap memberikan ruang otonomi bagi instansi teknis. Disatu sisi, pola ini mempercepat proses pengambilan keputusan karena otoritas strategis jelas berada di koordinator. Namun disisi lain, keterbatasan sumber daya manusia (SDM) membuat ektevititas SOP tidak selalu optimal, masih ada petugas yang merangkap tugas, dan merasakan beban kerja ganda. Kondisi ini memperlihatkan bahwa koordinasi antara level sentral (DPMPTSP) dan desentral (outlet) masih menjadi tantangan dalam implementasi kebijakan.

Kalau dilihat dari kerangka Merilee S. Grindle, aspek site of decision making di MPP Tasikmalaya memperlihatkan adnaya kejelasan otoritas. Kepala DPMPTSP sebagai koordinator memiliki posisi sentral dalam menentukan arah kebijakan, sementara wakil koordinator menjalankan operasional sehari-hari. Kejelasan otoritas ini sesuai dengan penekanan Grindle bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada siapa yang memegang kendali keputusan dan bagaimana arah kebijakan diturunkan ke tingkat teknis. Dalam hal ini menunjukkan bahwa regulasi dalam perwali ini sudah cukup jelas karena membedakan level strategis dan level operasionalnya.

Namun, Grindle juga menekankan pentingnya koordinasi antar aktor dalam implementasi. Meskipun setiap outlet diberi kewenangan menyusun SOP teknis sesuai kewenangannya, temuan di lapangan menunjukkan adanya variasi kualitas pelayanan dan kendala SDM. Kondisi ini memperlihatkan bahwa meski secara formal desentralisasi teknis sudah berjalan, efektivitasnya masih bergantung pada seberapa kuat koordinasi yang dibangun antar instansi. Dengan kata lain, regulasi memberi ruang fleksibilitas, tetapi jika tidak disertai pengawasan dan koordinasi intensif hasilnya bisa timpang antar layanan.

Selain itu, analisis Grindle juga menekankan bahwa implementasi bukan hanya soal struktur otoritas, tetapi juga soal kapasitas pelaksana untuk menyesuaikan kebijakan dengan kondisi di lapangan. Dalam hal ini, adanya kesenjangan antara desain kebijakan dengan realitas. Artinya, meskipun site of decision making sudah sesuai secara normatif, praktiknya masih belum sepenuhnya efektif. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi perwali ini tidak hanya ditentukan oleh siapa yang memegang kewenangan, tetapi juga bagaimana kapasitas, koordinasi dan komitmen antar pelaksana bisa di tingkatkan.

Dari sisi politik, pola pengambilan keputusan ini juga mencerminkan konsolidasi kekuasaan di level pemerintahan daerah, khususnya pada DPMPTSP. Keberadaan DPMPTSP sebagai leading sector memberi legitimasi politik bagi pemerintah daerah bahwa MPP benar-benar dikendalikan dan dipantau secara langsung. Namun pada saat yang sama, pemberian kewenangan kepada outlet mencerminkan strategi pemerintah daerah, BUMN, BUMD, maupun lembaga vertikal. Dengan kata lain, site of decision making di MPP tidak hanya bersifat

administratif tetapi juga politis dimana pemerintah daerah ingin memastikan adanya kendali penuh terhadap arah kebijakan, sekaligus menjaga komitmen aktor lain agar tetap berada dalam orbit kebijakan ini.

Dengan demikian, pada aspek atau point *site of decision making*, implementasi perwali ini menunjukkan adanya kombinasi antara sentralisasi di level DMPSP dengan desentralisasi di tingkat instansi teknis. Kondisi ini selaras dengan kerangka Grindle, dimana keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh siapa yang memegang kewenangan pengambilan keputusan, sejauh mana koordinasi antar aktor berjalan. Selain itu, hal ini sesuai dengan amanat Pasal 6 ayat (3) Perwali No. 14 Tahun 2021, sekaligus menggambarkan kerangka Grindle bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh siapa yang memegang kewenangan pengambilan keputusan dan sejauh mana koordinasi antar aktor berjalan. Secara politik, pola ini memperlihatkan upaya pemerintah daerah menjaga kontrol kebijakan, namun tetap memberi ruang kewenangan agar instansi teknis merasa memiliki tanggung jawab bersama dalam penyelenggaraan MPP. Yang dimana hal ini menunjukkan bahwa implementasi Perwali tidak semata top-down, tetapi juga memberi ruang fleksibilitas bagi instansi teknis. Hal ini sudah sesuai dengan pasal 8 dan 9 tentang pelaksanaan MPP yang menegaskan posisi aktor dalam menjalankan tugasnya serta pasal 12 dan 13 tentang kepegawaian yang menegaskan penempatan petugas.

### 5.1.5 Pelaksana Program (Program Implementer)

Dalam model implementasi kebijakan menurut Merilee S. Grindle, pelaksana program merupakan aktor utama dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu kebijakan dijalankan. Mereka adalah pihak yang secara langsung berhadapan dengan masyarakat sebagai penerima layanan, sehingga kapasitas dan komitmen pelaksana akan sangat menentukan kualitas implementasi.

Pada implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP), pelaksana program adalah pengelola MPP (DPMPTSP) sebagai koordinator dan petugas *front office* dari instansi atau outlet yang tergabung di dalamnya. Hal ini sudah sesuai dengan pasal 9 yang menegaskan tentang pelaksanaan MPP. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak pengelola MPP, diketahui bahwa sejak awal berdirinya MPP, pelaksana telah dibekali dengan berbagai pelatihan. Wakil Koordinator MPP menyampaikan:

*“Ya, pas berdirinya MPP tahun 2021, kebetulan kami di Bidang PTSP sebagai pengelola MPP diberikan pelatihan pelayanan prima. Kemudian, kami juga mendapatkan sertifikasi pelayanan prima dari Badan Sertifikasi Nasional, agar dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Waktu awal-awal, DPMPTSP sebagai pengelola MPP yang mendapatkan pelatihan. Kemudian, pada tahun anggaran berikutnya, semua outlet yang ada di MPP mendapatkan pelatihan character building. Di tahun 2022, karena keterbatasan anggaran per tahun, tidak semua bisa terakomodasi, sehingga pada tahun tersebut hanya pengelola MPP saja yang mendapatkan pelatihan. Lalu, di tahun berikutnya, semua outlet yang ada di MPP mendapat pelatihan.”*<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

Selain itu, untuk pemahaman terhadap isi perwali, DPMPTSP juga telah melaksanakan sosialisasi kepada seluruh outlet:

*“Pertama, kita diberikan sosialisasi dulu dari PTSP dan pengelola MPP kepada semua outlet yang ada di MPP. Jadi, diharapkan ketika kita jabarkan seperti apa penyelenggaraan MPP dan tata kelola kerja MPP, semua tenant sudah paham dengan isi perwali tersebut.”<sup>40</sup>*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa upaya awal dalam membekali pelaksana program sudah dilakukan melalui pelatihan dan sosialisasi, meskipun terdapat kendala keterbatasan anggaran yang membuat pelatihan tidak bisa dilakukan merata setiap tahun.

Hal ini juga diperkuat oleh keterangan beberapa petugas front office. Dari Dinas Sosial, salah seorang petugas menyampaikan:

*“Petugas pelayanan di MPP pada dasarnya wajib mengikuti pelatihan, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang mengatur bahwa pelayanan publik harus mendapatkan pelatihan minimal satu kali dalam setahun. Sebelum bertugas di MPP, saya pernah mengikuti beberapa pelatihan, antara lain saat masih bertugas di bagian pengaduan di kantor, saya mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Setda Kota Tasikmalaya di sebuah hotel dan dihadiri oleh beberapa OPD se-Kota Tasikmalaya. Selain itu, saya juga pernah mengikuti pelatihan di Bandung yang terkait dengan pelayanan terpadu satu pintu melalui program Puskesos.”<sup>41</sup>*

Namun, petugas tersebut juga menambahkan terkait SOP di instansinya masing-masing:

*“Di Dinas Sosial sendiri sudah ada SOP pelayanan yang harus diikuti. SOP tersebut terbagi menjadi dua jenis layanan dengan sistem yang berbeda. Awalnya, kedua layanan ini menggunakan satu nomor antrian yang sama,*

---

<sup>40</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>41</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

*namun karena tidak dapat ter-handle dengan baik, akhirnya dibagi menjadi dua antrian terpisah... ”<sup>42</sup>*

Sementara itu, petugas Front office dari DPMPTSP menyoroti kendala jika ada pergantian pegawai baru:

*“Kalau dari masing-masing instansi sih sudah pasti mendapatkan pengarahan atau pelatihan di awal. Tantangannya sekarang, kalau front office-nya berganti, kadang ada petugas baru yang tidak mendapat briefing atau pengetahuan tentang aturan pelayanan. Akhirnya, mau tidak mau kami harus membantu mengarahkan, seperti memberi tahu jadwal dan hal-hal teknis lainnya, termasuk penggunaan sistem terutama jika izinnya sangat berkaitan dengan DPMPTSP.”<sup>43</sup>*

Kemudian, pendapat serupa juga dijelaskan petugas dari disdukcapil:

*“Pelatihan biasanya diberikan oleh dinas masing-masing. Kalau di Disdukcapil ada pelatihan khusus terkait penggunaan mesin Capil beserta penjelasan kegunaannya seperti apa.”<sup>44</sup>*

Sementara itu, petugas samsat mengungkapkan:

*“Kalau untuk bekal pelatihan itu dari Samsat atau instansi masing-masing. Di MPP ini petugas ditugaskan oleh pimpinan. Dari Bapenda ada 2 orang, sedangkan dari kepolisian 1 orang yang ditugaskan.”<sup>45</sup>*

Begitu pula dengan petugas Dinas Kesehatan yang mengkonfirmasi adanya pelatihan gabungan:

*“Kalau pelatihan jelas ada. Pelatihan dari pihak MPP-nya sendiri, kemarin waktu ada visitasi dari provinsi kan pelatihan dulu di sini. Dari Dinkesnya juga ada pelatihan.”<sup>46</sup>*

---

<sup>42</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>43</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>44</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

<sup>45</sup> Hasil wawancara dengan Hijran Samosir (Front Office SAMSAT) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.59

<sup>46</sup> Hasil wawancara dengan Yusef (Front Office Dinas Kesehatan) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.43

Pelaksana program di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Tasikmalaya merupakan aktor penting dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021. Mereka terdiri dari pengelola MPP (DPMPTSP) sebagai koordinator dan petugas front office dari instansi yang membuka layanan di MPP. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa sejak awal berdirinya MPP, pemerintah daerah telah memberikan pembekalan berupa pelatihan pelayanan prima dan sertifikasi nasional kepada pengelola. Pada tahun-tahun berikutnya, pelatihan character building juga diberikan kepada outlet-outlet, meskipun pelaksanaannya terkendala anggaran sehingga tidak semua petugas bisa mendapat pelatihan secara merata setiap tahun.

