



IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMERINTAH TENTANG DIGITALISASI PELAYANAN PUBLIK DI KOTA CIMAH

Athalia Dianita Roring¹⁾, Toto Kushartono²⁾, Widuri Wulandari³⁾

1,2,3) Progam Studi Ilmu pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Achmad Yani, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisis implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di MPP Kota Cimahi menggunakan model Edward III, yang mencakup variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Digitalisasi ini bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi birokrasi, diwujudkan melalui pengembangan MPP Digital sesuai Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 dan Peraturan Walikota Cimahi Nomor 49 Tahun 2022. Namun, pelaksanaan masih menghadapi kendala seperti sistem tidak mengenali NIK atau email, informasi layanan yang tidak konsisten, gangguan infrastruktur digital, serta keterbatasan respons terhadap keluhan. Prosedur yang membingungkan membuat masyarakat harus bolak-balik meskipun persyaratan lengkap, mencerminkan kelemahan pada komunikasi, kesiapan teknis, dan koordinasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan analisis data berupa reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil menunjukkan komunikasi menjadi variabel terlemah karena ketidakkonsistenan informasi publik, sumber daya tergolong memadai dengan SDM IT kompeten meski kapasitas *front office* bervariasi, disposisi pelaksana kuat dengan sikap proaktif, dan struktur birokrasi mendukung melalui fleksibilitas SOP serta koordinasi antarunit. Kesimpulannya, implementasi kebijakan belum sepenuhnya efektif, sehingga perlu peningkatan konsistensi informasi, pelatihan teknis, serta penguatan sistem informasi yang mudah diakses publik.

Kata Kunci: Digitalisasi, Pelayanan Publik, Mal Pelayanan Publik

Abstract

This study analyzes the implementation of public service digitization policies in the Cimahi City MPP using the Edward III model, which includes variables such as communication, resources, disposition, and bureaucratic structure. This digitalization aims to improve the effectiveness, efficiency, and transparency of the bureaucracy, realized through the development of the Digital MPP in accordance with Presidential Regulation No. 95 of 2018 and Cimahi Mayor Regulation No. 49 of 2022. However, the implementation still faces challenges such as the system not recognizing NIK or email, inconsistent service information, digital infrastructure disruptions, and limited responses to complaints. Confusing procedures force citizens to make multiple trips even when all requirements are met, reflecting weaknesses in communication, technical readiness, and coordination. The research method employs a descriptive

qualitative approach through interviews, observations, and documentation, with data analysis involving reduction, presentation, and drawing conclusions. The results indicate that communication is the weakest variable due to inconsistent public information, adequate resources with competent IT personnel despite varying front-office capacities, strong implementation disposition with proactive attitudes, and a supportive bureaucratic structure through flexible SOPs and inter-unit coordination. In conclusion, policy implementation has not been fully effective, so there is a need to improve information consistency, technical training, and strengthen information systems that are easily accessible to the public.

Keywords: Digitalization, Public Services, Public Service Center

PENDAHULUAN

Pada era digital saat ini, pemerintah dituntut untuk menghadirkan inovasi baru dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Tuntutan ini tidak hanya berangkat dari perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, tetapi juga dari meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas layanan yang diberikan. Selama ini, rendahnya kualitas pelayanan publik menjadi salah satu sumber ketidakpuasan masyarakat terhadap pemerintah. Masyarakat kini menghendaki layanan publik yang mudah diakses, cepat, dan berkualitas, seiring dengan meningkatnya tingkat literasi digital dan kesadaran akan hak-hak mereka sebagai warga negara.

Salah satu terobosan yang dihadirkan pemerintah Indonesia dalam rangka meningkatkan kualitas layanan adalah digitalisasi pelayanan publik melalui Mal Pelayanan Publik (MPP). Digitalisasi ini tidak hanya menyentuh aspek teknis penyediaan layanan, tetapi juga ikut mengubah budaya kerja birokrasi, pola pikir masyarakat, serta memerlukan komitmen pemerintah dan regulasi yang mendukung. Seperti yang diungkapkan oleh (Natika, 2024), digitalisasi menjanjikan berbagai manfaat, seperti peningkatan aksesibilitas, efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas.