Selain pelatihan, dilakukan pula sosialisasi isi Perwali No. 14 Tahun 2021, khususnya mengenai tata kelola MPP dan tata hubungan kerja, agar seluruh instansi memahami dasar hukum dan aturan yang berlaku. Upaya ini penting untuk memastikan bahwa setiap petugas mengetahui peran dan tanggung jawabnya, terutama dalam pelayanan terpadu. Di samping itu, masing-masing instansi juga telah memiliki SOP sendiri yang disesuaikan dengan kewenangan dan jenis layanannya. Seperti, petugas dari Dinas Sosial menyebutkan adanya SOP dua jenis layanan yang harus dibedakan dalam sistem antrian agar lebih efektif.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa meskipun pelatihan dan SOP sudah tersedia, tetap ada tantangan di lapangan. Pergantian pegawai baru yang tidak selalu diiringi dengan briefing memadai menimbulkan ketidaksamaan pemahaman teknis. Beberapa petugas front office dari DPMPTSP menyebutkan bahwa mereka sering harus membantu mengarahkan pegawai baru yang belum terbiasa dengan sistem

atau aturan pelayanan. Kondisi ini berpotensi menurunkan konsistensi pelayanan di MPP, terutama jika pergantian pegawai terjadi cukup sering.

Hasil observasi di lokasi MPP memperlihatkan bahwa secara umum petugas melaksanakan pelayanan dengan sikap ramah, sopan, dan informatif. Mereka menjawab pertanyaan masyarakat dengan jelas dan berusaha memberikan arahan, bahkan kepada pemohon yang masih kebingungan dengan prosedur. Hal ini menunjukkan bahwa secara praktik, pelaksana program cukup berhasil membangun interaksi yang baik dengan masyarakat. Namun, ditemukan pula variasi kualitas antarinstansi, di mana ada outlet dengan pelayanan cepat dan informatif, sementara outlet lain masih mengalami keterbatasan, seperti karena kekurangan sarana atau beban kerja yang menumpuk.

Dari perspektif Merilee S. Grindle, keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada adanya regulasi, tetapi juga kapasitas pelaksana. Temuan mengenai pelatihan dan sosialisasi membuktikan bahwa upaya peningkatan kapasitas sudah dilakukan, meskipun belum merata. Menurut Grindle, hal ini bisa menghambat efektivitas implementasi karena standar pelayanan menjadi tidak seragam antarinstansi. Hal tersebut membuat masyarakat mungkin akan merasakan perbedaan pengalaman, padahal tujuan utama MPP adalah menghadirkan pelayanan publik yang terintegrasi dan seragam kualitasnya seperti yang sudah dijelaskan dalam pasal 10<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Pasal 10: Koordinator, Wakil Koordinator dan petugas pelaksana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik dalam lingkungan MPP maupun antar Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Daerah dan pihak lain.

Lebih lanjut, Grindle juga menekankan bahwa pelaksana program perlu memiliki komitmen tinggi untuk menjalankan kebijakan. Dalam perwali ini, sikap ramah, sopan, dan informatif petugas merupakan bentuk komitmen yang nyata terhadap pelayanan prima. Namun, permasalahan pergantian petugas yang tidak dibekali briefing dapat dipahami sebagai celah yang berpotensi menurunkan konsistensi komitmen tersebut. Hal ini sejalan dengan pandangan Grindle bahwa komitmen aktor di lapangan adalah faktor penentu keberhasilan implementasi, bahkan lebih daripada desain kebijakan itu sendiri.

Aspek lain dalam kerangka Grindle adalah responsivitas pelaksana. Temuan observasi menunjukkan bahwa petugas MPP sudah cukup responsif terhadap masyarakat, bahkan ada yang tetap melayani di luar jam kerja, seperti yang disampaikan oleh petugas Dinas Kesehatan. Hal ini memperlihatkan adanya kesediaan pelaksana untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat, bukan sekadar mengikuti aturan formal. Responsivitas seperti ini menjadi faktor penting karena menunjukkan bahwa implementasi kebijakan berjalan dinamis sesuai kondisi lapangan.

Pada akhirnya, analisis dengan kerangka Grindle memperlihatkan bahwa meskipun pelaksana program di MPP Kota Tasikmalaya telah menunjukkan komitmen dan responsivitas, efektivitas implementasi masih terkendala oleh keterbatasan anggaran pelatihan, adanya perbedaan standar antarinstansi, serta dinamika pergantian petugas. Artinya, keberhasilan kebijakan ini tidak hanya ditentukan oleh regulasi yang jelas, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah daerah

untuk menjamin kesinambungan pelatihan, penyamaan standar pelayanan, serta manajemen sumber daya manusia yang lebih konsisten.

Dari sisi politik, peran pelaksana program di MPP juga erat kaitannya dengan komitmen pimpinan instansi. Penempatan pegawai front office di MPP sepenuhnya bergantung pada keputusan pimpinan masing-masing instansi. Jika ada komitmen kuat dari pimpinan, maka kualitas pelaksana dapat terjaga melalui pengiriman pegawai yang kompeten dan pembekalan yang cukup. Sebaliknya, jika komitmen lemah, maka instansi cenderung menempatkan pegawai seadanya. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelaksana program bukan hanya hasil dari mekanisme teknis, tetapi juga dari komitmen politik birokrasi untuk benar-benar menjadikan MPP sebagai simbol pelayanan publik yang lebih baik di Kota Tasikmalaya.

#### **5.1.6 Sumber Daya yang Digunakan (Resources Committed)**

Salah satu faktor penting dalam implementasi kebijakan menurut Merilee S. Grindle adalah ketersediaan sumber daya yang meliputi sumber daya manusia, sarana dan prasarana, anggaran, serta dukungan teknologi. Tanpa sumber daya yang memadai, implementasi kebijakan sering kali menghadapi hambatan meskipun regulasi sudah jelas.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar informan menilai fasilitas di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Tasikmalaya relatif sudah cukup, namun masih terdapat kendala yang perlu dibenahi.

Wakil koordinator MPP menegaskan bahwa terdapat keterbatasan dalam aspek sumber daya manusia (SDM), anggaran, serta sarana dan prasarana. Ia menyampaikan:

*“Ya, kebetulan untuk sumber daya mungkin memang ada kekurangan SDM. Rata-rata dari kami juga kekurangan front office dan pengelola MPP, sehingga kami bekerja double mengelola di DPMPTSP dan di MPP. Jadi, ada keterbatasan sumber daya manusia, keterbatasan anggaran, serta keterbatasan sarana dan prasarana. Kalau untuk keterbatasan sarana dan prasarana itu, misalnya komputer, kemudian sarana seperti ruang tunggu. Sekarang, karena layanan yang tergabung di mal pelayanan publik itu banyak, sarana yang kita punya kurang memadai. Jadi, kalau dilihat, kondisinya kurang ideal. Ruang tunggu memang kurang besar, kemudian sarana informasi dan komputer juga kurang memadai. Seharusnya, sejak tahun 2021 pengadaan komputer itu sudah dilakukan, dan sampai di tahun 2025 ini seharusnya sudah ada, tetapi kenyataannya belum.”<sup>48</sup>*

Senada dengan hal tersebut, salah satu petugas fornt office DPMPTSP dan front office Dinas Sosial juga menyoroti keterbatasan Sumber Daya Manusia bahwa terdapat *double job* dalam menjalankan tugas di MPP dan instansi mereka. Tetapi sebenarnya hal tersebut sudah dijelaskan di pasal 11 yang menegaskan bahwa petugas oelaksana dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsinya pada MPP merupakan tugas tambahan.

Hal ini sejalan dengan Pasal 7 Perwali No. 14 Tahun 2021, yang menegaskan bahwa penyelenggara MPP wajib menyediakan sumber daya manusia yang kompeten, sarana prasarana yang mendukung, serta teknologi pelayanan yang memadai. Namun, hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa implementasi

---

<sup>48</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

pasal tersebut belum sepenuhnya tercapai, dimana banyaknya sarana dan prasarana yang kurang pemeliharaan.