Namun, sebagaimana dinyatakan oleh (Ningrum, 2022), pelaksanaan digitalisasi pelayanan publik masih menghadapi sejumlah tantangan, di antaranya keterbatasan kemampuan masyarakat dalam mengoperasikan aplikasi, kurang optimalnya sarana dan prasarana pendukung, serta ketidaklengkapan fitur pada aplikasi layanan. Hambatan lain juga diidentifikasi oleh (Salbiyah, 2024), meliputi kapasitas server yang terbatas, rendahnya keterampilan teknis staf pelaksana, serta minimnya partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital.

Permasalahan yang ditemukan peneliti dalam konteks digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi mencakup empat aspek utama. Pertama, aspek komunikasi, di mana informasi dan petunjuk penggunaan aplikasi tidak disampaikan secara jelas dan mudah dipahami oleh masyarakat. Ketidakjelasan ini menimbulkan kebingungan dan menghambat pencapaian tujuan digitalisasi pelayanan publik. Kemudian, ketidaksesuaian antara perintah petugas dan kondisi sistem mengindikasikan komunikasi vertikal antar pelaksana kebijakan belum konsisten.

Kedua, aspek sumber daya, yang mencakup kelemahan pada infrastruktur digital. Sistem yang digunakan belum stabil dan belum layak diimplementasikan secara luas. Hal ini diperparah dengan belum optimalnya evaluasi teknis terhadap pengadaan aplikasi. Keterbatasan kapasitas server, kurangnya sarana dan prasarana pendukung, serta kesiapan teknis yang belum memadai menjadi hambatan signifikan bagi kelancaran pelayanan.

Ketiga, aspek disposisi, yang terkait dengan sikap dan kemauan pelaksana kebijakan. Kurangnya inisiatif dalam menanggapi kendala yang dihadapi masyarakat, serta kurangnya mekanisme pemantauan rutin, menunjukkan lemahnya komitmen pelaksana terhadap peningkatan kualitas layanan publik.

Keempat, aspek struktur birokrasi, yang terlihat dari ketidakefisienan prosedur pelayanan. Meskipun persyaratan sudah lengkap, masyarakat tetap harus kembali berulang kali untuk menyelesaikan layanan. Kondisi ini menunjukkan SOP yang ada tidak dijalankan secara konsisten, dan lemahnya koordinasi antar bagian birokrasi menjadi penghambat utama keberhasilan implementasi kebijakan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi, dengan fokus pada empat variabel utama: komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Landasan teori yang digunakan mengacu pada konsep implementasi kebijakan publik. Dalam konteks komunikasi, keberhasilan implementasi sangat dipengaruhi oleh tiga indikator utama, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi dari pembuat kebijakan kepada pelaksana dan

masyarakat. Sumber daya yang dimaksud meliputi ketersediaan staf yang kompeten, informasi yang memadai, serta sarana dan prasarana pendukung. Variabel disposisi menekankan pentingnya sikap dan kemauan pelaksana dalam menjalankan kebijakan. Sementara itu, struktur birokrasi berperan dalam memastikan kelancaran koordinasi antar bagian dan penerapan SOP yang jelas namun fleksibel, sehingga dapat menyesuaikan dengan dinamika di lapangan tanpa mengabaikan standar minimum layanan.

Dengan memahami dan menganalisis keempat aspek tersebut, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai tantangan dan peluang dalam implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik, serta menjadi masukan bagi perbaikan kebijakan di masa mendatang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi, dengan peneliti sebagai instrumen kunci (Sugitono, 2024). Unit analisis penelitian ini adalah Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Cimahi. Subjek penelitian dipilih secara *purposive* meliputi Kepala DPMPTSP, Kepala DISKOMINFO, pegawai DPMPTSP, pegawai DISKOMINFO, dan masyarakat pengguna layanan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

PEMBAHASAN

Bagian ini membahas hasil penelitian yang telah diperoleh, dengan fokus pada empat variabel utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Penyajian hasil ini didukung oleh temuan lapangan dan dianalisis mengacu pada teori implementasi kebijakan George C. Edward III.