Jika dikaitkan dengan teori Merilee S. Grindle, ketersediaan sumber daya manusia yang memadai merupakan faktor krusial dalam implementasi kebijakan. Kekurangan tenaga berimplikasi pada menurunnya kualitas pelayanan publik, sehingga efektivitas implementasi perwali tidak dapat optimal

Selain kekurangan SDM, hambatan lain dalam implementasi Peraturan Wali Kota Nomor 14 Tahun 2021 adalah keterbatasan sarana dan prasarana yang tersedia di mal pelayanan publik (MPP) Kota Tasikmalaya. beberapa informan menyoroti kendala pada aspek ruang, meja pelayanan, jaringan, dan kenyamanan fasilitas penunjang. Petugas front office Dinas Sosial menuturkan:

*“Menurut saya, fasilitas yang ada di MPP sudah cukup memadai. Namun, ada beberapa kendala yang dirasakan, khususnya di outlet Dinas Sosial. Saat ini, outlet yang digunakan Dinas Sosial sebenarnya milik Dinas Perdagangan, tetapi karena jumlah pemohon layanan cukup membeludak, kami meminjam outlet tersebut... Harapannya, meja di outlet Dinas Sosial dapat diperbesar seperti meja milik Samsat, agar tidak harus menggunakan meja outlet lain.”<sup>49</sup>*

Selain itu juga, menyinggung kondisi jaringan dan fasilitas wudhu:

*“Jaringan Wi-Fi di sini tidak menggunakan kabel, sehingga beberapa kali mengalami gangguan... Tempat wudhu juga berada di bawah dan kondisinya kurang terawat, lampu mati, dan kebersihan kurang baik, sehingga petugas lebih memilih berwudhu di toilet.”<sup>50</sup>*

Kendala fasilitas juga ditekankan oleh petugas front office DPMPTSP, khususnya terkait ruang antrean yang terlalu sempit:

---

<sup>49</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>50</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

*“Untuk fasilitas di ruang antrean, masih ada kendala. Dinsos misalnya, dalam sebulan bisa melayani hampir 4.000 pemohon, sementara ruang antreannya kecil dan tempat layanan Dinsos sendiri juga sempit. Ruang tunggu depan juga terbatas sehingga kadang ada masyarakat yang sampai lesehan...”<sup>51</sup>*

Sementara itu, petugas front office SAMSAT menyampaikan permasalahan terkait kenyamanan ruang pelayanan:

*“Untuk kendala fasilitas paling akses internetnya kurang, AC banyak tapi nggak nyala, itu juga cuma satu yang nyala. Kalau ada gangguan paling koordinasi dengan tim teknis yang ada di MPP.”<sup>52</sup>*

Disisi lain, beberapa instansi juga menilai fasilitas sudah cukup baik.

Petugas disdukcapil mengungkapkan:

*“Menurut saya, untuk fasilitas di MPP sudah cukup dan sesuai kebutuhan. Tersedia ruang tunggu yang nyaman, bahkan dilengkapi playground untuk anak-anak.”<sup>53</sup>*

Begitu pula dengan petugas dari dinas kesehatan yang menyatakan bahwa fasilitas pelayanan sudah memadai, meskipun terdapat kendala teknis pada server:

*“Fasilitas di sini sudah memadai, seperti komputer, sistem antrean, dan ruang pelayanan yang aman dan nyaman. Kendala hanya terkadang terjadi pada server pengajuan PIRT, karena server tersebut dikelola BPOM secara nasional...”<sup>54</sup>*

Dapat dilihat bahwa meskipun secara umum fasilitas di MPP sudah cukup memadai, masih juga terdapat kekurangan dalam hal kurang luasnya meja pelayanan dinas sosial dikarenakan pengunjung dari dinas sosial menyentuh kurang lebih 4000 orang dalam satu bulan maka dari itu meja dinas sosial sebaiknya

---

<sup>51</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>52</sup> Hasil wawancara dengan Hijran Samosir (Front Office SAMSAT) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.59

<sup>53</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

<sup>54</sup> Hasil wawancara dengan Yusef (Front Office Dinas Kesehatan) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.43

diperlebar. Selain itu, jaringan internet dan sarana penunjang ibadah yang kurang layak. Berikut merupakan data pengunjung Dinas Sosial dalam perbulan mulai dari tergabungnya di MPP:

**Tabel 5.2 Data Pengunjung Dinas Sosial**

<b>Tahun</b>	<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Perbulan</b>	<b>Jumlah Pertahun</b>
2024	Agustus	1112	8546
	September	1545	
	Oktober	1954	
	November	1500	
	Desember	2435	
2025	Januari	1956	16135
	Februari	2256	
	Maret	1190	
	April	1073	
	Mei	1178	
	Juni	3303	
	Juli	5179	

*Sumber data sekunder: DPMPTSP Kota Tasikmalaya*

Implementasi kebijakan menurut Grindle sangat dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya. Observasi menunjukkan adanya keterbatasan sarana-prasarana, hanya ada 2 AC yang menyala, televisi monitor untuk Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam kondisi rusak, serta ruang tunggu yang terlalu sempit terutama saat antrean Dinas Sosial membludak. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya fisik belum sepenuhnya mendukung kenyamanan masyarakat dalam mengakses layanan.

Selain itu, beberapa loket pelayanan dalam kondisi tutup dan sebagian tidak dilengkapi komputer, yang menandakan masih adanya hambatan pada sumber daya teknologi dan SDM. Kondisi ini berpotensi mengurangi efektivitas pelayanan dan

memperlambat proses implementasi Perwali. Meskipun terdapat keterbatasan, observasi juga menemukan adanya sarana yang berfungsi baik, seperti ruang bermain anak, mesin antrian, speaker, dan layar nomor antrian. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian instrumen pendukung pelayanan sudah berjalan sesuai fungsinya. Kondisi ini memperkuat daya dukung implementasi meski masih belum merata di semua aspek.

Dalam perspektif teori Merilee S. Grindle, faktor sumber daya berupa sarana dan prasarana yang belum ideal dapat menghambat keberhasilan implementasi kebijakan, karena memengaruhi kenyamanan masyarakat dan kelancaran pelayanan. Selain itu, hambatan lain yang dirasakan adalah terkait aspek anggaran dan dukungan teknologi. Beberapa informan menyebutkan bahwa anggaran menjadi salah satu faktor yang menentukan keberlangsungan layanan, terutama untuk pemeliharaan fasilitas, perbaikan jaringan, maupun kebutuhan tambahan di MPP. Perwakilan DPMPTSP menuturkan:

*“Kalau bicara anggaran, sebenarnya memang sudah ada dukungan dari APBD. Tapi karena MPP melibatkan banyak instansi, kebutuhan operasionalnya besar. Sering kali ada keterbatasan ketika harus menambah fasilitas atau melakukan perbaikan, misalnya jaringan internet atau AC yang rusak. Jadi, kita harus koordinasi lagi dengan pimpinan untuk penganggarannya.”<sup>55</sup>*

Sementara itu, petugas dari outlet SAMSAT menyoroti kendala teknis pada sistem jaringan:

*“Di sini kendala paling sering itu internet. Karena sistemnya online, kalau jaringan terganggu otomatis pelayanan ikut terhambat. Kadang-kadang error, jadi harus menunggu sampai normal lagi.”<sup>56</sup>*

<sup>55</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>56</sup> Hasil wawancara dengan Hijran Samosir (Front Office SAMSAT) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.59

Dinas Sosial juga menyampaikan hal serupa mengenai gangguan jaringan yang kerap memengaruhi kelancaran pelayanan:

*“Untuk teknologi di sini ya masih terkendala jaringan, karena sering down. Jadi kalau masyarakat sedang ramai, antreannya bisa tambah panjang. Ini agak menyulitkan.”<sup>57</sup>*

Disisi lain, petugas disdukcapil memberikan pandangan bahwa meskipun terkadang ada gangguan teknis, secara umum sistem informasi di MPP sudah lebih baik:

*“Kalau dari sisi teknologi, menurut saya sudah cukup bagus. Proses pelayanan sudah terintegrasi, antrean pakai sistem, bahkan informasi bisa diakses lewat layar. Hanya saja, memang sesekali ada kendala server, tapi itu wajar dalam sistem online.”<sup>58</sup>*

Faktor anggaran dan teknologi yang disebutkan diatas masih menjadi kendala dalam implementasi MPP. Secara keseluruhan, berdasarkan hasil penelitian sumber daya yang digunakan dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) menunjukkan adanya dinamika yang cukup kompleks. Dari sisi sumber daya manusia (SDM), mayoritas informan menyebutkan bahwa jumlah petugas masih terbatas. Banyak pegawai yang harus merangkap tugas di instansi asal sekaligus di MPP. Kondisi ini menyebabkan beban kerja bertambah, sehingga berpotensi menurunkan efektivitas pelayanan. Pasal 11 Perwali sebenarnya sudah menegaskan bahwa penugasan di MPP merupakan tugas tambahan, namun di lapangan hal ini menimbulkan double job yang cukup berat bagi sebagian petugas.

---

<sup>57</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>58</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun secara umum MPP Kota Tasikmalaya telah menyediakan sarana dan prasarana yang cukup baik, masih terdapat sejumlah kekurangan yang cukup mencolok. Dari hasil observasi, ditemukan bahwa dari delapan unit AC yang terpasang, hanya dua yang berfungsi. Kondisi ini membuat ruang pelayanan sering terasa panas, terutama ketika jumlah pengunjung meningkat. Selain itu, fasilitas televisi monitor yang biasanya digunakan untuk Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dalam keadaan mati dan belum ada anggaran perbaikan.

Ruang tunggu juga menjadi salah satu kelemahan yang sering dikeluhkan, khususnya pada layanan Dinas Sosial yang setiap bulannya melayani ribuan pemohon. Akibatnya, banyak masyarakat yang harus duduk lesehan di lantai karena keterbatasan kursi dan ruang antrean. Meja pelayanan untuk Dinas Sosial pun dinilai tidak memadai karena ukurannya yang terlalu kecil dibandingkan dengan volume layanan, sehingga petugas terpaksa menggunakan meja milik instansi lain.

Di area bawah gedung, kondisi fasilitas penunjang seperti kantin, mushola, dan kamar mandi juga terlihat kumuh dan kurang terawat. Mushola minim pencahayaan karena lampu padam, tempat wudhu kotor, bahkan ditemukan banyak kotoran burung di sekitar area tersebut. Sementara itu, beberapa stand atau outlet di area bawah tampak tutup dan tidak aktif beroperasi, sehingga kesan gedung kurang hidup.

Selain itu, ditemukan beberapa outlet yang tidak memiliki komputer, sehingga pelayanan harus dilakukan secara manual. Kondisi jaringan internet yang sering mengalami gangguan juga menjadi kendala, terutama untuk layanan berbasis

online seperti di Disdukcapil, Samsat, maupun Dinas Kesehatan. Hal ini menyebabkan pelayanan melambat dan masyarakat harus menunggu lebih lama dari seharusnya.

Faktor teknologi juga menjadi sorotan. Sebagian besar layanan di MPP sudah berbasis sistem digital, termasuk antrean elektronik, server pengajuan izin, dan QR code untuk survei kepuasan masyarakat. Namun, beberapa kali ditemukan gangguan jaringan yang menyebabkan pelayanan terhambat. Walaupun begitu, ada pula instansi yang menilai fasilitas cukup memadai, seperti Disdukcapil dan Dinas Kesehatan yang menyebut layanan sudah terintegrasi dengan baik meskipun sesekali ada gangguan teknis.

Dari sisi anggaran, pengelolaan MPP masih sangat bergantung pada APBD Kota Tasikmalaya. Informan dari DPMPTSP menegaskan bahwa keterbatasan anggaran menjadi hambatan ketika ada kebutuhan mendesak, misalnya penambahan komputer, perbaikan jaringan, atau pemeliharaan fasilitas. Karena melibatkan banyak instansi, kebutuhan anggaran MPP cukup besar, tetapi dukungan dana belum sebanding dengan beban pelayanan. Dengan demikian, meskipun secara umum MPP sudah berfungsi dan memberikan manfaat nyata, keterbatasan SDM, fasilitas, teknologi, dan anggaran menjadi kendala utama yang perlu diperbaiki agar tujuan Perwali bisa tercapai lebih optimal.

Kondisi ini menegaskan bahwa implementasi Perwali No. 14 Tahun 2021 pada aspek sumber daya masih menghadapi hambatan signifikan. Regulasi yang sudah jelas dalam Pasal 7 belum sepenuhnya didukung oleh kapasitas SDM, anggaran, sarana-prasarana, dan teknologi yang optimal.

Jika dianalisis dengan perspektif Merilee S. Grindle, keterbatasan sumber daya ini sejalan dengan pandangannya bahwa implementasi kebijakan tidak hanya ditentukan oleh isi kebijakan, tetapi juga oleh kapasitas pelaksana program dalam menyediakan sumber daya pendukung. Kekurangan SDM menyebabkan adanya ketidakseragaman pelayanan antar outlet, karena kualitas layanan sangat bergantung pada pengalaman dan kemampuan individu petugas. Kondisi ini berpotensi menimbulkan perbedaan pengalaman pelayanan antar outlet, namun secara umum tujuan kebijakan untuk menghadirkan pelayanan yang sederhana, cepat, dan transparan sudah tercapai menurut masyarakat. Hanya saja, masih ada beberapa catatan teknis seperti keterbatasan sarana dan SDM yang perlu terus diperbaiki agar kualitas layanan merata di semua instansi.

Dari sisi sarana-prasarana, Grindle menekankan bahwa instrumen teknis menjadi syarat penting agar kebijakan dapat berjalan efektif. Fasilitas yang sempit, komputer di meja outlet ada beberapa yang tidak tersedia serta AC yang tidak semua menyala, meja outlet dinas sosial yang kurang lebar, pemeliharaan fasilitas seperti monitor survei kepuasan masyarakat dan pemeliharaan fasilitas penunjang seperti mushola, tempat wudhu dan ruang kantin yang kurang terawat dan jaringan yang kadang bermasalah memperlihatkan bahwa implementasi Perwali masih menghadapi kendala teknis yang bisa mengurangi kenyamanan masyarakat. Padahal, dalam perspektif Grindle, pelayanan publik yang baik harus ditopang oleh infrastruktur yang mendukung, agar interaksi antara pelaksana dan penerima kebijakan bisa berjalan lancar.

Pada aspek teknologi dan anggaran, Grindle melihat sumber daya finansial dan dukungan teknologi sebagai faktor yang tidak bisa diabaikan. Anggaran yang minim membuat banyak rencana pengadaan atau perbaikan fasilitas tertunda, sementara ketergantungan pada jaringan internet yang sering error memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan masih rapuh ketika infrastruktur teknis tidak stabil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun arah kebijakan sudah jelas, keberhasilannya sangat tergantung pada komitmen pemerintah daerah dalam memperkuat alokasi sumber daya. Hal ini juga membuktikan bahwa pasal 14 tidak cukup karena DPMPTSP harus mengajukan anggaran lagi keatas jika ingin melakukan pemeliharaan<sup>59</sup>.

Lebih jauh, ketersediaan sumber daya juga terkait dengan keberlanjutan implementasi kebijakan. Grindle menyebut bahwa implementasi bisa terhambat jika sumber daya yang ada hanya cukup di awal, tetapi tidak dikelola secara berkesinambungan. Temuan penelitian memperlihatkan hal serupa, di mana pada awal berdirinya MPP beberapa fasilitas memang dipenuhi, tetapi pemeliharaannya kurang konsisten sehingga kini muncul berbagai kendala. Oleh karena itu, tanpa penguatan sumber daya secara terus-menerus, capaian implementasi Perwali No. 14 Tahun 2021 akan sulit untuk benar-benar optimal.

Dari sisi politik, keterbatasan sumber daya ini erat kaitannya dengan bagaimana pemerintah daerah mengalokasikan prioritas kebijakan. Anggaran untuk MPP bersaing dengan program-program lain di APBD, sehingga dukungan politik

---

<sup>59</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

pimpinan daerah dan DPRD sangat menentukan apakah MPP mendapat perhatian lebih atau tidak. Jika MPP dipandang sebagai proyek unggulan, maka penguatan SDM, fasilitas, dan teknologi akan lebih cepat terealisasi. Sebaliknya, jika komitmen politik melemah, MPP hanya akan berjalan dengan kondisi seadanya. Artinya, selain persoalan teknis, implementasi Perwali ini juga sangat bergantung pada dukungan politik kelembagaan agar penyediaan sumber daya benar-benar bisa menopang pelayanan publik yang optimal.

## **5.2 Konteks Implementasi (Context of policy)**

Selain isi kebijakan, faktor penting lain dalam analisis implementasi menurut Merilee S. Grindle adalah konteks implementasi. Konteks ini merujuk pada kondisi lingkungan, dinamika aktor, serta struktur kelembagaan yang memengaruhi jalannya kebijakan. Artinya, meskipun sebuah peraturan sudah disusun dengan baik, keberhasilan implementasinya sangat ditentukan oleh bagaimana kekuasaan, kepentingan, dan strategi para aktor yang terlibat, bagaimana karakteristik lembaga serta struktur kekuasaan terbentuk, serta sejauh mana tingkat kepatuhan dan responsivitas pelaksana kebijakan di lapangan.

Dalam konteks penelitian ini, implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik tidak dapat dilepaskan dari peran berbagai aktor, seperti DPMPTSP sebagai leading sector, instansi atau outlet yang tergabung dalam MPP, serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Oleh karena itu, analisis konteks implementasi menjadi penting untuk melihat bagaimana faktor-faktor tersebut berkontribusi terhadap efektivitas penyelenggaraan MPP di Kota Tasikmalaya.

Berdasarkan kerangka Grindle, konteks implementasi dalam penelitian ini dapat dianalisis melalui tiga aspek utama. Pertama, kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat dalam penyelenggaraan MPP. Kedua, karakteristik lembaga dan struktur kekuasaan yang memengaruhi pola kerja dan koordinasi antarinstansi. Ketiga, tingkat kepatuhan serta responsivitas pelaksana kebijakan, terutama dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Berikut uraian hasil penelitian dari ketiga aspek utama tersebut:

### **5.2.1 Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor**

Dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik, berdasarkan beberapa hasil wawancara terdapat beberapa aktor kunci yang memiliki kekuasaan, kepentingan, sekaligus strategi dalam menggerakkan kebijakan ini. Aktor utama yang memegang kekuasaan tertinggi adalah Dinas Penanaman modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), selaku leading sector yang ditunjuk langsung melalui perwali. DPMPTSP berperan sebagai koordinator yang mengatur jalannya penyelenggaraan MPP sekaligus memastikan seuruh instansi dapat beroperasi sesuai dengan ketentuan dalam perwali tersebut.

Hal ini ditegaskan oleh narasumber Devi selaku wakil Koordinator MPP:

*“DPMPTSP itu sebagai koordinator. Jadi memang kami yang memfasilitasi, memastikan outlet bisa memberikan layanan di MPP. Kalau ada kendala, outlet melapor ke kami, dan nanti kami sampaikan ke koordinator, yaitu Kepala DPMPTSP.”<sup>60</sup>*

---

<sup>60</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

Pernyataan ini menunjukkan bahwa DPMPTSP memiliki otoritas koordinatif dalam implementasi kebijakan. Kekuasaan tersebut dilengkapi dengan kepentingan untuk menghadirkan layanan publik yang cepat, mudah, dan transparan sebagai wajah reformasi birokrasi di Kota Tasikmalaya. Strategi yang digunakan adalah dengan membangun sistem koordinasi antara koordinator, wakil koordinator, dan seluruh outlet penyedia layanan.