1. Komunikasi

Dalam implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di MPP Kota Cimahi, komunikasi menjadi aspek penting yang meliputi transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi. Pada aspek transmisi, DPMPTSP menyampaikan informasi secara internal melalui sosialisasi, edukasi kepada staf dan tenant, rapat koordinasi, sistem digital, serta evaluasi triwulanan. Selain itu, sistem unggah mandiri di website dan aplikasi MPP digunakan untuk memperbarui informasi. Kepada masyarakat, informasi disebarakan melalui media sosial, website resmi, penjelasan langsung dari petugas, dan komunikasi personal melalui keluarga atau teman. Anak muda cenderung mengakses informasi lewat media sosial, sedangkan masyarakat yang lebih tua mengandalkan penjelasan dari orang terdekat atau petugas. Hasil observasi menunjukkan petugas front office aktif memberi panduan langsung dengan bahasa sederhana, dilengkapi layar monitor berisi langkah-langkah pendaftaran, serta panduan digital di Instagram resmi MPP. Cara ini memastikan informasi menjangkau berbagai lapisan masyarakat.

Pada aspek kejelasan, di tingkat pelaksana, informasi dijaga melalui penyusunan SOP yang memuat alur kerja, pembagian tugas, dan pihak terlibat. Sistem digital terus diperbaiki berdasarkan masukan masyarakat, dan uji coba dilakukan sebelum peluncuran resmi untuk mencegah kebingungan. Namun, di tingkat masyarakat, pemahaman terhadap informasi masih bervariasi. Sebagian pengguna muda menilai informasi cukup jelas, meskipun terkadang kurang detail atau terhambat gangguan teknis. Sementara itu, pengguna yang kurang terbiasa teknologi sering kali kesulitan mengikuti prosedur dan lebih memilih bertanya langsung kepada petugas. Observasi memperlihatkan bahwa petugas front office secara proaktif menyapa pengunjung, menanyakan keperluan, dan memberikan arahan spesifik, sehingga memperjelas informasi yang disampaikan meskipun tersedia panduan visual di lokasi.

Pada aspek konsistensi, di tingkat internal, arahan pimpinan dinilai konsisten, jelas, dan merata, tanpa perubahan mendadak atau instruksi yang bertentangan. Komunikasi terkoordinasi melalui grup WhatsApp internal yang melibatkan customer service dan perwakilan tenant, sementara

operator mengunggah informasi langsung ke sistem digital. Namun, di tingkat eksternal, ditemukan ketidaksesuaian antara jadwal layanan di website resmi dan praktik di lapangan, seperti pada tenant Bakesbangpol yang tidak selalu beroperasi di MPP sesuai jadwal. Secara keseluruhan, komunikasi internal berjalan dengan baik dan mendukung pelaksanaan kebijakan, sementara pada komunikasi eksternal, terutama terkait konsistensi, masih diperlukan perbaikan agar informasi yang diterima masyarakat selaras dengan kondisi sebenarnya.

2. Sumberdaya

Dalam kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi, ketersediaan sumber daya menjadi salah satu keberhasilan implementasi. Sumber daya yang dimaksud tidak hanya mencakup kuantitas, tetapi juga kualitas, baik dalam aspek teknis maupun non-teknis, agar sistem digital dapat berjalan lancar, efektif, dan mudah diakses masyarakat. Dari sisi sumber daya manusia, DPMPTSP memiliki tim IT berjumlah empat orang yang bertanggung jawab penuh terhadap pembaruan dan perbaikan sistem, serta mampu merespons gangguan secara cepat melalui koordinasi internal, baik lewat grup komunikasi resmi maupun jalur pribadi. Pembagian tugas yang jelas memastikan setiap kendala teknis dapat ditangani pada hari yang sama. Namun, hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa ketika tenaga inti di *front office* berhalangan, peran tersebut sering digantikan oleh siswa magang atau peserta PKL yang meskipun membantu operasional, keterbatasan pengalaman mereka berpotensi memperlambat pelayanan. Kondisi ini menegaskan perlunya strategi pengganti yang matang untuk menjaga kualitas layanan.

Selanjutnya, ketersediaan informasi yang memadai di internal DPMPTSP menjadi penunjang kelancaran implementasi. Para pelaksana memahami prosedur penanganan masalah dengan membedakan gangguan minor yang dapat segera diselesaikan dan gangguan mayor yang memerlukan waktu lebih panjang. Petugas juga tidak hanya fokus pada perbaikan teknis, tetapi turut memberikan pendampingan kepada masyarakat yang kurang terbiasa dengan teknologi, misalnya dalam proses *login* atau pemulihan akun. Alur informasi dari bagian layanan seperti *customer service* menuju

tenaga ahli dan analisis sistem berjalan efektif, dengan dua tenaga ahli khusus menangani sistem MPP sehingga laporan dapat segera ditindaklanjuti. Koordinasi lintas unit yang responsif ini memperkuat efektivitas penyelesaian masalah di lapangan.