Selain DPMPTSP, aktor penting lainnya adalah instansi penyedia layanan (outlet) yang tergabung dalam MPP, seperti Disdukcapil, BPJS, Kepolisian, Kementerian Agama, dan instansi lainnya. Masing-masing outlet memiliki kepentingan untuk tetap menjalankan kewenangan sektoralnya, namun di saat yang sama harus beradaptasi dengan mekanisme pelayanan terpadu di MPP. Strategi yang ditempuh oleh outlet umumnya adalah dengan menyesuaikan SOP teknis pelayanan sesuai aturan internal masing-masing, sambil tetap mengikuti pedoman umum yang ditetapkan oleh koordinator MPP. Devi selaku wakil koordinator MPP menyatakan:

*“Jadi, sebenarnya faktor kuncinya itu berasal dari pimpinannya masing-masing. Misalnya, yang paling atas adalah Wali Kota, kemudian Kepala Dinas DPMPTSP sebagai koordinator, dan pimpinan dari setiap instansi yang tergabung di MPP. Jadi, kalau misalnya ada komitmen pimpinan contohnya kita sudah tahu di Dinas A kekurangan SDM jika tidak ada komitmen untuk memajukan MPP, mungkin mereka tidak akan mengirimkan petugas untuk stay di MPP. Memang, hal ini tergantung dari komitmen setiap instansi.”<sup>61</sup>*

Pernyataan ini menegaskan bahwa komitmen pimpinan instansi menjadi faktor krusial. Tanpa adanya dukungan penuh dari pimpinan, misalnya dalam

---

<sup>61</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

bentuk pengalokasian SDM, implementasi perwali berpotensi menghadapi hambatan serius. Dengan kata lain, distribusi kekuasaan tidak hanya terpusat di DPMPTSP, tetapi juga bergantung pada kesediaan masing-masing instansi untuk ikut serta aktif. Namun, dari hasil penelitian menunjukkan terdapat instansi yang tidak berkomitmen memberikan SDM. Hal ini belum sesuai dengan pasal 12 tentang penempatan kepegawaian dimana terdapat instansi yang tidak berkomitmen untuk memberikan SDMnya. Mengenai potensi gesekan kepentingan, ia juga menyebutkan bahwa:

*“Kalau dalam pelaksanaannya, tidak ada, karena memang punya kewenangan masing-masing. Kemudian, karena sudah berjalan di koridornya masing-masing dan sudah punya outlet masing-masing, maka setiap instansi melayani pemohonnya sendiri-sendiri.”<sup>62</sup>*

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat banyak aktor dan kewenangan berbeda, gesekan kepentingan relatif minim. Hal ini disebabkan setiap instansi tetap menjalankan fungsi sektoralnya masing-masing melalui outlet, tanpa adanya intervensi berlebihan dari instansi lain. Dengan demikian, pola hubungan antar aktor lebih bersifat koordinatif dibanding kompetitif.

Selain itu, dari sisi pelaksana lapangan, dinamika antar aktor juga terlihat dalam penanganan kendala pelayanan. Seorang Front Office Dinas Sosial menuturkan:

*“Jika ada kendala dalam pelayanan, biasanya teknisi dari MPP yang turun tangan, khususnya jika kendala tersebut terkait peralatan teknologi. Misalnya, saat komputer lama sudah tidak memadai, kami mengajukan permintaan penggantian dan alhamdulillah langsung diganti dengan yang baru.”<sup>63</sup>*

---

<sup>62</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>63</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

Hal serupa juga disampaikan oleh Front Office Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP):

*“Jika listrik padam, MPP sudah menyiapkan genset sehingga pelayanan bisa tetap berjalan. Untuk gangguan sistem, penanganannya disesuaikan dengan sumber masalahnya. Jika error berasal dari sistem pusat instansi, petugas akan memberitahukan kepada pemohon bahwa layanan sedang gangguan.”<sup>64</sup>*

Sementara itu, petugas Front Office Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Disdukcapil) menegaskan adanya solidaritas lintas instansi:

*“Jika ada kendala dalam pelayanan, seluruh petugas di MPP saling membantu dan bekerja sama untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.”<sup>65</sup>*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) sangat dipengaruhi oleh peran dan interaksi aktor-aktor yang terlibat di dalamnya. Aktor utama yang memiliki kekuasaan paling besar adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) yang ditunjuk sebagai koordinator melalui Perwali. DPMPTSP memiliki fungsi strategis untuk mengatur jalannya MPP, memastikan setiap instansi dapat beroperasi sesuai ketentuan, serta menjadi penghubung antara pihak manajemen dengan outlet pelayanan. Berdasarkan hasil wawancara, DPMPTSP menjadi pusat pengambilan keputusan dalam penyelesaian kendala dan penentuan kebijakan teknis, termasuk evaluasi pelaksanaan pelayanan setiap instansi. Kondisi ini selaras dengan amanat Pasal 8 Perwali No. 14 Tahun 2021, yang menegaskan bahwa DPMPTSP

---

<sup>64</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>65</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

bertanggung jawab sebagai koordinator penyelenggaraan MPP. Sementara itu, outlet diberikan kewenangan sesuai tugas dan fungsi instansi masing-masing.

Selain DPMPTSP, penelitian menemukan adanya aktor-aktor pendukung yang juga memiliki peran penting, seperti instansi penyedia layanan yang sudah tercantum pada pasal 5 Perwali mengatur keikutsertaan kementerian, lembaga, perangkat daerah, BUMN, BUMD, swasta, dan unit layanan pendukung dalam penyelenggaraan MPP, yang menegaskan pentingnya kolaborasi antaraktor. Masing-masing outlet memiliki kepentingan untuk tetap menjaga eksistensi dan otoritas sektoralnya. Namun, dalam konteks MPP mereka dituntut untuk menyesuaikan diri dengan sistem pelayanan terpadu di bawah koordinasi DPMPTSP. Berdasarkan wawancara dengan Wakil Koordinator MPP, keberhasilan koordinasi antarinstansi sangat bergantung pada komitmen pimpinan instansi, terutama dalam hal pengiriman SDM dan ketersediaan petugas di lokasi. Hal ini terbukti dari masih adanya beberapa instansi yang tidak secara konsisten menempatkan pegawai di MPP, padahal sudah menjadi kewajiban sesuai Pasal 12 Perwali.

Dari hasil observasi dan wawancara dengan petugas front office, ditemukan bahwa pola interaksi antaraktor di tingkat pelaksana justru lebih solid dibanding di tingkat pimpinan. Para petugas di lapangan menunjukkan semangat kolaborasi yang tinggi dalam menangani permasalahan teknis. Misalnya, ketika terjadi gangguan sistem atau peralatan rusak, petugas antarinstansi saling membantu tanpa menunggu instruksi dari atasan. Kondisi ini menggambarkan bahwa strategi aktor

di level bawah lebih bersifat adaptif dan partisipatif dibandingkan di level struktural yang cenderung hierarkis.

Jika dikaitkan dengan teori Merilee S. Grindle, keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh interaksi antara kekuasaan, kepentingan, dan strategi aktor-aktor yang terlibat. Dalam implementasi Perwali No. 14 Tahun 2021, kekuasaan yang berada di tangan DPMPTSP menggambarkan adanya struktur implementasi yang top down, di mana satu aktor dominan memegang kendali koordinatif terhadap berbagai pihak lain. Pola ini sejalan dengan kerangka Grindle, bahwa aktor yang memiliki legitimasi kuat sering kali menjadi penggerak utama dalam mengarahkan jalannya kebijakan. Keberadaan DPMPTSP sebagai penggerak memastikan kebijakan tetap berjalan meskipun dukungan dari instansi lain belum sepenuhnya merata.

Dari sisi kepentingan, masing-masing aktor memiliki orientasi yang berbeda. DPMPTSP berfokus pada efektivitas pelayanan dan citra kelembagaan sebagai representasi reformasi birokrasi daerah, sementara outlet lain lebih menekankan pada efisiensi tugas sektoral dan pelaksanaan prosedur internal. Grindle menekankan bahwa semakin banyak kepentingan yang terlibat, semakin kompleks pula proses implementasi. Namun dalam kasus MPP, kompleksitas tersebut berhasil dikelola karena Perwali menyediakan ruang koordinatif yang jelas sehingga potensi gesekan kepentingan dapat diminimalisir.

Selanjutnya, dari sisi strategi aktor, ditemukan dua pola utama yakni strategi vertikal yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatur dan memantau pelaksanaan, serta strategi horizontal yang muncul di antara petugas front office yang saling

mendukung di lapangan. Strategi horizontal ini menjadi wujud nyata dari prinsip adaptasi yang dijelaskan oleh Grindle bahwa implementasi tidak hanya bergantung pada keputusan formal, tetapi juga kemampuan pelaksana untuk menyesuaikan diri terhadap kondisi nyata. Dengan strategi kolaboratif ini, MPP tetap dapat beroperasi dengan baik meskipun sumber daya dan dukungan antarinstansi berbeda-beda.

Terakhir, analisis Grindle juga menyoroti pentingnya komitmen politik dan administratif dari para pemegang kekuasaan untuk menjaga kesinambungan kebijakan. Dalam perwali ini, Wali Kota dan DPMPTSP memainkan peran penting sebagai penjamin keberlangsungan kebijakan. Namun, ketergantungan pada aktor dominan seperti DPMPTSP dapat menjadi tantangan jika terjadi pergantian kepemimpinan atau pergeseran prioritas politik. Artinya, meskipun secara teknis implementasi berjalan baik, keberhasilannya masih sangat rentan terhadap dinamika kekuasaan di tingkat elit birokrasi.

Dari sisi politik, implementasi Perwali No. 14 Tahun 2021 tidak dapat dilepaskan dari pemerintahan daerah dan dinamika birokrasi lokal. MPP Tasikmalaya merupakan wujud dari kebijakan yang ada nilai politis, di mana keberadaannya tidak hanya berfungsi sebagai inovasi pelayanan publik, tetapi juga sebagai simbol keberhasilan reformasi birokrasi pemerintah daerah. DPMPTSP sebagai koordinator memainkan peran politik strategis dalam menjaga stabilitas hubungan antarinstansi dan mempertahankan citra positif pemerintah kota di mata masyarakat.

Selain itu, hubungan antaraktor di MPP juga menunjukkan adanya politik koordinasi birokrasi, yaitu upaya membangun keseimbangan antara kekuasaan

pusat (DPMPTSP) dan otonomi instansi teknis (outlet). Di dalam hasil penelitian, koordinasi ini sering kali bergantung pada hubungan personal dan komitmen pimpinan, bukan hanya pada aturan tertulis. Ketika suatu instansi tidak mengirimkan SDM atau tidak aktif di MPP, penyelesaiannya lebih banyak dilakukan melalui pendekatan informal antar pejabat daripada mekanisme sanksi administratif. Fenomena ini menunjukkan bahwa politik implementasi di tingkat birokrasi masih sangat bergantung pada relasi sosial dan komunikasi antaraktor.

Selain itu, implementasi MPP juga berperan dalam membangun legitimasi politik pemerintah daerah. Keberhasilan MPP sebagai inovasi pelayanan publik sering kali menjadi indikator keberhasilan kepemimpinan kepala daerah. Dengan demikian, MPP tidak hanya menjadi ruang pelayanan masyarakat, tetapi juga arena pembuktian bagi pemerintah daerah dalam menunjukkan komitmen terhadap transparansi, efisiensi, dan reformasi birokrasi. Di dalam perwali, kebijakan MPP berfungsi ganda yakni sebagai instrumen administratif dan sekaligus instrumen politik untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap pemerintah Kota Tasikmalaya.

### **5.2.2 Karakteristik Lembaga & Struktur Kekuasaan**

Karakteristik lembaga dan struktur kekuasaan dalam implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) berperan penting dalam menentukan bagaimana kebijakan ini dijalankan. Struktur organisasi yang jelas, mekanisme koordinasi antar instansi, serta pembagian kewenangan menjadi faktor penentu apakah implementasi dapat berjalan efektif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Koordinator MPP, diketahui bahwa pada dasarnya struktur dan regulasi antar instansi di MPP sudah selaras dengan Perwali. Hal ini ditegaskan dengan adanya mekanisme kepemimpinan yang jelas melalui penunjukan koordinator dan wakil koordinator. Ia menyampaikan:

*“Sudah, kita sudah menerapkan, seperti adanya koordinator dan wakil koordinator. Ya, jadi kita juga memiliki layanan di MPP di loket DPMPTSP. Misalnya, Wakil Koordinator MPP itu merangkap sebagai Kepala Bidang PTSP, sehingga melakukan koordinasi pelayanan di outlet PTSP selain menjadi Wakil Koordinator dari MPP.”<sup>66</sup>*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara formal, struktur kelembagaan di MPP sudah sesuai dengan Pasal 9 Perwali No. 14 Tahun 2021, yang menyatakan bahwa DPMPTSP sebagai koordinator penyelenggaraan MPP serta dapat menunjuk wakil koordinator untuk mendukung kelancaran tugasnya. Namun, adanya perangkapan jabatan menambah beban kerja bagi pejabat tertentu, yang berpotensi menurunkan efektivitas koordinasi.

Dari sisi pelaksana lapangan, koordinasi antar instansi terlihat berjalan cukup baik. Hal ini selaras dengan Pasal 5 Perwali, yang mengatur bahwa penyelenggaraan MPP dilakukan melalui keterlibatan berbagai kementerian, lembaga, perangkat daerah, BUMN, BUMD, serta pihak swasta. Mekanisme ini tercermin dalam praktik kerja sama, sebagaimana disampaikan oleh Front Office Dinas Sosial:

*“Ya, pernah. Bentuk kerja samanya biasanya berupa berbagi informasi seputar OPD yang ada di MPP. Ada grup MPP yang berisi perwakilan dari setiap OPD. Misalnya, jika ada informasi terkait layanan BPJS dan lokasi pelayanannya, hal itu akan diinformasikan di grup tersebut dan dikoordinasikan lebih lanjut oleh pihak Dinas Sosial maupun instansi*

---

<sup>66</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

*terkait lainnya. Banyak, terutama dalam hal teknis. Misalnya kalau printer macet atau Wi-Fi mati, biasanya kami saling membantu untuk menyelesaiakannya.”<sup>67</sup>*

Namun demikian, kendala juga tetap muncul, terutama terkait keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang menimbulkan adanya double job. Petugas MPP dari Dinas Sosial menambahkan:

*“Pernah, dan itu membuat kami agak keberatan karena adanya double job. Misalnya, di Dinas Sosial saya bertugas sebagai petugas pengaduan, tetapi di MPP juga bertugas sebagai petugas loket. Petugas lain pun sama... Menurut saya, sumber daya manusianya kurang, apalagi pelayanan Dinas Sosial di MPP membeludak setiap hari. Untuk mengatasinya, kami bahkan dibantu oleh anak magang.”<sup>68</sup>*

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur kelembagaan sudah jelas, tantangan implementasi tetap muncul akibat keterbatasan SDM. Tetapi hal tersebut sudah sesuai dengan pasal 11 yang menjelaskan bahwa petugas pelaksana dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya pada MPP itu merupakan tugas tambahan. Situasi serupa juga disampaikan oleh Front Office DPMPTSP, yang menyebutkan bahwa meskipun koordinasi antar instansi sudah jelas, kendala tetap muncul pada aspek internal:

*“Secara umum, pembagian tugas antar layanan instansi di MPP sudah jelas. Namun, di internal kadang ada kebingungan, misalnya penanggung jawab humas untuk masing-masing bidang belum ditentukan secara resmi sejak pergantian kepengurusan. Menurut saya, jumlah SDM di MPP masih kurang, sehingga banyak hal akhirnya harus di-handle langsung oleh pihak DPMPTSP sebagai penanggung jawab utama.”<sup>69</sup>*

---

<sup>67</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>68</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>69</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

Sementara itu, dari sisi Front Office Disdukcapil, permasalahan SDM tidak terlalu signifikan, meskipun tetap diakui bahwa untuk instansi dengan beban pelayanan tinggi, penambahan pegawai diperlukan:

*“Secara umum, SDM sudah cukup dan sesuai kebutuhan. Namun, di instansi seperti Dinas Sosial yang memiliki banyak pengunjung, memang diperlukan lebih banyak pegawai.”*<sup>70</sup>

Koordinasi juga berjalan pada level teknis antar instansi, sebagaimana disampaikan oleh Front Office Dinas Kesehatan:

*“Biasanya saling membantu dalam urusan perizinan, seperti permohonan PIRT yang memerlukan kode dari DPMPTSP dan pembuatan NIB di OSS. Jika pemohon belum memiliki akun OSS, saya arahkan terlebih dahulu ke DPMPTSP, lalu setelah selesai mereka kembali ke saya. Kerja samanya lebih ke saling mengarahkan dan melengkapi proses agar pelayanan selesai dengan lancar.”*<sup>71</sup>

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, karakteristik lembaga dan struktur kekuasaan dalam penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Tasikmalaya sudah terbentuk secara formal sesuai dengan ketentuan Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 pada pasal 8 dan 9. Struktur organisasi di MPP bersifat hierarkis dengan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) sebagai koordinator utama. Dalam pelaksanaannya, DPMPTSP menunjuk Wakil Koordinator MPP, yang juga menjabat sebagai Kepala Bidang PTSP, untuk membantu pengelolaan kegiatan operasional. Hal ini memperlihatkan bahwa secara kelembagaan, sistem komando sudah berjalan dan sesuai dengan

---

<sup>70</sup> Hasil wawancara dengan Irma Ema (Front Office Disdukcapil) tanggal 22 Juli 2025 pukul 11.25

<sup>71</sup> Hasil wawancara dengan Yusef (Front Office Dinas Kesehatan) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.43

Pasal 9 Perwali, yang menegaskan bahwa DPMPTSP bertanggung jawab sebagai koordinator penyelenggaraan MPP.

Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa struktur kelembagaan ini masih menghadapi beberapa kendala. Salah satunya adalah perangkapan jabatan yang menyebabkan beban kerja bertambah, terutama bagi pejabat yang memiliki tanggung jawab ganda, baik di kantor induk maupun di MPP. Kondisi ini diakui oleh Wakil Koordinator MPP, yang menyebutkan bahwa dirinya harus membagi waktu antara menjalankan tugas di DPMPTSP dan memastikan koordinasi berjalan lancar di MPP. Meskipun sistem kepemimpinan sudah berjalan baik, keterbatasan SDM menyebabkan efektivitas koordinasi belum optimal.

Selain dari sisi struktural, hasil wawancara dengan petugas front office menunjukkan bahwa koordinasi antar instansi di MPP secara umum berjalan cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan adanya grup komunikasi lintas instansi yang digunakan untuk berbagi informasi dan menyelesaikan kendala teknis, seperti gangguan Wi-Fi, kerusakan printer, atau permasalahan jaringan. Pola koordinasi horizontal seperti ini membantu menjaga kelancaran pelayanan di tengah keterbatasan sumber daya. Namun, pada saat yang sama masih terdapat ketimpangan jumlah pegawai antar instansi. Seperti, Dinas Sosial memiliki beban pelayanan tinggi hingga ribuan pemohon per bulan, tetapi tidak diimbangi dengan jumlah petugas yang memadai, dari hasil penelitian front office mengungkapkan bahwa mereka masih dibantu oleh anak magang dalam menjalankan pelayanan.

Selain SDM, masalah juga muncul pada pengelolaan sarana dan fasilitas antar instansi. Berdasarkan hasil observasi, ditemukan bahwa Dinas Sosial harus

meminjam meja pelayanan milik Dinas Perdagangan karena keterbatasan ruang. Ruang tunggu untuk pemohon juga dinilai terlalu sempit dibanding jumlah masyarakat yang datang setiap hari. Sementara itu, ruang pengaduan yang seharusnya digunakan untuk menerima keluhan masyarakat justru tidak difungsikan karena petugas pengaduan diarahkan langsung ke loket DPMPTSP. Fenomena ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara desain kelembagaan secara formal dengan implementasi faktual di lapangan, di mana tata ruang dan fasilitas belum sepenuhnya mendukung konsep pelayanan terpadu.

Kendala berikutnya adalah ketergantungan tinggi terhadap DPMPTSP dalam menyelesaikan masalah koordinasi dan administrasi. Beberapa petugas menyebutkan bahwa meskipun struktur pembagian tugas sudah ada, namun ketika terjadi permasalahan teknis maupun administratif, penyelesaiannya selalu dikembalikan ke DPMPTSP. Hal ini menunjukkan bahwa struktur kelembagaan MPP belum sepenuhnya otonom, dan efektivitasnya masih sangat dipengaruhi oleh kapasitas serta inisiatif dari koordinator utama.