Dari segi sarana dan prasarana, Diskominfo Kota Cimahi telah mempersiapkan infrastruktur digital dengan baik, termasuk penerapan *Web Application Firewall* (WAF) untuk melindungi aplikasi dan server dari serangan digital, serta pembentukan *Computer Security Incident Response Team* (CSIRT) yang menangani keamanan siber. Pemantauan sistem dilakukan selama 24 jam dengan dukungan alat seperti DULL yang memantau kondisi jaringan secara *real-time*, memungkinkan deteksi dini gangguan, baik akibat masalah teknis maupun lonjakan pengguna. Struktur kerja yang jelas antara tim keamanan siber, tim pengelolaan jaringan TIK, dan tim pemantauan meminimalkan tumpang tindih wewenang, memastikan setiap masalah ditangani oleh pihak yang tepat.

Oleh karena itu, sumber daya dalam implementasi digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi telah dikelola dengan baik melalui dukungan SDM yang kompeten, informasi internal yang memadai, dan infrastruktur yang terjaga keamanannya. Meskipun demikian, keberhasilan ini masih memerlukan penguatan strategi pengganti bagi tenaga inti di lapangan, sehingga kualitas dan kecepatan layanan dapat tetap konsisten di tengah dinamika operasional dan perkembangan teknologi.

3. Disposisi

Dalam konteks implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di MPP Kota Cimahi, disposisi mengacu pada sikap, komitmen, dan kemauan pelaksana kebijakan dalam menjalankan tugas, sebagaimana ditekankan oleh teori George C. Edward III. Keberhasilan kebijakan tidak hanya bergantung pada pemahaman teknis, tetapi juga pada kesiapan dan kesediaan pelaksana untuk mengaplikasikannya secara bertanggung jawab. Hasil wawancara menunjukkan bahwa penempatan pegawai pelaksana telah dilakukan secara tepat dan sesuai dengan bidang keahlian masing-masing, seperti pengembangan aplikasi, pemeliharaan sistem, penanganan teknis operasional, dan pengelolaan informasi digital. Seluruh informan yaitu

Tenaga Ahli IT, Penata Layanan Operasional, Tenaga Ahli, dan Analis Sistem Informasi menyatakan bahwa tugas mereka selaras dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman, sehingga dapat dijalankan dengan percaya diri dan profesional. Penempatan ini terbukti mendorong efektivitas kerja, memperkuat kepercayaan diri, serta menumbuhkan sikap mendukung kebijakan. Observasi di lapangan memperkuat temuan ini, di mana petugas secara proaktif membantu warga yang mengalami kesulitan menggunakan aplikasi layanan digital, memberikan panduan langkah demi langkah hingga proses pendaftaran selesai. Perpaduan antara kompetensi teknis dan kepedulian terhadap pelayanan publik menjadi faktor kunci yang tidak hanya memastikan keberhasilan teknis implementasi digitalisasi, tetapi juga membangun interaksi pelayanan yang responsif, meningkatkan kepuasan, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital pemerintah.

4. Struktur Birokrasi

Dalam kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi, struktur birokrasi yang tertata menjadi keharusan, mengingat keterlibatan banyak pihak, seperti DPMPTSP sebagai pelaksana utama dan Diskominfo sebagai penyedia infrastruktur digital.

Pertama, SOP yang fleksibel terbukti menjadi pendukung utama kelancaran implementasi. Proses penyusunan SOP dilakukan secara partisipatif melalui forum rapat bersama pihak terkait, sehingga alur kerja yang disepakati tetap terarah namun dapat beradaptasi dengan kondisi lapangan. Informan dari DPMPTSP menegaskan bahwa SOP terus dikembangkan, disesuaikan dengan dinamika kebutuhan, dan tidak menjadi kendala berarti karena sudah terdokumentasi di *website* maupun aplikasi, dengan dukungan *customer service* yang membantu penyesuaian bagi pengguna. Fleksibilitas ini memungkinkan pelaksana untuk mempertahankan standar pelayanan sambil merespons kendala teknis dan kebutuhan masyarakat secara cepat, menjadikan SOP bukan sekadar dokumen administratif, tetapi instrumen operasional yang adaptif.