Dalam pandangan Merilee S. Grindle (1980), keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh struktur kelembagaan dan distribusi kekuasaan antar aktor. Di dalam MPP Kota Tasikmalaya, desain kelembagaan yang diatur dalam Perwali Nomor 14 Tahun 2021 sudah menggambarkan pola implementasi yang terkoordinasi dengan jelas. Namun, Grindle menekankan bahwa struktur formal tidak selalu identik dengan efektivitas implementasi. Meskipun MPP telah memiliki mekanisme kepemimpinan dan pembagian tugas, dalam praktiknya masih

terjadi kesenjangan akibat keterbatasan sumber daya manusia dan sarana pendukung.

Menurut Grindle, lembaga pelaksana kebijakan seharusnya memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi lapangan. Artinya, ketika ada kendala atau kondisi yang berubah, lembaga harus bisa menyesuaikan diri supaya pelayanan tetap berjalan. Di dalam MPP Tasikmalaya, kemampuan adaptasi ini terlihat dari inisiatif para petugas lintas instansi yang saling membantu ketika ada masalah, misalnya gangguan sistem, alat yang rusak, atau keterbatasan fasilitas. Tapi, kemampuan ini lebih banyak muncul dari inisiatif petugas di lapangan (bottom-up), bukan karena arahan langsung dari atasan atau sistem formal (top-down). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi MPP lebih banyak didorong oleh inisiatif dan kerja sama antar petugas, bukan semata karena kekuatan struktur organisasi yang sudah dibuat.

Selain itu, Grindle juga menekankan pentingnya keselarasan dan kerja sama antar lembaga (koherensi institusional). Berdasarkan hasil penelitian, kerja sama ini di MPP Tasikmalaya sebenarnya sudah berjalan, tapi belum maksimal. Masih ada instansi yang bekerja dengan cara sendiri-sendiri sesuai aturan internalnya, misalnya dalam hal SOP, sistem pelayanan, atau jadwal pegawai yang belum sinkron antar lembaga. Akibatnya, walaupun secara struktur MPP sudah diatur dengan jelas dalam perwali, dalam praktiknya hubungan antar instansi masih cenderung bersifat administratif dan formal saja, belum sampai pada kerja sama yang benar-benar menyatu dan saling mendukung secara penuh.

Terakhir, dalam analisis Grindle, efektivitas lembaga implementasi kebijakan juga sangat tergantung pada kejelasan garis kewenangan dan kemampuan kepemimpinan. DPMPTSP telah memainkan peran dominan sebagai aktor pengendali kebijakan, namun dominasi ini juga menimbulkan ketergantungan yang tinggi. Dengan demikian, jika koordinasi dari DPMPTSP melemah, maka stabilitas sistem MPP juga berpotensi terganggu.

Dari sisi politik, cara kerja lembaga MPP Tasikmalaya menunjukkan bahwa kekuasaan memang terpusat di DPMPTSP, tapi dijalankan dengan cara yang tetap kompromi dan saling menyesuaikan. Pemerintah daerah melalui DPMPTSP menjadi pusat kendali utama yang memastikan kebijakan berjalan sesuai aturan. Tapi, keberhasilan koordinasi antar instansi di MPP nggak cuma karena posisi DPMPTSP yang kuat secara formal, melainkan juga karena hubungan antar pejabat dan petugas di lapangan yang terjalin dengan baik. Jadi, efektivitas koordinasi di MPP lebih banyak bergantung pada hubungan sosial dan komunikasi antar orangnya, bukan sekadar karena aturan atau struktur organisasi yang tertulis.

Selain itu, implementasi kebijakan di MPP juga bisa dilihat sebagai proses politik dan negosiasi kekuasaan, bukan cuma urusan administrasi. DPMPTSP berada di posisi paling strategis karena jadi wajah depan pemerintah kota dalam memberikan pelayanan publik. Sementara itu, instansi lain harus bisa menyesuaikan diri supaya tetap punya peran dan terlihat aktif di dalam MPP. Kondisi ini membuat hubungan antar instansi jadi saling bergantung satu sama lain (mutual dependency). Mereka menjaga koordinasi bukan hanya karena pelayanan efisien, tapi juga supaya hubungan antar lembaga tetap harmonis dan stabil.

Di sisi lain, keberadaan MPP juga punya makna politik buat pemerintah daerah. Keberhasilan MPP sering dijadikan contoh atau bukti bahwa pemerintah kota berhasil melakukan reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Artinya, MPP bukan cuma proyek pelayanan, tapi juga alat untuk menunjukkan kinerja pemerintah dan membangun kepercayaan masyarakat. Karena itu, dinamika yang terjadi di dalam MPP bukan sekadar soal teknis pelayanan, tapi juga bagian dari upaya pemerintah untuk menjaga citra dan legitimasi politiknya di mata publik.

### **5.2.3 Tingkat Kepatuhan dan Responsivitas Pelaksana Kebijakan**

Merilee S. Grindle (1980) menekankan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya terkait isi kebijakan, tetapi juga bagaimana aktor pelaksana mematuhi regulasi yang ada dan merespons kondisi nyata di lapangan. Oleh karena itu, dalam konteks Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Mal Pelayanan Publik (MPP), aspek kepatuhan dan responsivitas pelaksana menjadi perhatian utama.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Koordinator MPP, pelaksanaan pelayanan di MPP secara teknis menjadi tanggung jawab masing-masing instansi, namun tetap berada dalam koridor pengaturan Perwali dan tata hubungan kerja yang berlaku. Ia menyampaikan:

*“Jadi, pelaksanaan itu masing-masing secara kepegawaian menjadi tanggung jawab instansi masing-masing. Sedangkan untuk tugas dan kewenangannya, itu ada di Koordinator MPP. Hubungannya ini terkait dengan Perwali Tata Hubungan Kerja, sehingga tidak hanya mengatur*

*penyelenggaraan MPP saja, tetapi juga diatur dalam Perwali Tata Hubungan Kerja tersebut”<sup>72</sup>*

Pernyataan ini sejalan dengan Pasal 5 Perwali, yang menyebutkan bahwa penyelenggaraan MPP dilakukan bersama-sama oleh instansi pemerintah, BUMN/BUMD, maupun pihak swasta, tetapi tetap dalam koordinasi Koordinator MPP sebagaimana diatur dalam Pasal 6 ayat 3. Dengan demikian, kepatuhan pelaksana terhadap regulasi tercermin dari bagaimana mereka tetap menjalankan SOP sektoral tanpa keluar dari koridor Perwali.

Selain kepatuhan pada aturan, responsivitas terhadap pengaduan masyarakat juga difasilitasi dengan adanya petugas khusus. Seperti dijelaskan oleh Wakil Koordinator MPP:

*“Terkait keluhan dan informasi pengaduan, di kita ada petugas khusus yang menangani informasi dan pengaduan... bisa langsung datang ke MPP, atau melalui WhatsApp, email, dan SPAN Lapor. Nantinya semua keluhan direkap kemudian dievaluasi”<sup>73</sup>*

Hal ini sesuai dengan Pasal 9 huruf c Perwali, yang menegaskan bahwa MPP harus menyediakan layanan pengaduan masyarakat sebagai bagian dari standar pelayanan. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa ketentuan tersebut telah diimplementasikan, baik melalui kanal tatap muka maupun digital.

Hasil wawancara dengan petugas front office dari beberapa instansi juga menunjukkan konsistensi kepatuhan terhadap SOP maupun Perwali. Misalnya, Front Office Dinas Sosial menyatakan:

---

<sup>72</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

<sup>73</sup> Hasil wawancara dengan Devi (wakil koordinator MPP) tanggal 22 Juli 2025 pukul 10.49

*“Sudah mengikuti SOP yang berlaku... kalau ada pemohon salah prosedur, kami arahkan ke instansi terkait. Selain itu, setiap selesai pelayanan, masyarakat diminta mengisi survei kepuasan”<sup>74</sup>*

Demikian pula, petugas DPMPTSP menambahkan bahwa mereka selalu memperbarui aturan sesuai Perwali terbaru, menandakan tingkat kepatuhan yang tinggi. Hal serupa juga disampaikan oleh petugas DPMPTSP:

*“Iya, pelayanan di sini dilakukan sesuai aturan yang berlaku. Jadi, harus selalu mengikuti dan memperbarui aturan, termasuk Peraturan Wali Kota yang terbaru, jangan sampai ketinggalan”<sup>75</sup>*

Sementara itu, dari sisi responsivitas, petugas Dinas Kesehatan mencontohkan fleksibilitas mereka dalam melayani masyarakat, bahkan di luar jam operasional:

*“Jika ada warga yang komplain atau bingung, biasanya langsung saya konfirmasi atau jawab... meskipun aturan pelayanan hanya dari pukul 09.00 sampai 15.00, terkadang saya tetap membela pertanyaan meskipun malam hari, selama saya belum tidur”<sup>76</sup>.*

Fakta ini mengindikasikan bahwa meskipun aturan formal membatasi jam operasional (Pasal 6 tentang kepastian waktu pelayanan), pelaksana menunjukkan responsivitas ekstra di luar jam kerja demi menjaga kepuasan masyarakat.