Kedua, koordinasi antarinstansi berlangsung secara rutin dan terstruktur. Meskipun pengelolaan sistem digital MPP kini sepenuhnya

berada di bawah tanggung jawab internal MPP, hubungan kerja sama dengan Diskominfo tetap terjaga melalui pertemuan bulanan, bimbingan teknis (BIMTEK), dan integrasi layanan digital melalui portal SILATIK berbasis *Single Sign-On* (SSO). Pola koordinasi ini memastikan kelancaran komunikasi teknis, keseragaman kompetensi, serta keterhubungan antaraplikasi, yang pada akhirnya mempermudah akses dan meningkatkan kualitas layanan publik.

Oleh karena itu, struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi menunjukkan kombinasi antara desain organisasi yang jelas, SOP adaptif, dan koordinasi lintas instansi yang baik. Sinergi ini tidak hanya mendukung keberhasilan teknis pelaksanaan kebijakan, tetapi juga memperkuat responsivitas dan keberlanjutan layanan publik digital di tengah perubahan teknologi dan dinamika kebutuhan masyarakat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis implementasi kebijakan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi menggunakan kerangka teori George C. Edward III, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pelaksanaan kebijakan ini dipengaruhi oleh interaksi antara variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Variabel komunikasi menjadi titik terlemah karena meskipun alur informasi internal antarunit kerja berjalan baik, pada tingkat masyarakat masih terdapat ketidakkonsistenan informasi antara saluran resmi dan praktik di lapangan, serta kejelasan prosedur yang masih bergantung pada bantuan langsung petugas. Sumber daya tergolong cukup memadai melalui keberadaan SDM inti yang kompeten di bidang IT, dukungan infrastruktur digital, dan peran teknis Diskominfo, meskipun kapasitas pendampingan masyarakat oleh petugas front office masih bervariasi. Disposisi pelaksana menunjukkan kekuatan tertinggi dengan penempatan pegawai sesuai kompetensi dan sikap proaktif dalam membantu masyarakat, sementara struktur birokrasi yang adaptif melalui fleksibilitas SOP dan koordinasi lintas instansi mendukung kelancaran integrasi layanan digital. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi pelayanan publik di Kota Cimahi tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur dan sikap pelaksana, tetapi sangat bergantung pada perbaikan aspek komunikasi publik, yang perlu dilakukan melalui penyelarasan informasi, optimalisasi konten digital, dan konsistensi prosedur agar kebijakan dapat berjalan lebih efektif dan menjangkau masyarakat secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Digital Governance: Studi Kasus Digitalisasi Pelayanan Publik Terpadu di Kabupaten Serang. *Jurnal Sosial dan Teknologi*.
- Ariyanti, A. D., Simanjuntak, J. H., Jafar, M. I., & Nugroho, R. (2024). Analisis Implementasi Kebijakan Mal Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*.
- Fatmariyanti, Y., & Fauzi, A. (2023). Kebijakan Publik Versi William Dunn: Analisis dan Implementasi. *Journal of Humanities and Social Studies*.
- Fauzi, A. R., & Hakim, A. (2024). Digitalisasi terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi). *Jurnal Kolaboratif Sains*.
- Marwiyah, S. (2023). *Pelayanan Publik di Era Digitalisasi*. Probolinggo: Mitra Ilmu.
- Marwono. (2021). *Demokrasi dan Sistem Pemerintahan*. Jakarta: CV Bumi Aksara.
- Moleong, P. D. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Morrisan. (2018). *Riset Kualitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Rahmadana, M. F., Mawati, A. T., & Siagian, N. (2020). *Pelayanan Publik*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Rauf, R. (2018). *Asas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: Zanafa.
- Sawir, D. M. (2021). *Ilmu Administrasi dan Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: deepublish.
- Panggabean, C., & Meilani, N. L. (2023). Digitalisasi Pelayanan Publik di Kota Pekanbaru. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*.
- Santoso, I. A. (2025). Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Indonesian Journal of Public Administration Review*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta Bandung.

Sutmasa, G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik.
Jurnal Cakrawarti.