Dari perspektif masyarakat, pengalaman pelayanan di MPP umumnya positif. Responden mengaku mendapatkan pelayanan yang cepat, ramah, dan sesuai prosedur. Seorang pemohon menyampaikan:

---

<sup>74</sup> Hasil wawancara dengan Novi Latufairisa, S.Sos. (Front Office Dinas Sosial) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.06

<sup>75</sup> Hasil wawancara dengan Dewi Fauziyah, S.T. (Front Office DPMPTSP) tanggal 30 Juli 2025 pukul 12.26

<sup>76</sup> Hasil wawancara dengan Yusef (Front Office Dinas Kesehatan) tanggal 30 Juli 2025 pukul 14.43

*“Pelayanannya ramah dan tidak ribet, tidak ada pungutan biaya, prosesnya cepat, dan tidak membuat kita menunggu lama... Dulu prosesnya memakan waktu dan ongkos, sekarang jauh lebih singkat dan praktis”<sup>77</sup>*

Hal ini selaras dengan Pasal 2 Perwali, yang menegaskan tujuan penyelenggaraan MPP adalah memberikan pelayanan publik yang cepat, mudah, terjangkau, aman, dan nyaman. Penilaian Ombudsman RI terhadap kepatuhan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi salah satu indikator objektif dalam menilai kinerja Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Tasikmalaya. Data penilaian Ombudsman pada periode tahun 2021-2024 menunjukkan perkembangan yang signifikan. Hal ini penting untuk dilihat sebagai bukti sejauh mana implementasi Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021 telah berjalan sesuai standar pelayanan publik.

**Tabel 5.3 Laporan Hasil Penilaian Ombudsman Kota Tasikmalaya**

Tahun	Nilai/Kategori Ombudsman	Catatan Utama
2021	65.78/Zona Kuning (C)	Kualitas Sedang
2022	63,94/Zona Kuning (C)	Kualitas Sedang
2023	90,35/Zona Hijau (A)	Kualitas Tinggi
2024	93,33/Zona Hijau (A)	Kualitas Tinggi

*Sumber data sekunder: Dokumen Laporan Penilaian Ombudsman*

*Tahun 2021-2024*

---

<sup>77</sup> Hasil wawancara dengan Ratna Anisa Aprilia (Masyarakat) tanggal 06 Agustus 2025 pukul 12.35

Dari data tersebut terlihat adanya peningkatan kualitas pelayanan publik yang cukup tajam. Pada tahun 2021–2022, MPP Kota Tasikmalaya masih berada pada Zona Kuning (kategori sedang), yang menunjukkan bahwa kepatuhan pelayanan publik belum optimal. Namun, sejak 2023 hingga 2024, terjadi lompatan kinerja yang membawa MPP ke Zona Hijau (kategori tinggi) dengan nilai di atas 90. Capaian ini menunjukkan bahwa dalam kurun waktu empat tahun, implementasi Perwali telah mengalami perbaikan signifikan, baik dalam aspek kepatuhan terhadap regulasi maupun responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan kebijakan di Mal Pelayanan Publik (MPP) Kota Tasikmalaya menunjukkan tingkat kepatuhan pelaksana yang cukup tinggi terhadap aturan yang tertuang dalam Peraturan Wali Kota Tasikmalaya Nomor 14 Tahun 2021. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa setiap instansi yang tergabung di MPP tetap menjalankan pelayanan sesuai dengan SOP masing-masing, tapi tetap berada dalam koridor yang diatur oleh DPMPTSP sebagai koordinator. Artinya, meskipun setiap instansi memiliki sistem kerja sendiri, mereka tetap menyesuaikan dengan pedoman umum yang sudah ditetapkan melalui Perwali. Kondisi ini memperlihatkan bahwa struktur kerja antarinstansi di MPP sudah cukup terarah dan terkendali.

Selain itu, dari sisi kepatuhan terhadap standar pelayanan publik, pelaksana di lapangan menunjukkan sikap disiplin terhadap aturan waktu, prosedur, serta etika pelayanan. Beberapa petugas front office mengaku selalu berupaya memperbarui ketentuan pelayanan berdasarkan aturan terbaru. Seperti, saat ada pembaruan dari DPMPTSP atau perbaikan sistem, mereka langsung menyesuaikan agar tetap

sejalan dengan Perwali. Selain itu, setiap pelayanan diakhiri dengan survei kepuasan masyarakat untuk memastikan evaluasi berjalan terus-menerus. Hal ini memperlihatkan adanya budaya kerja yang mulai terbentuk di kalangan pelaksana, di mana kepatuhan terhadap aturan bukan sekadar kewajiban administratif, tapi juga bagian dari komitmen profesional mereka.

Dari sisi responsivitas, petugas MPP juga memperlihatkan inisiatif tinggi dalam menanggapi keluhan dan kebutuhan masyarakat. Responsivitas ini tidak hanya terbatas pada jam kerja, tapi juga sering dilakukan di luar jam operasional dalam instansi dinas kesehatan, seperti saat petugas tetap menjawab pertanyaan masyarakat melalui pesan pribadi. Selain itu, keberadaan kanal pengaduan seperti *SPAN Lapor*, WhatsApp, dan email memperkuat jalur komunikasi dua arah antara masyarakat dan pemerintah. Upaya ini membuat pelayanan terasa lebih terbuka dan cepat direspon, sesuai dengan semangat pelayanan publik yang menyatakan mudah diakses dan dekat dengan warga.

Temuan lainnya adalah peningkatan kinerja pelayanan publik yang terlihat dari hasil evaluasi Ombudsman RI. Dalam kurun waktu 2021–2024, nilai kepatuhan pelayanan publik di Kota Tasikmalaya meningkat signifikan, dari zona kuning (kategori sedang) ke zona hijau (kategori tinggi). Tahun 2023–2024 MPP berhasil memperoleh nilai di atas 90, menandakan adanya peningkatan besar dalam kepatuhan terhadap standar pelayanan dan kecepatan respons. Capaian ini menunjukkan bahwa MPP berhasil menjadi bukti nyata dari implementasi Perwali yang semakin matang, meskipun masih ada kendala di aspek sumber daya manusia dan sarana prasarana yang perlu ditingkatkan lagi.

Jika dikaitkan dengan teori Merilee S. Grindle, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa tingkat kepatuhan pelaksana terhadap kebijakan merupakan bagian penting dari *context of implementation*, yaitu bagaimana aturan diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di lapangan. Kepatuhan pelaksana di MPP Tasikmalaya menunjukkan bahwa isi kebijakan sudah cukup jelas dan mudah diikuti oleh pelaksana. Grindle menyebut bahwa keberhasilan implementasi sering kali dipengaruhi oleh sejauh mana pelaksana memahami dan menerima tujuan kebijakan tersebut. Dalam perwali ini, pelaksana di MPP sudah memahami arah kebijakan reformasi pelayanan publik, sehingga mereka menjalankan aturan bukan karena paksaan, tapi karena kesadaran bahwa hal itu penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Selain itu, teori Grindle juga menekankan pentingnya responsivitas atau kemampuan pelaksana untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat. Di dalam MPP Tasikmalaya, responsivitas ini terlihat dari fleksibilitas petugas dalam menghadapi kondisi di lapangan. Mereka tidak sekadar mengikuti aturan kaku, tapi juga mampu menyesuaikan diri dengan situasi nyata, misalnya tetap membantu masyarakat di luar jam kerja (Dinas Kesehatan) atau ketika sistem sedang bermasalah. Ini menunjukkan adanya nilai adaptif dalam pelaksanaan kebijakan, yang menurut Grindle merupakan ciri dari implementasi yang berhasil.

Grindle juga menjelaskan bahwa kepatuhan yang baik tidak akan berarti banyak jika tidak dibarengi dengan komitmen dan dukungan sumber daya. Di dalam MPP, tingkat kepatuhan yang tinggi belum sepenuhnya diimbangi oleh kemampuan kelembagaan, terutama dalam hal jumlah SDM dan sarana. Seperti,

beberapa petugas harus menjalankan *double job* di instansi asal dan di MPP, yang berpotensi memengaruhi kualitas pelayanan yang diatur dalam pasal 11 tentang tugas tambahan. Jadi, meskipun pelaksana sudah patuh dan responsif, hambatan teknis tetap bisa menjadi penghalang bagi keberhasilan implementasi secara penuh.

Terakhir menurut Grindle, keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada bagaimana pelaksana di lapangan bisa menjaga keseimbangan antara aturan formal dan realitas sosial. Petugas di MPP Tasikmalaya sudah menunjukkan keseimbangan ini yakni mereka taat aturan, tapi tetap mengedepankan empati dan pelayanan manusiawi kepada masyarakat. Hal ini menjadi modal penting agar MPP terus berkembang sebagai simbol reformasi pelayanan publik yang tidak hanya efisien secara administratif, tapi juga responsif secara sosial.

Dari sisi politik birokrasi, tingkat kepatuhan dan responsivitas pelaksana juga sangat dipengaruhi oleh hubungan antaraktor di dalam struktur kekuasaan. DPMPTSP sebagai koordinator punya peran penting untuk menjaga agar semua instansi tetap berjalan sesuai aturan Perwali. Tapi dalam praktiknya, efektivitas koordinasi ini tidak cuma bergantung pada jabatan atau struktur formal aja, melainkan juga pada hubungan antar orangnya. Hubungan yang baik antara pejabat, petugas, dan instansi lain ternyata jadi faktor penting yang bikin kerja sama di MPP bisa berjalan lancar. Jadi, bisa dibilang kalau politik birokrasi di MPP itu bersifat kompromistik rtinya koordinasi berjalan karena adanya rasa saling percaya dan saling menghormati, bukan semata karena perintah atasan.

Selain itu, keberhasilan MPP dalam meningkatkan kepatuhan dan responsivitas pelayanan juga punya nilai politik tersendiri bagi pemerintah daerah. Naiknya penilaian dari Ombudsman ke zona hijau jadi bukti nyata bahwa kebijakan yang dijalankan pemerintah kota berjalan efektif. Hal ini kemudian memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah, karena masyarakat bisa langsung merasakan perubahan nyata di pelayanan publik. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi Perwali Nomor 14 Tahun 2021 bukan karena soal administrasi atau birokrasi yang tertib, tapi juga jadi cara pemerintah daerah membangun citra positif dan memperkuat kepercayaan politik warga terhadap pemerintahan Kota Tasikmalaya.